



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: / 2014

القسم: علوم التسيير

ميدان : علوم اقتصادية ، التجارة و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

دور الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي

دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص "مالية و بنوك"

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة :

لطرش جمال

بوالشطوب منال

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي لميلة	هبول محمد
مناقشا	المركز الجامعي لميلة	حمودي حيمر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي لميلة	لطرش جمال

السنة الجامعية : 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" اللهم إني أسألك

علما نافعا ورزقا

طيبا وعملا متقبلا "

شكر و عرفان

أولاً وقبل كل شيء الحمد والشكر لله عزوجل على جزيل عطائه ووفرة نعمه والذي أنعم علينا بفضله ووفقني في دراستي وأعانني على إتمام هذا البحث وأسأله المزيد من الفضل والنعم .

وبداية أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص مع فائق الاحترام والامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ المشرف " لطرش جمال " الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث و ساعدني في إعدادة ومنحني الكثير من وقته ما ساعدني في إنجازها فجزاه الله خيرا على جهده وحرصه على توجيهي داعية الله عزوجل له بالتقدم والنجاح .

كما لا يفوتني أن أعبر عن عظيم تقديري للأساتذة الذين كانوا لي عون في إتمام هذه المذكرة وخاصة الأساتذة : " حمودي حيمر ، بوالريحان فاروق ، بوسالم أبوبكر ، قرين الربيع " ، كما أتوجه بأسمى معاني الامتنان لكل مسؤولي و عمال " مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة " وبالأخص عمال مصلحة الموارد البشرية على كل التسهيلات والمساعدات التي تلقيتها من طرفهم أثناء التربص الميداني الذي قمت به والخاص بهذه الدراسة .

وكما يسعدني أيضا أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة موضوع المذكرة وحضورهم للمشاركة في إثراء جوانبه .

وفي الأخير كل الشكر والتقدير لكل من مد لي يد المساعدة وشجعني طوال فترة إعداد هذه المذكرة .

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

فالحمد الكثير والشكر الجزيل لله عزوجل الذي أنار عقلي و دربي ، و ألهم قلبي

بنور العلم ووفقتني في إعداد مذكرتي وما كنت لأوفق إلا بإذنه .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

التي لم أجد كلمة توفي حقها ، إلى من لا أستطيع رد جميلها ، إلى من وقفت معي و أحيت الأمل

في دربي ، إلى تلك العين التي سهرت وما كانت لتغفو حتى يبلغ الاطمئنان إلى

قلبيها، إلى من غمرتني بحبها و دعائها الدائم لي ، إلى من رافقتني الطريق بالكفاح

و التشجيع ، إلى أعلى وسام في الحياة .

" أُمي الغالية حفظها الله "

إلى من جعلني الله له فخرا ، إلى أعز إنسان في هذا الكون ، إلى من أمدني بكل العون

وشجعني على مواصلة الدرب " أبي العزيز أطل الله في عمره ."

إلى جميع الأهل و الأقارب .

إلى كل من أكن لهم على الدوام حبي وتقديري جميع زملائي و زميلاتي الذين رافقوني طوال

المشوار بالتشجيع .

إلى كل أساتذتي ، وإلى كل من ساهم من بعيد أو قريب ، بالكثير أو القليل في انجاز هذا العمل .

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسأهم قلمي

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي هاته .

منال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية (بين كل اثنين من الموظفين)	1-2
56	تقديرات الموظفين (أ ، ب ، ج)	2-2
58	نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة	3-2
79	معايير تقييم أداء الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر	1-3
80	التنقيط حسب معيار حجم ونوعية العمل	2-3
80	التنقيط حسب معيار المعرفة والفهم للمبادئ التوجيهية	3-3
81	التنقيط حسب معيار الشعور بالمسؤولية وتنظيم العمل	4-3
81	التنقيط حسب معيار التعاون والعمل الجماعي	5-3
82	التنقيط حسب معيار التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين	6-3
82	التنقيط حسب معيار صنع القرار والحكم الذاتي	7-3
84	توزيع العينة الممثلة للدراسة	8-3
86	درجات مقياس ليكرت (likert scale)	9-3
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10-3
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	11-3
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	12-3
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	13-3
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة	14-3
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي	15-3
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي	16-3
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني	17-3
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو عناصر الأداء الوظيفي	18-3

98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو محددات الأداء الوظيفي	19-3
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو تقييم الأداء	20-3
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي والكتابي)	21-3
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني	22-3
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي	23-3
103	نتائج تحليل اختبار (t) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير الجنس	24-3
104	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير السن	25-3
105	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية	26-3
105	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	27-3
106	نتائج تحليل اختبار (t) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير الجنس	28-3
107	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير السن	29-3

107	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية	30-3
108	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	31-3
109	نتائج تحليل اختبار (t) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير الجنس	32-3
109	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير السن	33-3
110	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير الخبرة المهنية	34-3
111	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	35-3
112	معامل ارتباط بيرسون بين كل من متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات	36-3

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	عملية الاتصال	1-1
38	محددات الأداء	1-2
49	خطوات تقييم الأداء	2-2
52	مقياس الترتيب	3-2
54	أسلوب الاختيار الإجباري	4-2
55	تقييم الأداء بطريقة التوزيع الإجباري	5-2
62	مصادر معلومات تقييم الأداء	6-2
75	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات - ميلة -	1-3
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2-3
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	3-3
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	4-3
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-3
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة	6-3

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستمارة	129
02	نموذج تقييم الأداء	134
03	ورقة تقييم أداء الموظفين الجدد (للفترة التجريبية)	135
04	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة	138
05	خصائص عينة الدراسة	138
06	ثبات الاستمارة	139
07	اختبار التوزيع الطبيعي للعينة	140
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستمارة	140
09	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعود إلى متغير الجنس .	142
10	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعود إلى متغير السن	143
11	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعود إلى متغير الخبرة المهنية	143
12	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعود إلى متغير المستوى التعليمي	144
13	توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعود إلى متغير الجنس	144
14	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعود إلى متغير السن	145
15	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعود إلى متغير الخبرة المهنية	145
16	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعود إلى متغير المستوى التعليمي	146
17	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعود إلى متغير الجنس	146
18	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري	147

	الإلكتروني تعود إلى متغير السن	
147	وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعود إلى متغير الخبرة المهنية	19
148	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعود إلى متغير المستوى التعليمي	20
148	معامل الارتباط	21

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	البسمة
II.....	شكر وعرفان
III.....	الإهداء
IV	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
XI.....	فهرس المحتويات
أ.....	المقدمة

الفصل الأول: الاتصال الإداري في المؤسسة

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري
03.....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصر العملية الاتصالية
07.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي للاتصال
09.....	المطلب الثالث: خصائص الاتصال الإداري وأهميته
11.....	المطلب الرابع: أهداف الاتصال الإداري وأشكاله
12.....	المبحث الثاني: أنواع الاتصال الإداري ومتطلباته
12.....	المطلب الأول: أنواع الاتصالات الإدارية
20.....	المطلب الثاني: وسائل الاتصال الإداري
23.....	المطلب الثالث: مقومات الاتصال الإداري الفعال
24.....	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري ومعوقاته
24.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري
25.....	المطلب الثاني : معوقات الاتصالات الإدارية
29.....	المطلب الثالث: أساليب فعالة للتغلب على معوقات الاتصال
31.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وتطويره

تمهيد.....	33
المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي.....	34
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.....	34
المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.....	37
المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي.....	39
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.....	41
المطلب الأول: تعريف ، أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.....	41
المطلب الثاني: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.....	45
المطلب الثالث: أسس التقييم الفعال للأداء ومبادئه.....	47
المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء.....	49
المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي وأساليب تطويره.....	51
المطلب الأول: طرق تقييم الأداء.....	51
المطلب الثاني: القائمون بعملية تقييم الأداء.....	62
المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء وكيفية علاجها.....	64
المطلب الرابع: أساليب تطوير الأداء الوظيفي.....	66
خلاصة الفصل	68

الفصل الثالث : دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله

تمهيد.....	70
المبحث الأول : لمحة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله.....	71
المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها.....	71
المطلب الثاني: مهام، أهداف وطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة.....	73
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	74
المطلب الرابع: تقييم أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله.....	78
المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية.....	83
المطلب الأول: منهج ، حدود ومجتمع الدراسة.....	83
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة.....	84
المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....	87

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....	87
المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....	87
المطلب الثاني: تفريغ وتحليل البيانات.....	93
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	103
خلاصة الفصل.....	113
الخاتمة	115
قائمة المراجع.....	120
الملاحق.....	129
ملخص الدراسة.....	149

المقدمة

المقدمة

يعتبر الاتصال من العمليات الاجتماعية المستمرة والضرورية للحياة البشرية فهو ظاهرة قديمة صاحبت الإنسان في مراحل تكوين المجتمع البشري ، حيث يعد بمثابة عصب التفاعل الاجتماعي نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها ، فقد لقي اهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما والتنظيمي خصوصا فلولاها لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية .

إن أهمية الاتصالات الإدارية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإدارية بصفة عامة فهي ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، وتزداد أهميتها نظرا للدور المهم والحيوي الذي تقوم به المؤسسات بجوانبها المختلفة الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما ، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المؤسسة ، كما أن الاتصال الفعال يسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي .

ونظرا لتزايد دور الاتصالات في العصر الحديث وزيادة المشكلات الإدارية فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات إدارية فعالة في المؤسسات نظرا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. ومن خلال هذه الدراسة نحاول تحديد العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة .

المقدمة

1- إشكالية الدراسة :

تتخصر مشكلة الدراسة في الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي حيث تؤثر الاتصالات سلبا أو إيجابا على أداء العاملين تبعا لسهولة وانسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة ، فالاتصالات الفعالة تمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة ، بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى ، وسرعة حل المشكلات ومواجهتها وهذا يترتب عليه رفع مستوى الأداء وتقليص الأخطاء إلى أدنى حد ممكن . وبالرغم من أن الاتصال الفعال هو وسيلة الإدارة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيد الإدارات في إنجاز أعمالها ، إلا أن تأثير الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء يتفاوت من جهة لأخرى نظرا لوجود عدة معوقات تحول دون الاستفادة من الاتصالات في رفع مستوى الأداء كعدم وضوح اللغة المستخدمة ، وسوء العلاقة بين المرسل والمستقبل ، وقدم تقنيات الاتصال المستخدمة فإن ذلك يتطلب توفر وسائل اتصال فعالة بغرض الاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى أداء العاملين بما ينعكس بشكل إيجابي على مواجهة المشكلات .

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ما دور استخدام الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة ؟

حيث تتفرع هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- ما واقع استخدام الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة ؟

2- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة ؟

3- ما هو واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة ؟

4- هل يؤدي استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة ؟

2- **فرضيات الدراسة :** تعد الفرضية بمثابة إجابة مؤقتة يضعها الباحث لتساؤلات الدراسة في انتظار إثباتها أو نفيها من خلال الدراسة الميدانية ، و للإجابة على تساؤلات الدراسة ارتأينا وضع الفرضيات التالية :

- **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) . ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية وهي :

المقدمة

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير (الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) .
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الكتابي تعزى إلى متغير (الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) .
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير (الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) .
- **الفرضية الثانية:** يتمتع المشرفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة بمستوى أداء عالي .
- **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) وواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات .
- **الفرضية الرابعة:** إن استخدام تقنيات الاتصال الإداري يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة .

3- أهمية الدراسة : يمكن استعراض أهمية الدراسة في الآتي :

- التعرف على رأي رؤساء المصالح حول الاتصال الإداري وعلاقته بأدائهم داخل المؤسسة .
- معرفة أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين والتي يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة .
- التعرف على طبيعة الاتصال ووسائله المستخدمة في المؤسسة من وجهة نظر رؤسائها ، وتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

4- أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- التعرف على واقع استخدام الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة .
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة .
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة .

المقدمة

5- أسباب اختيار الموضوع :

لقد دفعنا اختيار هذا الموضوع عدة أسباب نذكر منها : أسباب شخصية وهو الميل للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية ، وكذلك الرغبة في تطوير الرصيد العلمي والمعرفي في هذا الجانب . بالإضافة إلى كون هذا الموضوع ذو أهمية خصوصاً وأنه من ركائز نجاح وتطور المؤسسات .

6- المنهج المستخدم :

بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة سوف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث والتي تقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية ثم التعليق عليها من خلال النتائج المتوصل إليها في الجزء الخاص بالدراسة الميدانية .

7- الدراسات السابقة : تشكل الدراسات السابقة مصدراً غنياً ومهما لجميع الباحثين ، إذ تساهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم . وسوف أستعرض ثلاث دراسات منها مع الحرص على ترتيبها بدءاً من الأقدم إلى الأحدث زمنياً (2003م - 2013م) :

الدراسة الأولى : دراسة محمد موسى محمد الخيري وجاءت بعنوان : " دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على إدارات الاتصالات الإدارية في القطاعات الأمنية " وهذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض ، 2003 .

1 - تساؤلات الدراسة :

- ما مدى توفر وسائل التقنية الحديثة في مجال أعمال الاتصالات الإدارية بإدارات الاتصالات الإدارية بالقطاعات الأمنية ؟

- ما مدى فعالية استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال أعمال الاتصالات الإدارية بإدارات الاتصالات الإدارية بالقطاعات الأمنية ؟

- ما هي معوقات استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال أعمال الاتصالات الإدارية بإدارات الاتصالات الإدارية بالقطاعات الأمنية ؟

2- أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى توفر وسائل التقنية الحديثة في مجال أعمال الاتصالات الإدارية بإدارات الاتصالات الإدارية بالقطاعات الأمنية .
- التعرف على مدى فعالية استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال أعمال الاتصالات الإدارية بإدارات الاتصالات الإدارية بالقطاعات الأمنية .
- الكشف عن المعوقات التي تحول دون استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال أعمال الاتصالات الإدارية بإدارات الاتصالات الإدارية بالقطاعات الأمنية .

3- عينة الدراسة : 222 عامل بإدارات الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية .

4- أهم نتائج الدراسة :

- يرى أغلب العاملين على وسائل تقنية المعلومات في الأجهزة الأمنية بأن مستوى كفاءة أدائهم يرتفع بدرجة عالية جدا عند الاعتماد على هذه الوسائل .
- أكد أغلب العاملين في الأجهزة الأمنية على ضرورة تكثيف استخدام تلك الوسائل في أداء مهام عملهم.
- أبرزت نتائج بيانات جداول الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين استخدام وسائل تقنية المعلومات وبين مستوى كفاءة أداء عمل الأجهزة الأمنية .

ولقد ساعدتني هذه الدراسة في بناء فكرة حول ما سيتم التطرق إليه عند توضيح الاتصال الإداري ووضع خطة للفصل المتعلق به ، وكذا معرفة مختلف أساليب الاتصال الإداري والمعوقات التي قد تحد من فعاليتها.

الدراسة الثانية : دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران وكانت بعنوان : " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض " وهذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض ، 2004 .

المقدمة

1 - تساؤلات الدراسة :

- ما هي توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى أدائهم الوظيفي ؟

2- أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى التعرف على :

- توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد .
- مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة .
- طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي .

3- عينة الدراسة : 275 من الضباط العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض .

4- أهم نتائج الدراسة :

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي .
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (نظم وإجراءات العمل) كأحد محاور المناخ التنظيمي .
- وجد توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (إدراك الموظف لدوره الوظيفي) كأحد محاور الأداء الوظيفي .
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي .
- وأفادتني هذه الدراسة في الإطار النظري خاصة عند وضع خطة مبدئية حول الأداء الوظيفي .

المقدمة

الدراسة الثالثة : دراسة بودراع أمينة وكانت الدراسة بعنوان " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية " وهذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بجامعة المسيلة ، 2012 - 2013 .

1- تساؤلات الدراسة :

- ما مدى تبني أخلاقيات الأعمال من قبل المنظمات ؟
- ما مدى التزام العاملين في البنوك التجارية الجزائرية بأخلاقيات الأعمال ؟
- هل هناك علاقة بين كل من أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية ؟

2- فرضيات الدراسة :

- هناك تفاوت في تبني أخلاقيات الأعمال لدى المنظمات .
- هناك التزام ملحوظ للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية بأخلاقيات الأعمال .
- هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية .

3- عينة الدراسة : 10 عمال من البنوك .

4- أهم نتائج الدراسة :

- أن مفهوم أخلاقيات الأعمال جديد بالنسبة لأغلبية العاملين في البنوك التجارية الجزائرية وبالتحديد العامة منها ، بالرغم من وجوده ضمن وثائق خاصة في البنوك تدعى بالمدونات الأخلاقية للبنك ، على عكس ذلك نجد أن مفهوم أخلاقيات الأعمال معروف ومتداول بكثرة لدى البنوك الخاصة .
 - غياب الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداء العاملين مما ولد لدى غالبيتهم سلوك لا مبالي .
 - غياب دور إدارة البنوك التجارية الجزائرية في توعية العاملين حول أهمية أخلاقيات الأعمال ، وكذا عدم اهتمامها بتحسين أداء العاملين .
- أفادتني هذه الدراسة في بناء ووضع خطة حول الأداء الوظيفي وكذلك التعرف على المراجع التي تفيدني في البحث .

8- صعوبات الدراسة :

إن من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هي قلة المراجع في مركزنا الجامعي - ميله ، وكذا مشقة التنقل وعناء البحث في جامعات أخرى .

9- هيكل الدراسة :

من أجل معالجة الموضوع قمنا بهيكلة وتنظيمه إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي :

حيث تم التعرض في الفصل الأول إلى الاتصال الإداري في المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث هي : ماهية الاتصال الإداري (الإطار المفاهيمي) ، أنواع الاتصال الإداري ومتطلباته ، العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري ومعوقاته .

والفصل الثاني فقد تناولنا فيه الأداء الوظيفي وتطويره حيث من خلاله تطرقنا إلى ثلاثة مباحث هي : عموميات حول الأداء الوظيفي ، ماهية تقييم الأداء الوظيفي ، طرق تقييم الأداء الوظيفي وأساليب تطويره .

وأما الفصل الثالث فقد خصصناه للجانب التطبيقي أين تطرقنا فيه إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - وقد اشتمل على ثلاثة مباحث وهي : لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة ، منهجية الدراسة الميدانية ، وكذا عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية أين حاولنا من خلالها الخروج بنتائج وتقديم اقتراحات .

الفصل الأول :

الاتصال الإداري في المؤسسة

تمهيد :

يتوقف نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها . حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، فهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة كما تساعد أيضا على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه وترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسات ، كما أن الاتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة ، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف .

وبالرغم من تعدد أشكال ووسائل الاتصال وتنوعها في المؤسسة إلا أن هذا الاتصال قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه ، حيث أن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون ذلك ، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على الاتصال الإداري وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث على التوالي :

المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري

المبحث الثاني : أنواع الاتصال الإداري ومتطلباته

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري ومعوقاته

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري

يعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني ، إذ يمارس بصفته سلوكا إنسانيا عاديا يحدث بين الأفراد فهو العصب الرئيسي في العملية الإدارية في أي مؤسسة والذي يؤمن نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات كما يعتبر عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية جيدة داخل المؤسسة . لذا نحاول تقديم بعض المفاهيم المتعلقة به عناصره ، كما نوضح تطور الاتصال عبر التاريخ وذكر خصائصه ، أهميته وأهم الأهداف التي يحققها .

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصر العملية الاتصالية :

أولا : مفهوم الاتصال :

كلمة الاتصال واسعة الانتشار والاستخدام في الحياة اليومية وهي ذات معاني عديدة ومختلفة لذا يجب أن نحدد مفهومها من خلال تبيان أصلها ومن ثم تعريفها .

1- من الناحية اللغوية : يعرف الاتصال في هذا النطاق بالتعاريف التالية :

- يقال كان على اتصال به أي على علاقة و ارتباط ، صلة ، كما يرد بمعنى التصاق ، تقارب واشتراك ¹.
 - بينما يشير القريوتي إلى أن كلمة اتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو إيجاد علاقة بين طرفين أو بلوغ الهدف ².
 - وهو أيضا في اللغة الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة ³.
- من خلال ما سبق من تعاريف يتضح لنا أن كلمة اتصال تتضمن تبادل المعاني والمعلومات حول موضوع أو فكرة ما لتحقيق أهداف معينة مثل : الإبلاغ ، الإقناع والتأثير..... الخ .

¹ - المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، الطبعة الخامسة ، بيروت ، لبنان ، 2001 ، ص: 73.

² - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص: 162 .

³ - شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص: 5 .

2- من الناحية الاصطلاحية :

لقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال لا يمكن حصرها من قبل الباحثين والمتخصصين ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح ، فهناك من عرفه على أنه : " عملية تدفق المعلومات في المنظمة ، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني إلى الآخرين " ¹.

- إن كلمة الاتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communis وتعني المشاركة sharing في الرأي أو الحديث، أو المشورة أو اتخاذ القرار. أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاريع والاتجاهات ².

- أما ويليام سكوت فيعرف الاتصال الإداري بأنه : " عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم " ³.

- ويعرف شري c.cherry الاتصال بأنه : " استعمال الكلمات والرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث " ⁴.

- ويعرفه آخر بأنه : " عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها بهدف إعلام الآخر أو الطلب منه إجراء عمل ما أو تعديل سلوك معين " ⁵.

- وفي قاموس الإدارة العامة " Dictionary of public Administration " أورد " زكي غوشة " تعريفا للاتصال بأنه : " نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة " ⁶.

¹- مصطفى محمود أبو بكر - عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ، الاتصال الفعال (مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007-2008 ، ص: 39 .

²- محمد عبده حافظ ، العلاقات العامة ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص: 140 .

³- حسام إبراهيم حسن ، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ، الطبعة الأولى ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص: 80 .

⁴- ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص: 13 .

⁵- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص: 490 .

⁶- بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص: 31 .

- كما عرفه العديد من الكتاب بأنه : " عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة " . وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال حينما يتفهم المستقبل معنى الرسالة الموجهة إليه ويستجيب لها باتخاذ أو إجراء العمل المناسب ¹ .
 - ويقرر آخر بأن عملية الاتصال تتضمن : " نقل وتسليم الأفكار أو المشاعر أو الاتجاهات سواء بشكل شفوي أو غير شفوي ومن شأنها أن تحقق استجابة ما " ² .
 - ويقصد به أيضا بأنه : " تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين ، وتلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه " ³ .
 - ويمكن تعريفه أيضا بأنه : " تحويل المعلومات التي تكون على شكل رسالة مفهومة من المرسل إلى آخرين من خلال قناة معينة وبالتالي فالاتصال يتعلق بتبادل معلومات معينة بين الأفراد أو المنظمات " ⁴ .
- ولقد اختلفت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل للاتصال الإداري بين مختلف الباحثين ، إلا أن هناك إجماع شامل على اعتبار عملية الاتصالات الإدارية بأنها عبارة عن عملية يتم بواسطتها نقل رسالة من شخص إلى آخر عن طريق مجموعة من الرموز بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين والذي قد يكون إخباريا أو إقناعيا أو إصدار أوامر أو غيرها بغية التأثير على السلوك .
- ثانيا: عناصر عملية الاتصال :**

تتكون العملية الاتصالية من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي : المرسل ، الرسالة والمستقبل هذا بشكل بسيط ومن التعاريف السابقة للاتصال يمكن القول أن هناك عددا من العناصر أو المكونات الرئيسية لعملية الاتصال وفيما يلي شكل توضيحي لعملية الاتصال بعناصرها المتنوعة :

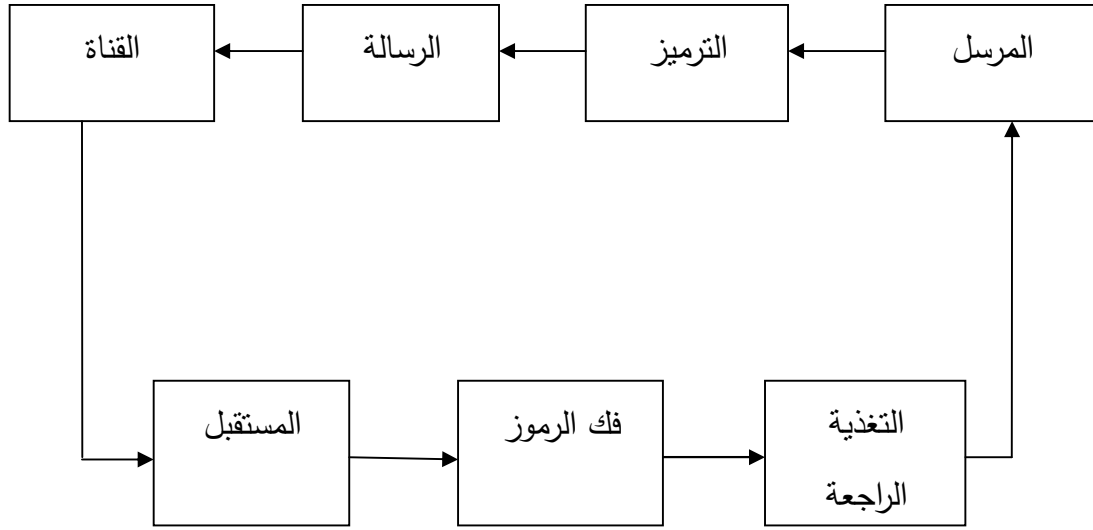
¹ - حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص: 15 .

² - عنبر إبراهيم شلاش ، إدارة الترويج والاتصالات ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص: 19 .

³ - بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص: 207 .

⁴ - محفوظ جوده ، حسن الزعبي وآخرون ، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص: 231 .

شكل رقم 1-1: عملية الاتصال



المصدر: خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران ، 2005 ، ص: 180 .

1- المرسل (Sender) : إن جميع أنواع الاتصال تتطلب مصدرا (مرسلا) تبدأ منه عملية الاتصال ويحدث الاتصال لأن لدى ذلك المصدر أفكارا أو حاجات ، أو مشاعر أو معلومات يريد أن ينقلها إلى شخص أو أشخاص آخرين .¹

وبالتالي فهو ذلك الشخص الذي يبادر بالاتصال أو هو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات .²

2- الترميز (Encoding) : لكي ينقل المرسل إدراكاته العقلية إلى الآخرين فإنه يقوم بعملية وضع أفكاره في شكل رموز ويطلق على هذه العملية اسم : الترميز. واللغة هي أكثر أنواع الترميز شيوعا لدى الإنسان . والغرض منه هو صياغة شكل يمكن من نقل الأفكار والحاجات والمشاعر في صورة رسالة .³

3- الرسالة (Message) : هي الموضوع أو المعاني أو الأفكار التي يريد المرسل أن ينقلها إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا .

4- القناة (Channel) : وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

¹ - عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص: 310 .

² - علي الضالعين ، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار يزيد للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص: 179 .

³ - عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 310 .

5- المستقبل (Receiver) : وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع ، البصر ، اللمس الخ) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها .¹

6- فك الرموز (Decoding) : هو ما يقوم به المستقبل من تحويل للرسالة إلى أفكار واستخلاص معاني منها.²

7- التغذية الراجعة (Feedback) : وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكد من أنه تم فهمها ، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة .³

ومن هنا فإن عنصر التغذية الراجعة عنصر حيوي وأساسي في عملية الاتصال لأنها تمكن المرسل من تقييم كيفية استقبال المستقبل لرسالته .

المطلب الثاني: التطور التاريخي للاتصال :

مر الاتصال بعدة مراحل تاريخية هامة نوجزها فيما يلي :

1- مرحلة الإشارات والعلامات :

منذ ملايين السنين لعب الاتصال دورا مهما في حياة الإنسان وتحديد المهام المنسوبة إليه وكذا التقسيمات البدائية للعمل ، فالبشر الأوائل اعتمدوا على الاتصال ، في الحفاظ على البناء والمعيشة الاجتماعية و تواصلوا مع بعضهم حيث مارسوا عدد من الأصوات مثل : الزمجرة ، الدممة ، الصراخ ، المهمة ، بالإضافة إلى لغة الجسد والتي كانت تتمثل في الإشارات الأيدي والأرجل وحركات أخرى تميز الاتصال في هذا العصر بالبساطة حيث تكون الرسائل بسيطة وانتقالها بطريقة بسيطة و مع تقدم الإنسان وبحته المستمر عن المعرفة كانت الحاجة إلى طرق أفضل للاتصال فظهرت بذلك المرحلة الثانية من مراحل تطوره .

2- مرحلة التخاطب واللغة :

جاءت هذه المرحلة بعد سابقتها كنتيجة للتطور الكبير الذي شهدته تلك الفترة حيث اتسع نطاق المجتمعات السكنية و تم ابتكار طرق و أساليب جديدة في الزراعة و الصناعة أُنذاك لذا تطلبت هذه الحياة طرق أخرى للتواصل والاتصال وعوضت اللغة الإشارات في التخاطب و اتصال الأفراد بعضهم ببعض و كان لهذه المرحلة الأهمية البالغة في تطوير الاتصال .⁴

¹ - زكريا الدوري ، نجم العزاوي وآخرون ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص: 214.

² - عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 311 .

³ - زكريا الدوري ، نجم العزاوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 215 .

⁴ - حسين عما د مكايي ، نظريات الاتصال المعاصرة ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية ، 2000 ، ص- ص: 92 - 94 .

3- مرحلة الكتابة :

استغرق الإنسان ملايين السنين حتى توصل إلى القدرة على استخدام اللغة ، و استغرق الأمر عدة قرون حيث أصبحت الكتابة إحدى حقائق الحياة الإنسانية ، و كانت الرموز التصويرية هي أول خطوة في تطوير الكتابة ، حاجة الناس إلى وسائل لتسجيل حدود الأرض و الملكية و عمليات البيع و الشراء ، و كان كل رمز يمثل فكرة معينة أو مفهوما معينا ، بالإضافة إلى الكتابة على أساس النطق ، ونقصد بها أن كل رمز يعبر عن صوت محدد بدل ثم ظهرت الكتابة الالفبائية منذ حوالي 700 عام قبل الميلاد ، وتعتمد على استخدام رموز الحروف للتعبير عن الأصوات الساكنة و المتحركة ، بدلا من المقاطع الصوتية و أصبحت حروف الكتابة أحد أهم منجزات الجنس البشري ، و التي ساعدت على تدوين الاكتشافات ، تسجيل الأفكار و تراكم المعارف جيلا بعد جيل .

4- مرحلة الطباعة :

تعد الطباعة أكثر الابتكارات البشرية أهمية في حياة الإنسان عبر العصور ، و قد أحدثت تغيرات جذرية ، و أدت إلى زيادة الاهتمام بتعلم القراءة و أما في القرن التاسع عشر ميلادي أصبح واضحا قدرة المطبوعات على التعبير و نقل الأفكار، من خلال خاصية الانتشار والوصول إلى جميع الطبقات و التغلب على المسافة من الناحية سرعتها في الوصول القارئ ، بالإضافة إلى قلة تعرضها لأخطاء .

5- مرحلة الاتصال الجماهيري :

مع ظهور و نجاح الصحافة الجماهيرية ، بدأت سرعة نشاط الاتصال في الزيادة و اكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين ميلادي حيث ظهر لعلاج مشكلات الثورة الصناعية وفتح أسواق جديدة ، ظهور مخترعات جديدة في وسائل الاتصال الجماهيري مثل: اختراع التلغراف ، الهاتف ظهور العروض السينمائية ، اختراع اللاسلكي ، الإذاعة الصوتية ، اختراع التلفاز.....الخ . و قد اكتسبت هذه الوسائل أهمية كبيرة خاصة الوسائل الإلكترونية باعتبارها قنوات أساسية لنقل الأخبار والمعلومات و الترفيه و أصبحت تعكس قيم المجتمع و ثقافته و كذا أنماط معيشته ¹.

6- مرحلة الاتصال الفعلي :

شهد النصف الثاني من القرن العشرين أشكالا عديدة لتكنولوجيا الاتصال نتيجة طلب المستهلكين لها من خلال الرغبة في الحصول على المعلومات بشكل فوري و دقيق و الحصول على خدمات سريعة ².

¹ - المرجع السابق ، ص - ص: 95 - 97 .

² - المرجع السابق ، ص: 106 .

و تميزت هذه التكنولوجيا بمزايا نوجزها في ما يلي :¹

- الفاعلية : بمعنى ممارسة الاتصال في اتجاهين أو بما يسمى الاتصال ثنائي الاتجاه و يطلق على القائمين به لفض مشاركين .
 - التفتيت : نقصد به تعدد الرسائل لتلائم الجماهير العديدة .
 - اللازمية : تعني إمكانية إرسال و استقبال الرسائل في الوقت المناسب للفرد المستخدم للاتصال .
 - الحركة و المرونة : تحريك الوسائل الجديدة إلى أي مكان مثل : الحاسب الشخصي ، الهاتف المحمول.... الخ .
 - قابلية التحويل : تحول الإرشادات المسموعة إلى رسائل مطبوعة أو مصورة عن طريق الاتصال الرقمي .
 - قابلية التوصيل : إمكانية دمج الأجهزة ذات النظام المختلف ، بغض النظر عن الشركة الصانعة .
 - الكونية : بنية الاتصال أصبحت بنية عالمية ، تتخطى حواجز الزمان و المكان و الرقابة .
- و بهذا تكون هذه هي أهم المراحل التي مر بها الاتصال على مر فترات زمنية هامة في حياة الإنسان .

المطلب الثالث: خصائص الاتصال الإداري وأهميته :

أولاً : خصائص الاتصال الإداري :

يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص الرئيسية التي يمكن تحديدها كما يلي :²

- 1- **الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين** : سواء كانا شخصين ، أو مجموعة من الأفراد والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل .
- 2- **الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية** : يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .
- 3- **الاتصال الإداري عملية مستمرة** : بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المؤسسة وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتزود الباحثين و المسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة .

¹ - المرجع السابق ، ص- ص: 106 - 107 .

² - مصعب اسماعيل طبش ، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2008 ، ص: 19 .

ثانيا: أهمية الاتصال الإداري :

تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة ، فقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 بالمئة من نشاط المؤسسة ، ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة فيما يلي :¹

- 1- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.
- 2- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة .
- 3- تعد الاتصالات أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة .
- 4- يتم من خلال عملية الاتصال ، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى آخر، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين .
- 5- تعتبر الاتصالات وسيلة لتنمية الروح التعاونية والجماعة وبالتالي تضافر الجهود الضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية .
- 6- تستخدم كوسيلة للتأثير على سلوك الأفراد والضغط عليهم باستخدام السلطة الرسمية لتحقيق أهداف المنظمة.
- 7- إن وسائل الاتصال يمكن الاعتماد عليها لإحداث تغيير أو تطوير في سلوك الأفراد وبالتالي تغيير استراتيجيات أعمال المنظمة .

ومن ناحية أخرى ، تحقق عملية الاتصالات مزايا متعددة للأفراد أهمها :²

- تساعد على إدراك الفرد داخل المنظمة للاستراتيجيات الأساسية . وطبيعة الأعمال التي يقوم بها ولا شك أن هذا ينعكس بشكل إيجابي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
- النظرة الواقعية لظروف العمل التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة وتحديد المشاكل التي يعاني منها الأفراد وإمكانية اقتراح الحلول المناسبة لعلاجها لتوفير المناخ المناسب .

¹- زيد منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص: 81 .

²- علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص: 348 - 349 .

- تساعد على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وخلق التعاون المشترك بين الأفراد .

المطلب الرابع : أهداف الاتصال الإداري وأشكاله :

أولاً : أهداف الاتصال الإداري :

تتلخص أهداف الاتصال الإداري بالأهداف التالية :¹

1- إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها وبالبرامج الخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك . إضافة إلى المسؤولية الموكلة للموظفين لعملها والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها .

2- إطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ .

3- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها .

4- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي والتنفيذي .

5- يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشاكل التسيير عن طريق مختلف أنماط

الاتصال التي منها : الاجتماعات وحل اختلافات الآراء.....الخ .

6- إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم وتقديم التوضيحات والمعلومات في وقتها

المناسب .

7- متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة .²

ثانياً : أشكال الاتصال :

تقوم المؤسسة بالاتصال مع الجمهور الذي تهتم به في إطار أهدافها التي تريد أن تحققها، والاتصال يكون

على عدة أشكال منها :³

1- **الاتصال الداخلي :** بمعنى أن هذا الاتصال موجه نحو موظفي المؤسسة ، وهو عموماً من أجل التعريف

بأهداف المؤسسة أي الإعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد .

2- **اتصال التوظيف :** موجه إلى الجمهور الذي تريد المؤسسة أن تختار منه موظفين لديها، وهذا النوع نجده

بالخصوص موجه نحو المدارس العليا ، والجامعات وذلك لتوفره على الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة .

¹ - جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الطبعة الثالثة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2009 ، ص: 40

² - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية) ، مجهول الطبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، مجهول بلد النشر ، 2011 ، ص: 17 .

³ - فاطمة حسين عواد ، الاتصال والإعلام التسويقي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص: 22 .

3- اتصال سياسي : تستعمل المؤسسة هذا الاتصال مع الجماعات المحلية ، والإدارات العمومية التي تريد من خلاله المحافظة على علاقتها الجيدة معها .

4- اتصال محلي : هذا الاتصال يكون مع السكان الذين يقطنون بجوار مصنع أو مقر المؤسسة ، والذي ينجر من ورائه علاقة حميمة مع هؤلاء الأشخاص وإمكانية تحويلهم إلى زبائن أوفياء في المستقبل.

5- اتصال مالي : موجه نحو عمال المؤسسة ، البنوك ، المؤسسات المالية ، أصحاب رؤوس الأموال ، وذلك لتسهيل الحصول على الموارد المالية التي هي بحاجة إليها .

6- الاتصال التسويقي : هو إعلام وإقناع المستهلك بالسلعة التي تنتجها المؤسسة و التأثير فيه لقبولها واستخدامها .

المبحث الثاني : أنواع الاتصال الإداري ومتطلباته :

تتعلق الاتصالات الإدارية بكيفية انسياب المعلومات داخل المؤسسة ، وكيف يستخدم المديرون المعلومات في نشاط المنظمة ولكي تتم العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل داخلها لابد من استعمال وسائل يمكن عن طريقها نقل المعلومات وسنقدم فيما يلي أنواع الاتصالات الإدارية ، ووسائلها وكذا مقوماتها .

المطلب الأول : أنواع الاتصالات الإدارية :

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات ، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة وهما :

أولا : الاتصال الرسمي :

1- تعريف الاتصال الرسمي وأهميته :

أ- تعريف الاتصال الرسمي : وهو نوع من الاتصالات التي تحدث في المؤسسة والتي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات . وتعرف على أنها : " الاتصالات التي تتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المنظمة ، وأثناء حدوثها تتبع قنوات وطرق وأساليب محددة من قبل البناء التنظيمي الرسمي " .¹

¹ - مشدان هجيرة ، الاتصالات الداخلية ودورها في عملية صنع القرارات بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سخانة وملابس لبال الجلدية الشارقة (الجزائر) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر (2) ، 2010- 2011 ، ص: 46 .

ب- أهمية الاتصال الرسمي : وتبرز أهميته في النقاط التالية :¹

- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم من خلال الأدوار والتعليمات الموجهة لهم .
- التعرف على أهم المشاكل التي تواجه العمل .
- تحقيق التنسيق في العمل من خلال التقارب في وجهات النظر والتقليل من سوء التفاهم والاختلافات .
- تنمية العلاقات الإنسانية من خلال رفع الروح المعنوية للفريق .
- المساهمة في الحد من الشائعات من خلال الإطلاع على الحقائق .
- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة وذلك للعلاقة المباشرة للاتصالات ووظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

2- أشكال الاتصال الرسمي :

أ- تعريف الاتصالات النازلة : وهي التي تنتقل خلالها القرارات والأوامر والتوجيهات والتعليمات من أعلى إلى أسفل مع انسياب خطوط السلطة و تستخدم في شرح الأهداف والسياسات وعمليات التوجيه والبث في مختلف المشكلات .²

وللاتصال النازل هدفان هما :³

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها .
 - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس .
- ومن الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال نجد : التقارير، الكتيبات ، المؤتمرات ، المذكرات والأوامر الشفهية .

¹ - علي بولبدوي ، ممارسات الاتصال الداخلي وأثره على دافعية الانجاز عند مستخدمي المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بفرع المضادات الحيوية

بولاية المدية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية ، جامعة الجزائر (2) ، 2011-2012 ، ص: 44 .

² - بشير العلاق ، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم) ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص: 307 .

³ - أسماء سعودي ، البعد الاتصالي داخل المؤسسة - دراسة حالة للمديرية العامة لاتصالات الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر (3) ، 2010-2011 ، ص-ص: 113-114 .

مزايا الاتصال النازل : للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:¹

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

معوقات الاتصال النازل : إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها :²

- إن العديد من المؤسسات غالبا ما تعتمد على وسائل اتصال كتابية و تتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه .
- قد يعتمد المسؤولين إلى حجب بعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة إلى العاملين .
- التوقيت و يقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة ، وكذا المكان المناسب و الحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة .
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين ، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات مقتصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية ، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال .
- وفيما يلي بعض الاقتراحات لتحسين الاتصالات النازلة :³
- أن يكون لدى المدير / الرئيس قناعة كبيرة بأن الاتصالات تشكل جانبا هاما من عمله .
- أن يسعى المدير باستمرار لاطلاع العاملين العاملين على ما يجري في المنظمة ، وبخاصة المعلومات التي تهمهم .
- إيجاد وبناء الثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات .

¹ - بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري محمود - قسنطينة ، 2008-2009 ، ص: 42 .

² - المرجع السابق ، ص- ص: 42- 43 .

³ - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة) ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2009 ، ص: 279 .

ب- تعريف الاتصالات الصاعدة : وهي انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المنظمة أي من المرؤوسين للرؤساء ، وهذه الاتصالات هامة وضرورية لكل من المرسل (المرؤوس) والمستقبل (الرئيس) ، فهي تساعد الرؤساء كثيرا في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس لمدى استعداد المرؤوس لتقبل القرارات والتعليمات والتأكد من فهمه الاتصالات النازلة بشكل صحيح ودقيق ، وتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين العمل والأداء .¹

مزايا الاتصال الصاعد :²

- تمكين العمال من التعبير عن إحساسهم ومشاعرهم ، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم .
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها .
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس . وبناء عليه يعلم المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل ، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

- إمكانية حصول الإدارة على مقترحات لتحسين ظروف العمل مما يحدث فعالية أكبر من الحوار وتبادل الآراء.³

معوقات الاتصال الصاعد : ومن أهم معوقات الاتصالات الصاعدة ما يلي :⁴

- عدم الاستماع / الإصغاء الفعال للمرؤوسين .
- الاعتقاد السائد لدى الرؤساء بأن الاتصالات الصاعدة تتركز على النقد والشكوى والتذمر .
- لا يملك المرؤوس السلطة والحرية للتحدث مع الرئيس .
- يميل الرؤساء إلى رفض أي اتصال قد يشير إلى وجود قصور / سلبيات في أفعال الرئيس .
- البعد المكاني بين الرئيس والمرؤوسين .
- لا يملك المرؤوس التسهيلات اللازمة لتمكينه من الاتصال برئيسه .

¹ - المرجع السابق ، ص - ص : 279 - 280 .

² - بوعطيط جلال الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص : 44 .

³ - أسماء سعودي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 117 .

⁴ - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص : 280 - 281 .

وهناك وسائل لتحسين الاتصالات الصاعدة حيث يمكن للمدير/ الرئيس الإسهام بدور كبير في تحسينها من خلال :

- الإصغاء الفعال للمرؤوسين .

- وضع سياسة عامة تحدد أنواع المعلومات المرغوبة من المرؤوسين .

- تبني وتطبيق بعض الممارسات لتشجيع الاتصالات الصاعدة ومنها : سياسة الباب المفتوح ، الاجتماعات الدورية مع المرؤوسين ، صندوق الاقتراحات ، نظم الشكاوىالخ .

ت- تعريف الاتصالات الأفقية : وهي عبارة عن تلك الاتصالات التي تحدث بين أفراد يقعون على نفس المستوى التنظيمي (الإداري) فهم في مستوى تنظيمي واحد ولكنهم في أقسام أو وحدات مختلفة مثل الاتصال الذي يتم بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق ، ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى تحقيق التنسيق بين الإدارات المتخصصة .¹

ويوجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى تدعيم الاتصال الأفقي ومن الدراسات الميدانية التي أجراها جيرالد هولد هابر نستطيع أن نستخلص أهم أربعة أغراض له وهي :²

- **التنسيق بين العمل :** وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن إدارات المؤسسة لمناقشة الكيفية التي سوف يعالجون بها أو تساهم بها كل إدارة في تحقيق أهداف المؤسسة .

- **حل المشاكل :** عن طريق الاجتماعات التي تعقد لمناقشة مشاكل المؤسسة .

- **تبادل المعلومات :** وذلك مثل الذي يحدث بالتقاء أعضاء الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة .

- **حل الصراع :** مثل اللقاءات التي تعقد لمناقشة أوجه النزاعات التي تنشأ في المؤسسة سواء داخل الإدارة أو بين الإدارات المختلفة .

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص: 352 .

² - فريد كورنيل ، إلهام بوعليطة ، الاتصال واتخاذ القرارات ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص-ص: 93-94 .

مزايا الاتصال الأفقي : ¹

- يسمح بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب و في كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية .
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين و يبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع و الطاعة .

معوقات الاتصال الأفقي :

- بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تحد من أدائها الفعال وهي: ²
- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها .
- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة و مرد ذلك شدة التمسك بالشكليات و المبالغة في إطالة الإجراءات و التعقيدات .
- ث- الاتصالات المحورية : ويطلق عليها تسمية الاتصالات القطرية وهي التي تعبر عن تبادل المعلومات بشكل قطري ، أي بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس بينهم علاقات مساءلة في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق . ³

ج- الاتصالات الخارجية :

- وهي التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى أو على مستوى عالمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية ، ومهما كان هدفها. وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص . ⁴

¹ - بوعطيط جلال الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص: 46 .

² - المرجع السابق ، ص: 46 .

³ - بشير العلق ، مرجع سبق ذكره ، ص: 308 .

⁴ - A .Gueme et C.Zolder , information et communication , Gasteilla , paris , 2005 , p : 29 .

ثانيا : الاتصال غير الرسمي :

1- تعريف الاتصال غير الرسمي : ويعرف بأنه : " تلك الاتصالات التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها ، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم ، وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها " .¹

ومنه يتضح أن الاتصالات غير الرسمية لا تخضع لقيود وإجراءات معينة مكتوبة كما هو متبع في الاتصالات الرسمية .

وعليه فالاتصالات غير الرسمية تكون بين أشخاص وهذه الاتصالات تكون أقل تنظيماً ، كما أنها ليست من الضروري أن تتوافق مع أهداف المؤسسة وأنها هامة للحفاظ على وحدتها لأنها تمثل شبكات بين موظفين يتوجب عليهم العمل معا وكثيرا ما تساعد على تسهيل عمل المؤسسة عن طريق تسريع عملية الاتصال وبناء إحساس بالعمل الجماعي بين الموظفين .

وتتمثل خصائصه فيما يلي :²

- انتشاره بسهولة في المنظمة .
- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين .
- تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال .

¹ - محمد موسى محمد الخيري ، دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على إدارات الاتصالات الإدارية في

القطاعات الأمنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض ، 2003 ، ص: 20 .

² - طيبش ميلود ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة ، 2010- 2011 ، ص: 62 .

2- إيجابيات و سلبيات الاتصال غير الرسمي :

أ- الإيجابيات : تحقق الاتصالات غير الرسمية العديد من المزايا والفوائد التي قد تعجز عن تحقيقها الاتصالات الرسمية ومنها ¹:

- سهولة وسرعة الحصول على بعض المعلومات المطلوبة دون انتظار لإجراءات الاتصالات الرسمية التي قد تستغرق وقتاً طويلاً .

- معرفة معلومات وأخبار يصعب الحصول عليها عن طريق الاتصالات الرسمية عن أحوال المنظمة وما يدور فيها .

- الإسهام في تنمية ديمقراطية الإدارة وإقامة نوع من التجاوب الصريح بين العاملين والقيادة الإدارية ، وبذلك يستطيع القادة الاستفادة من أفكار وملاحظات وخبرات العاملين و تحقيق نوع من المشاركة في اتخاذ القرارات .

- محاربة الإشاعات الكاذبة ، وذلك ببث المعلومات الصحيحة عن طريق الاتصالات غير الرسمية التي تتسم بالسرعة وسهولة الانتشار .

ب- السلبيات :

- إفشاء أسرار المنظمة الإدارية وذلك بنقلها أو إبلاغها إلى من تجب إخفاؤها عنه ، سواء أكان من المنتمين إلى تلك المنظمة أو من غير المنتمين إليها .

- تعد بمثابة وسيلة لترويج الإشاعات والأكاذيب داخل أو خارج المنظمات الإدارية ، مما يضعف من الروح المعنوية للموظفين .

- قد تكون المعلومات الواردة عن طريق الاتصالات غير الرسمية غير صحيحة أو غامضة ، ويقوم المسؤولون بإصدار قراراتهم بناء عليها ، مما يتسبب في إفساد هذه القرارات .

¹ - إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص-ص: 543 - 544 .

المطلب الثاني : وسائل الاتصال الإداري :

توجد وسائل متعددة للاتصال تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة . ومن أهم هذه الوسائل هي :

1- الاتصال الكتابي :

حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال. وهذه الوسيلة تعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم ، وذات الاتساع في التنظيم و المستويات الإدارية .

وحتى ينجح الاتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن يتصف الكلام المكتوب بالبساطة والوضوح والدقة . ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة مبسطة وسهلة وواضحة .

ويحقق الاتصال المكتوب مجموعة من المزايا منها :¹

- يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند اللزوم لتلك المعلومات المكتوبة .

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي .

- يعتبر هذا النوع من وسائل الاتصال وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول .

- يعطي وقتاً كافياً للمتصل به للتأمل والتدقيق ومحاولة الفهم .

لكن لا يخلو من عيوب وسلبيات منها :²

- انه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى العاملين أو إلى مدير المنشأة .

- إن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة .

هذه الوسيلة قد تسهل عملية احتمالات التحريف ، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى ، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا معنى يراه هو وفقاً لطبيعة تفكيره و خبرته وثقافته .

¹ - محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص: 73 .

² - المرجع السابق ، ص: 74 .

ويتحقق الاتصال الكتابي بعدة طرق منها :

أ- **المجلة** : تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها ، سواء أكانت تمس العاملين أو الشركة وسواء أكانت أخباراً رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية ، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها ¹.

ب- **لوحة الإعلانات والنشرات** : تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر معلومات حول حقوق العاملين ، تعليقات نقابة العمال ، أنظمة العمل الداخلية ، القانون الداخلي للمؤسسة ، كما تفيد في نشر المعلومات المقترحة للعاملين ، ومعلومات مختلفة حول المؤسسة . ويمكن الاستفادة بلوحات الإعلانات في مزاولة عملية الاتصال ، وخاصة إذا اختير المكان المناسب لوضعها بمشاركة العاملين .

ت- **الأدلة والكتيبات** : تلجأ معظم المؤسسات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين من حيث السياسة العامة للمؤسسة ، وحقوق العامل وواجباته ، وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي ، وإن استخدام هذا الدليل يعتبر بمثابة وسيلة فعالة لإحدى صور الاتصال المكتوب ، وقد تتمكن المؤسسة من خلاله خلق تفهم كامل وتقدير من قبل العامل لما تقدمه المؤسسة والدور الذي تلعبه في حياته بالقياس إلى المؤسسات الأخرى .

ث- **رفوف القراءة** : يمكن للمؤسسة أن تخصص رفوفاً يوضع عليها كتيبات ونشرات تتعلق بموضوعات تهم العاملين وتشمل هذه النشرات والكتيبات مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد ، مثل نظام الحوافز ، نظام الترقية ، لائحة التأمينات وغيرها ، كما تعد رفوف القراءة كوسيلة للترفيه عن العاملين في أوقات فراغهم ، ولامتصاص تساؤلاتهم بدلاً من توجيهها إلى المختصين وإرهاقهم بها على الأخص لو أن عددهم محدود وأنهم مثقلين بالأعمال ².

2- الاتصال الشفوي:

ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويًا ، أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب ³.

وللاتصالات الشفوية بعض المزايا والايجابيات من أهمها ⁴:

- تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه واتجاهاته حول أمر ما .
- تسمح للمستقبل بالاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة .

¹ - زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص: 244 .

² - فريد كورتل ، إلهام بوغليطة ، مرجع سبق ذكره ، ص- ص: 104 - 106 .

³ - محمد أبو سمرة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 74 .

⁴ - حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص: 23 .

- نتيج للمرسل التعرف فوراً على رد فعل / استجابة المستقبل على الرسالة .
- أفضل من الاتصال الكتابي في حال تطلب هدف الرسالة وموضوعها التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المرسل والمستقبل .
- الاتصال الشفهي أفضل حينما تتضمن الرسالة معلومات ذات طبيعة سرية .
ومن عيوبه أنه : ¹
- يواجه المتصل صعوبة في التفكير عندما يكون مستمر في الكلام .
- الأفراد ربما يبدون كأنهم يستمعون أو يصغون إلى المتكلم ولكنهم ربما لم يستلموا أي شيء من المتكلم .
ويتحقق الاتصال الشفوي بعدة طرق منها :
- أ- **المقابلات الشخصية** : هي أحد الأساليب الفعالة في الاتصال ، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها ، إذ أن جانباً مهماً من المهارة في الإدارة يتوقف على قدرة الفرد على إجراء مقابلات مستمرة وناجحة ، وتتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج ، وتهدف إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي ، والوقوف على استعداد العاملين وقدراتهم وقياس مدى استعداد الموظف على التعلم والتدريب .
- ب- **الاجتماعات والمؤتمرات** : هي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات ، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية وكذلك علاج المشكلات المختلفة ، حيث يتاح فيها فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم .²
- ت- **الندوات** : تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الشفوي المباشر ، حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي ، وتطرح الأسئلة في الندوة حسب طريقة تنظيمها ، ويتم الإجابة عليها في صورة مناقشة حرة ، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة ، لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة .³

¹ - صباح حميد علي - غازي فراحان أبو زيتون ، الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال) ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص: 52 .

² - ذياب سعد جبير المطرفي ، فاعلية أساليب الاتصال الإداري وموقعاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص- ص: 16- 17 .

³ - فريد كورتل - إلهام بوغليطة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 117 .

3- الاتصال الإلكتروني :

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترانت أو الانترنت أو الفاكس ، فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية . وغالبا ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعلماء ، ومع ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال فإن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصا في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية . لذا يجب على المؤسسات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات .¹

المطلب الثالث : مقومات الاتصال الإداري الفعال :

لا يتحقق الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصال وتوفير الطرق والوسائل المختلفة و استقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته نلخصها فيما يلي:²

- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومفهومة .
- دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص إلى آخر .
- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العلمية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه ، لمضمون الرسالة الاتصالية .
- دراسة قدرات العاملين المستقبليين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية .
- وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة .
- ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات .

ويلخص درويش مقومات الاتصال الفعال التي يتفق عليها كثير من علماء الإدارة في خمس مقومات هي :

- فكرة واضحة ومحددة تماما في ذهن صاحب الرسالة .
- قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها .

¹ - شعبان فرج ، مرجع سبق ذكره ، ص: 168.

² - مصعب اسماعيل طبش ، مرجع سبق ذكره ، ص- ص: 31- 32 .

- استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة المرسله له .

- قدرة هذا الشخص على استيعاب المقصود من الرسالة المرسله .

- قدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة المرسله .

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري ومعوقاته :

إن لعملية الاتصال مجموعة من العوامل والمؤثرات تعيق نجاحها وفعاليتها من أجل السير الحسن للمؤسسة ، كما لها مجموعة من المعوقات تواجهها بشكل يومي ولهذه الأخيرة دور سلبي على العملية الاتصالية داخل المؤسسة ككل . لذا نحاول من خلال هذا المبحث التعرف على العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري ، معوقاته وسبل التغلب عليها .

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري :

هناك عدة عوامل تؤثر على الاتصال الإداري سلبا وإيجابا حسب مقتضيات الموقف والهدف من الاتصال، وتوقيت الاتصال ومهارات الاتصال ، والحالة النفسية للمرسل والمتلقي (المستقبل) ، وحجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها وهي كالأتي :¹

1- ظروف الموقف : هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد ، فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال إيجابا أو سلبا .

2- الهدف : إذا كان الهدف من الاتصال عبارة عن تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون سهلا، وإذا تم الاتصال بناء على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول الفائدة .

3- التوقيت : التوقيت غير المناسب يحبط عملية الاتصال، فالإتصال قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجدي لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة .

4- مهارات الاتصال : تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة، فكلما زادت مهارات الاتصال، كلما زاد فهم الرسالة .

5- الحالة النفسية : يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تتجح عملية الاتصال وتتسم بالسهولة والعكس .

¹ - فادي جعفر دياب الجنيدي ، تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، 2010 ، ص-ص: 23- 24 .

6- حجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها : تتأثر عملية الاتصال أساسا بحجم المنظمة وبطبيعة النشاط الذي تمارسه ، إذ تسود الاتصالات الرسمية مثلا في المنظمات والأجهزة العسكرية .

المطلب الثاني : معوقات الاتصالات الإدارية :

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال ، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال ، ويتم هذا التشويش في أي خطوة من خطوات الاتصال ، أي أن عنصر من عناصر الاتصال السابق الإشارة إليه يمكن أن تتضمن أو يتعرض لمجموعة من المعوقات التي تخفض من فاعلية الاتصال ، ومن بين أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي :

أولا : معوقات شخصية :

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا ، مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم العقلية وترجع هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له ، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها .¹

1- معوقات في المرسل :

- تتحصّر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل في داخله و التي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه ، ومن هذه العوامل:
- الخبرة ، التعلم ، الفهم ، الإدراك ، الشخصية ، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي :²
 - أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل .
 - اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية .
 - تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العمل .
 - سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها ، واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها .
 - الحالة الانفعالية للمرسل حيث تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها .
 - قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية ، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه .
 - عمليات الحكم الشخصي والتقدير ، الإضافة ، الحذف ، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه .
 - الاعتقاد بان المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها .
 - التحيز لطبيعة الأمور والأحداث .

¹ - شعبان فرج ، مرجع سبق ذكره ، ص: 175.

² - المرجع السابق ، ص: 176 .

2- معوقات في الرسالة :

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات و الأفكار ، وإن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بصياغة وترميز المعلومات ، و تحويلها إلى كلمات ، و أرقام وأشكال ، وحركات وجمل وغيرها ، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها :¹

- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة .
- يخطئ المرسل عندما لا ينتقي الكلمات السهلة والمعبرة .
- يخطئ المرسل عندما لا يتكلم بلغة ومصطلحات يفهمها المرسل إليه .

3- معوقات في وسيلة الاتصال :

إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تتسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال ، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة ، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال . ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال :²

- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال .
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال مع الوقت المتاح للاتصال .
- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال .
- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال .

4- معوقات في المستقبل :³

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبق الإشارة إليها ، وعلى القارئ أن يعود إلى هذا الجزء السابق لاسترجاع المعلومات الخاصة بمعوقات الاتصال في المرسل أو المستقبل .

¹ - زاهد محمد ديري ، مرجع سبق ذكره ، ص: 232 .

² - المرجع السابق ، ص: 233 .

³ - عبد الرزاق سالم الرحاحلة ، زكريا أحمد محمد العزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص: 281 .

5- معوقات في بيئة الاتصال :

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم ، والمحيط بعملية الاتصال ، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كاملاً أو مشوشاً. وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها :¹

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال .
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيباً .
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال .
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العقاقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال .

ثانياً: معوقات تنظيمية :

وترجع هذه المعوقات إلى :²

- كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة .
- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية .
- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين لنظام الاتصالات التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية ، وتعتبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال .
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات ، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة .

¹ - عبد الرزاق سالم الرحاحلة ، زكريا أحمد محمد العزام ، مرجع سبق ذكره ، ص: 282 .

² - شعبان فرج ، مرجع سبق ذكره ، ص: 177 .

ثالثاً: معوقات بيئية : ¹

ونقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعيق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الاتصال أو على المستقبل و تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ، ومنها درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء (الأصوات ، مسافة بعيدة) . ومن بين هذه العوامل أيضا اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاءة أدوات الاتصال .

ومن الجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين ، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوفر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته .

رابعا : معوقات نفسية اجتماعية : ²

مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة ، لذلك من الضروري تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية و الاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال .

من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى اتجهت المؤسسات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين وخلق جو جيد بين العاملين والمديرين فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال بها وتعزيز فرص تحقيق أهدافها .

¹ - المرجع السابق ، ص: 178 .

² - المرجع السابق ، ص: 179 .

المطلب الثالث : أساليب فعالة للتغلب على معوقات الاتصال :

يمكن تحقيق الاتصال الفعال والتغلب على بعض مشكلاته إذا تم مراعاة بعض الاعتبارات ، ومن ذلك :¹

1-اعتبارات خاصة بالمرسل :

- الانتباه إلى الحالة النفسية التي يوجد عليها المستقبل حتى يتوصل إلى تهيئته ذهنيا لقبول الرسالة .
- تنمية مهارات التحدث والإنصات من حيث الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه .
- اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة .
- البساطة في استخدام الألفاظ التي تحمل المعنى ، والابتعاد تماما عن استخدام المصطلحات الفنية التي يجهلها الطرف الآخر ، كأن يتحدث المدير مع عامل بسيط في الوحدة الإدارية مستخدما بعض المصطلحات الانجليزية التي يجهلها ذلك العامل ، واللجوء و اللجوء بقدر المستطاع إلى كلمات ومضامين يفهمها الآخرون .

2-اعتبارات خاصة بالرسالة : هناك بعض الاعتبارات الخاصة بالرسائل اللفظية وغير اللفظية ، ومن أهمها :

- **الوضوح** : حيث ينبغي أن تكون الرسالة مباشرة وصريحة ولا تقبل التأويل بأكثر من طريقة ، ومتسلسلة الأفكار ، مع ضرورة استخدام الألفاظ السهلة والبسيطة والمتداولة بقدر الإمكان .
- **الإيجاز** : فمن الضروري أن تتسم الرسالة بقدر من الإيجاز الذي يضمن الغرض من الرسالة ، مع البعد عن الإطالة الذي سيصيب المستقبل حتما بالملل والفتور عن استقباله لها .
- **التحديد** : أي البعد عن الألفاظ التي تحمل أكثر من معنى ، والتي تسمح بالتأويل في تفسيرها والبحث عن معانيها .
- **الصحة والدقة** : بمعنى ضرورة أن تتميز الرسالة بالمصداقية ، ضمانا لنجاح عملية الاتصال .

¹ - حسين التهامي ، السلوك التنظيمي في الإدارة (التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية) ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2013 ، ص- ص: 72 - 73 .

3- اعتبارات خاصة بعملية نقل الرسالة :

- استخدام الوسائل المناسبة للاتصال ، مع أهمية تدريب الأفراد العاملين بالمنظمة على الأداء الفعال لتلك الوسائل واكتسابهم لمهارات التعامل معها ، كذلك تنمية قدراتهم على تحليل البيانات وفهمها وسهولة تداولها.
- الالتفات إلى العلاج الفوري لعمليات تشويه الاتصالات القائمة أو تخريفها ، من خلال التقليل بقدر الإمكان من عدد قنوات الاتصال والأفراد والذين تمر المعلومات من خلالهم .
- تشجيع الاتصالات غير الرسمي ، لتعزيز الاتصال الرسمي وزيادة فرص التعاون والتفاهم المشترك وتبادل الأفكار بين العاملين بالمنظمة .

4- اعتبارات خاصة بعملية استقبال الرسائل : ¹

- تنمية مهارات الإنصات والتشجيع على ممارستها وجعلها ضمن برامج التدريب في المنظمات .
- الاقتراب من أفكار المرؤوسين واتجاهاتهم بما يساعد على تقريب الفجوات الإدراكية والثقافية بصورة عامة بينهم .
- اللجوء إلى برامج التدريب لتنمية مهارات الاتصال داخل المنظمات وكيفية الاستفادة من المعلومات المتوافرة .

5- اعتبارات خاصة بالتغذية المرتدة :

- الانتباه إلى التلميحات الصادرة عن المستقبل بما يساعد على التأكد من تحقيق الأثر المطلوب من الاتصال.
- تشجيع الاتصال في الاتجاهين في كل المستويات الإدارية في المنظمة ، لزيادة التفاهم بين أفرادها .
- تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل ، مع استخدام بعض الأسئلة التي تحقق مزيدا من الفهم والاستيعاب لمحتوى الرسالة وأهدافها .

¹ - حسين التهامي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 74 .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يتضح أن الاتصال له أثر كبير وفعال في قيام علاقات إنسانية تساعد على خلق روح التعاون ورفع الروح المعنوية للعامل وتحقيق أهداف المؤسسة ، أين يتم الاعتماد على عدة وسائل حتى يتم الاتصال بالصورة التي يطمح إليها جميع أعضاء المؤسسة فهو واحد من الأدوات التي كانت ومازالت من أسباب نجاح أو فشل المؤسسة ، ففعاليتها تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير إنتاجية أكثر والتي تعود بالإيجاب على المنظمة بالمنفعة وعلى العاملين بالترقية والحوافز فبدونه لا تتم أية عملية في المؤسسة ، حيث أن الاتصال السليم والفعال يسهل عملية يسر المعلومات في كل الاتجاهات ، وبالتالي حسن سير العمل وتحسين مستوى الأداء وهكذا تصل المؤسسة إلى الأهداف التي تطمح إليها .

الفصل الثاني :

الأداء الوظيفي وتطويره

تمهيد :

إن الأداء الوظيفي يحتل مكانة هامة في المؤسسات المعاصرة ، حيث تسعى إلى تحسين أداء عمالها من خلال تبني نظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي وذلك بالالتزام بجميع خطواته المتمثلة في تخطيط الأداء ، تشخيصه ، تقييمه ومن ثم التحسين في الأداء ، فعملية تقييم الأداء الوظيفي تعتبر أهم خطوات نظام إدارة الأداء لأنها تحقق للمؤسسة جملة من الفوائد التي تسمح لها بإدارة المورد البشري بأساليب مدروسة تبنى على أساس المعلومات المحصلة من عملية التقييم حيث تتم هذه العملية وفق خطوات متعاقبة لكن تعترضها مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تسعى كل مؤسسة إلى معرفتها ومواجهتها في الوقت المناسب وبالأساليب المناسبة لتفادي أخطاء التقييم التي تقلل من مصداقية النتائج ومن ثم التقليل من الثقة في نظام إدارة الأداء المعتمد .

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي وتطويره ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : طرق تقييم الأداء الوظيفي وأساليب تطويره

المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة كما أنه يعد أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة ، حيث سنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء الوظيفي ، محدداته وكذا أنواعه .

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره :

أولا : مفهوم الأداء الوظيفي :

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

1- تعريف الأداء لغة :

من معاجم اللغة يقال أدى الشيء : أوصله والاسم الأداء ، وأدى دينه تأدية أي قضاها .¹

الأداء في اللغة من الفعل أدى ، يؤدي ، ينجز ، يؤدي وفقا لعرف معين ، يعمل .²

إن مصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To perform) ، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) ، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .³

2- تعريف الأداء اصطلاحا :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء بتعدد العلماء والباحثين وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف نذكر منها :

يعبر مفهوم الأداء على " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه " .⁴

¹ - ابن منظور : لسان العرب ، دار صبح و إديسوفت ، الطبعة الأولى ، الجزء الأول ، بيروت ، لبنان ، 2006 ، ص: 87 .

² - Michel valante , dictionnaire économie - finance - banque - comptabilité , édition Dalloz , paris , 1993, p: 474 .

³ - الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، جامعة الجزائر ، 2009 - 2010 ، ص: 217 .

⁴ - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص: 123 .

ويشير الأداء إلى أنه : " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة " ¹.

وقد عرفه مدحت أبو النصر : " القيام بالشئ أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد ، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة " ² . ومنه يمكننا أن نقول أن أداء الموظف هو سلوك يقوم به الموظف لتحقيق هدف معين ، والأداء هو نتيجة تفاعل ثلاث عوامل وهي : القدرة على العمل ، الرغبة فيه وكذا بيئة العمل .

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}$$

عرف هاينز (Haynes) الأداء بأنه : " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال " ³. يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو ذلك الناتج من بذل جهد وإنجاز عمل معين من قبل الموظف . كما ينظر كل من الكاتبان (Miller et Bromiley) إلى الأداء على أنه : " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية ، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " . نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ونقصد بذلك عامل الكفاءة ، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية ⁴. وحسب الكاتب (A Kherakhem) فإن الأداء من وجهة نظره يدل على : " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة " . نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من إدارة المؤسسة ⁵.

¹ - سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005 ، ص: 36 .

² - مدحت محمد أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2012 ، ص: 65 .

³ - ناصر محمد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض ، 2004 ، ص: 53 .

⁴ - وائل محمد صبحي إدريس - طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الأولى ، الجزء الأول ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص: 38 .

⁵ - الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 218 .

ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها ، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز ، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا .¹

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو : هو الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في المنظمة والنتائج التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة والإجراءات الإدارية المحددة للعمل في المنظمة .

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية :

أ- الكفاءة : وتشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها ، وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين . وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف ، وأن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه - أعلى نمو ، أعلى جودة للمنتج وغيرها .²

ب- الفعالية : وهي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة ، ووفقا لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا ، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه .³

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية ، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة ، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها ، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء . ويمكن استخدام الفعالية كمقياس بعيد المدى بينما يمكن استخدام الكفاءة كمقياس قصير الأمد ، ويجب أن يؤخذ كلاهما - الفعالية والكفاءة - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة . وينظر إلى الكفاءة على أنها " إنجاز العمل بشكل صحيح " doing things right ، وأما الفعالية فهي " إنجاز العمل / الشيء الصحيح " doing the right thing .⁴

¹ - أحمد السيد كردي ، مفهوم الأداء الوظيفي ، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651> ، يوم 2014/03/10 ، 10:00 .

² - حسين حريم ، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص-ص: 95- 96 .

³ - العربي عطية ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر ، 2012 ، ص: 323 .

⁴ - حسين حريم ، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، مرجع سبق ذكره ، ص: 96 .

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي : يتكون الأداء من مجموعة من العناصر وهي ¹:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

ب- نوعية العمل : وتتمثل فيما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

ج- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

د- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الرؤساء) ، وتقييم نتائج عمله .

المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به ، ويمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية وأخرى جزئية . حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما : المقدرة على العمل والرغبة في العمل ، وتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي ²:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل ، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل .

وقد وضع " بورتر " (Porter) وزميله " إدوارد لولير " (Lawler) سنة 1968 م نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي ³:

- 1- الجهد المبذول :** والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته .
- 2- قدرات الفرد وخبراته السابقة :** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات .

¹ - ناصر محمد إبراهيم السكران ، مرجع سبق ذكره ، ص- ص: 55- 56 .

² - عبد الفتاح بوخمخ - عز الدين هروم ، تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات - قسنطينة ، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، العدد 6 ، جامعة منتوري - قسنطينة ، 2010 ، ص: 57 .

³ - عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري - قسنطينة ، 2007- 2008 ، ص- ص: 31- 32 .

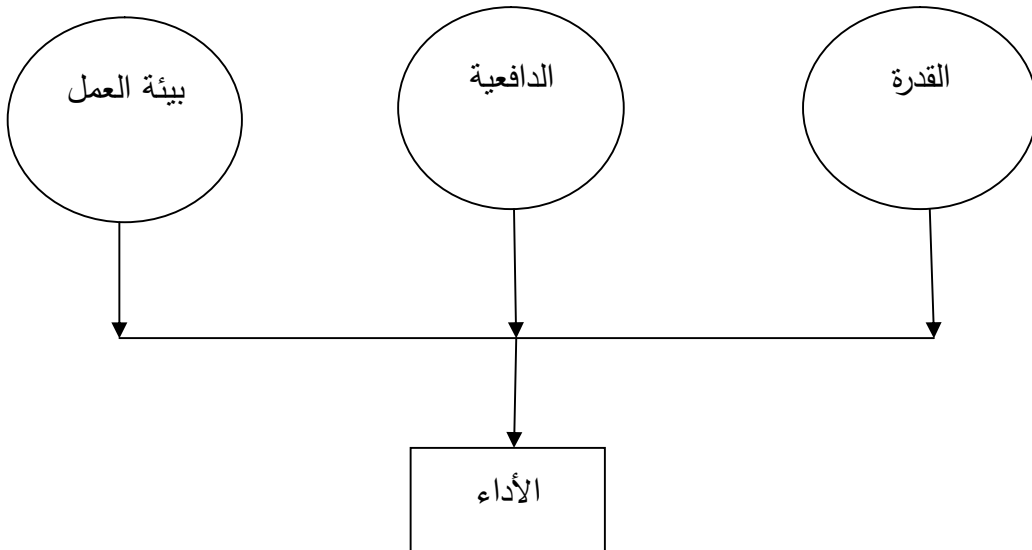
3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : ويشمل تصوراتته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة .

وبالتالي فإن " بورتر " و " لولير " يضيفان عنصرا أساسيا ثالثا وهو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي ، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهما إلى تحديد مستوى الأداء وذلك حسب المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية أو الجهد المبذول} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

في حين ترى مجموعة أخرى أن الأداء إنما هو نتيجة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية كما هي موضحة في الشكل التالي ¹:

شكل رقم 2- 1 : محددات الأداء



المصدر: بودراع أمينة ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2012 - 2013 ، ص: 75.

¹- بودراع أمينة ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2012 - 2013 ، ص: 75.

- 1- **الدافعية** : تشير إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة ، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل . حيث تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل مجهود يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه .
 - 2- **مناخ العمل** : ويتمثل في تهيئة مناخ العمل الملائم ، سواء على مستوى التنظيم أو الإدارة أو القسم أو على جميع المستويات بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد ، وإثراء دوافعه للعمل .
 - 3- **القدرة** : تشير القدرة إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء ، وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والفطرية .
- إن هذه العوامل التي تحدد أداء الفرد تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء ، حيث أن أداء الفرد هو محصلة تفاعل قدراته مع دافعيته مع مناخ العمل السائد .
- ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة على محددات الأداء الوظيفي فإن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك نظرا للأسباب التالية¹:
- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى .
 - إن محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى .
 - إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر في تحديد محددات الأداء .

المطلب الثالث : أنواع الأداء الوظيفي :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع .

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف ، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة .

¹ - الأداء ومحدداته في إدارة الموارد البشرية ، http://grh-management.blogspot.com/2012/07/blog-post_3270.html ، يوم

1- حسب معيار الشمولية : تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى :¹

أ- الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية ، الأرباح ، النمو

ب- الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التمويل أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق .

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

2- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي :²

أ- الأداء الداخلي : وينتج من تفاعل مختلف أحدات الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة .

ب- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة ، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة ، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية .

¹ - عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، نوفمبر 2001 ، ص: 87 .

² - مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة فرحات عباس - سطيف - ، 2011 - 2012 ، ص: 52 .

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستوياتها ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم ، ويهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي ، فوائد ومجالات استخدام نتائج التقييم وكذا أسس التقييم الفعال للأداء ومبادئه بالإضافة إلى التعرض إلى خطواته .

المطلب الأول : تعريف، أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي :

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي :

ينظر أنس عبد الباسط إلى عملية تقييم الأداء بأنها : " نشاط إداري يتم من خلالها قياس قدرة الموظفين على الوفاء بالتزامات العمل المطلوب منهم " .¹ أي أن تقييم الأداء يعتبر نشاط إداري يقيس قدرة الموظفين على أداء مهامهم .

ويرى حنفي علي أن تقييم الأداء هو : " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي . ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى جدارة واستحقاق معين (ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً) " .²

ويعرف زكريا الدوري وآخرون أن المقصود بتقييم الأداء الوظيفي : " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة الموظفين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي بهدف التعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية ومدى استعدادهم لنقل مناصب أعلى مستقبلاً " .³ إذن فتقييم الأداء عملية تقيس كفاءة الموظفين وإنجازاتهم وسلوكهم وذلك لأهداف معينة مثلاً كترقيتهم مستقبلاً .

في حين يرى الباحث جاري ديسلر (Gary Dessler) عملية تقييم الأداء بأنها : " تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه " .⁴

وهكذا نجد أنها عملية تتضمن :⁵

- وضع وإعداد معدلات للعمل .

- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات .

¹ - أنس عبد الباسط عباس ، تخطيط وتنمية القوى العاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص: 154 .

² - حنفي علي ، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2008 ، ص: 272 .

³ - زكريا الدوري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص: 234 .

⁴ - جاري ديسلر ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال - عبد المحسن عبد المحسن جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص: 322 .

⁵ - المرجع السابق ، ص: 322 .

- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب .

كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها : " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه " .¹

ويرى حنا نصر الله أنه : " عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل ، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً " .²

وهناك عدة مرتكزات أساسية لمفهوم تقييم الأداء وهي :³

- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته .

- أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف ، بهدف تطوير الأداء للعامل وبالتالي أداء المنظمة ككل .

- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للإدلاء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل .

- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والتميز فيما لو اتبع نظام تقييم عادل ، يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم .

وعلى ضوء ما تقدم من التعاريف يمكن استخلاص التعريف الآتي : هو نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء فالتقييم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة تهدف في نهاية المطاف على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ودفعهم إلى تطوير أدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة .

ثانياً: أهمية تقييم الأداء: لتقييم الأداء أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي :⁴

1- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد : يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه ، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج ويسير على

¹ - ياسين محجر - لوكيا الهاشمي ، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد السابع ، جامعة منتوري - قسنطينة ، الجزائر ، جانفي 2012 ، ص: 7 .

² - حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص: 169 .

³ - المرجع السابق ، ص- ص: 169 - 170 .

⁴ - زاهد محمد دبيري ، الرقابة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص- ص: 56 - 57 .

نفس السلوك ، وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضا الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلا ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده .

2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل : على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي :

أ- الكشف عن الاحتياجات التدريبية : يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم .

ب- إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد : تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين .

ولتقييم أداء العاملين فوائد جمة تعود على الموظف وعلى المؤسسة بشكل عام بالمزايا والمنافع التالية :¹

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم .

- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم .
- ينظر للتقييم على أنه مقياس أو معيار للأعمال ، كما ينظر إليه على أنه أسلوب تتبعه المؤسسات لتوخي الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية محددة .
- أسلوب للكشف عن النواحي الضعيفة في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها . ويمكن العامل من معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف .

- التقييم يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية ونمو في السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية .
- يفيد التقييم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس وفي خفض معدل دوران العمل والسلبيات في سلوك العاملين من غيابات وإهمال وعدم الحماس للعمل .
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة وغير المستغلة ، كما يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة الإنجاز ، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير الكفاءات والحوافز للعاملين .

¹ - زكريا الدوري وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص- ص: 235- 236 .

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي : يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف في المجال الإداري وكذا المنظمة والفرد وهي :¹

1- في المجال الإداري :

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين .
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم .
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات .
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل .
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء .

2- في مجال تطوير المنظمة والفرد :

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد بتطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين ، ومن هذه الأهداف :

أ- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي :

من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تقاديرها وتطوير نفسه .

ب- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء : تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم وسلوكهم أثناء ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة .

ج- الكشف عن الاحتياجات التدريبية : من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف .

إذن تهدف عملية تقييم الأداء لدى العمال إلى تحقيق هدفين أساسيين هما :²

- **هدف إداري :** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء .
- **هدف تطوري :** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

¹ - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص: 148 .

² - نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص: 339 .

وبالرغم من أن العملية تهدف إلى تحقيق كلا الهدفين إلا أنه في الحقيقة يبقى الهدف الأساسي هو الهدف الإداري .

المطلب الثاني : فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :

أولاً: فوائد تقييم الأداء : وتتمثل فيما يلي :¹

- 1- تزويد المدراء عن مستوى أداء الموظفين في المؤسسة .
- 2- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل .
- 3- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم .
- 4- تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل .
- 5- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك .

ثانياً : مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء : وتتمثل فيما يلي:

- 1- **الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية** : تساعد نتائج تقييم الأداء في رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة ، وبشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية ، فنتائج التقييم المستمر توضح إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة . فتقييم الأداء يوضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية ، وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح ، لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد من الوظائف في المستقبل .²

¹ - فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 147 .

² - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص : 377 .

2- النقل الوظيفي : تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر، إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما لا تتلائم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته ، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يملكها ، بحيث يمكن إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها ، ليزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل ¹.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية : حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها ، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية ، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم ، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين ، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير ، وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك ، فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50 % من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة ، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك ، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين ، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم ².

4- تخطيط الموارد البشرية : تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية تساعده في أداء مهمته الأساسية على النحو التالي :

أ- عندنا تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية ، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلا بزمناً أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى ، مما يجعل زمن العمل متاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر ، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا ، لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل .

ب- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة ، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها ، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية ³.

¹ - المرجع السابق ، ص: 378 .

² - عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، 2005-2006 ، ص: 9 .

³ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 376 .

5- الانضباط والمعاقبة : يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك ، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة ، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي .

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة ، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة ، وإذا ثبت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقبته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها . فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر ، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى ¹.

6- تحديد الحوافز التشجيعية : يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء ، أن تقرر من يستحق من الموارد البشرية التي تعمل لديها الحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت ، والعلاوات الخ ، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في إنجاز المطلوب منه خلال فترة زمنية التي على أساسها تدفع الحوافز .

والتبرير المنطقي لهذا الرأي ، أن الحوافز التشجيعية يجب أن تدفعها المنظمة على أساس الجهد والنشاط في العمل أي أنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد ، فإذا دفعتها بغض النظر عن هذا العائد ، سيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل ، هذا إلى جانب تكون المنظمة قد حققت العدالة والموضوعية في دفع حوافزها التشجيعية للعاملين لديها ، مما يسهم في رفع معنوياتهم ².

المطلب الثالث : أسس التقييم الفعال للأداء ومبادئه :

أولاً: أسس التقييم الفعال للأداء : إن التقييم الفعال للأداء لابد وأن يستند على مجموعة من الأسس منها ³:

- 1- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد ، أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم .
- 2- يجب توضيح أن التقييم ليس اتهاماً أو تجريحا للفرد ، وإنما هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض ، لتحديد ما قد يوجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه .
- 3- توافر نظام فعال للتواصل بين الرؤساء والمرووسين على اختلاف مستوياتهم حتى يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرووسين ومن ذلك نقل أداء وتبريرات المرووسين لرؤسائهم .

¹ - عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 10 .

² - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 378 .

³ - محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، الطبعة الثانية ، العبيكان للنشر ، الرياض ، 2008 ، ص: 163 .

4- توفر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر . وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أداء مرؤوسيه ، وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم .

5- المشاركة في عملية التقييم ، ويتم ذلك من خلال اشتراك المرؤوسين والرؤساء في عملية التقييم وذلك بالطرق والأساليب المختلفة .

ثانيا : مبادئ تقييم الأداء : هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة . ومن هذه المبادئ نذكر ¹:

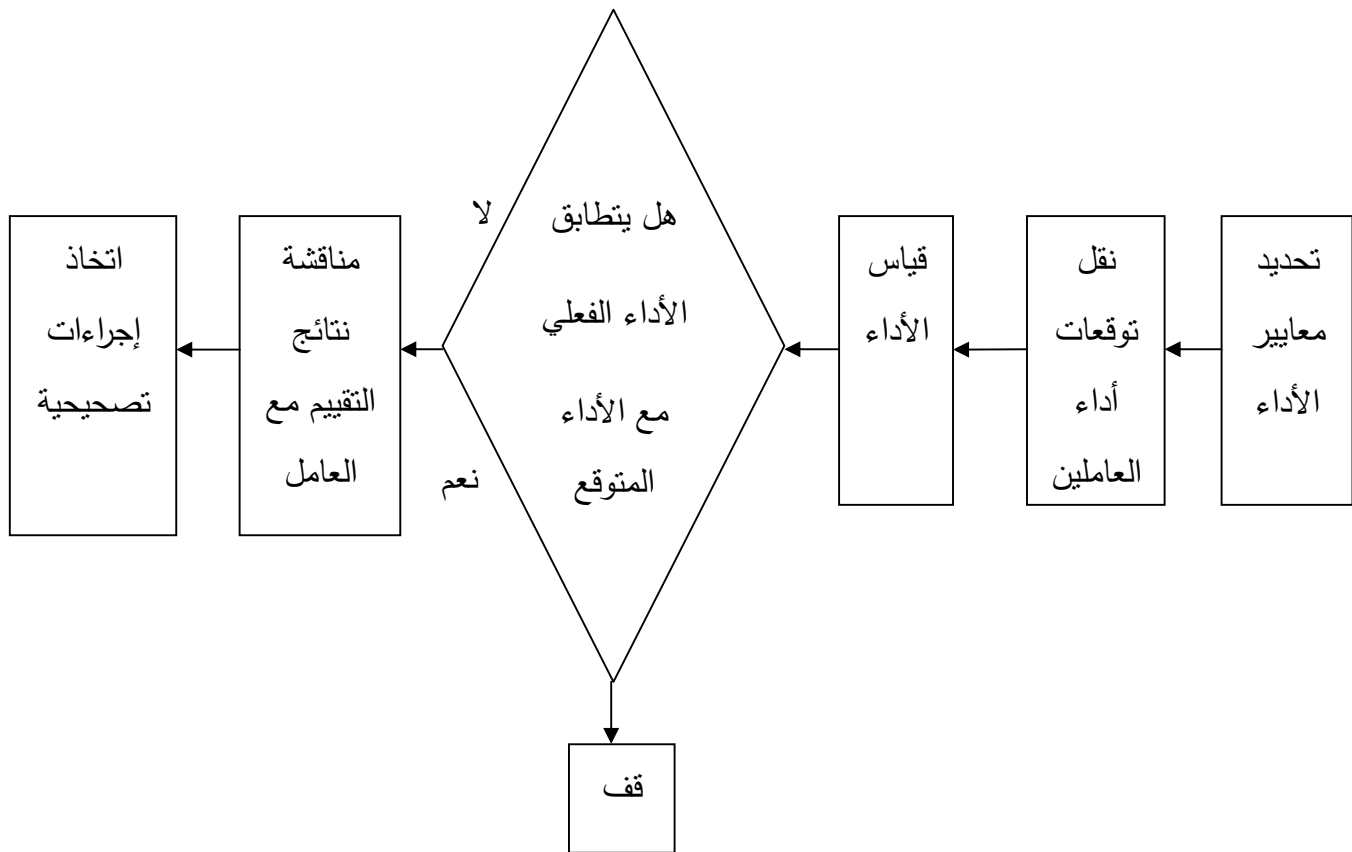
- 1- **مبدأ الوضوح Clarity :** بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة .
- 2- **مبدأ الموضوعية objectivity :** بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة .
- 3- **مبدأ الشمول Comprehension :** بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف ، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى ، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس .
- 4- **مبدأ التكامل Integration :** بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي : المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات ، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى .
- 5- **مبدأ الاستمرارية Continuity :** بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام ، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط . فأتثناء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أول 3 شهور . وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيت المذكور .
- 6- **مبدأ المشاركة Participation :** بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء .

¹ - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص : 128 - 129 .

المطلب الرابع : خطوات تقييم الأداء :

هناك عدة خطوات يراعي مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الموارد البشرية إتباعها عند القيام بعملية التقييم وأن يخططوا لها تخطيطاً جيداً لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه والشكل التالي يوضح هذه الخطوات :

شكل رقم 2- 2 : خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، 2005 - 2006 ، ص: 21 .

وفيما يلي شرح للخطوات السابقة :

1- تحديد معايير الأداء : تمثل معايير تقييم الأداء مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها ، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها كان وفق المطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة ¹ . يتضح من ذلك أن معايير الأداء توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد .

2- نقل توقعات أداء العاملين : بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ، وماذا يتوقع منهم ، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم ² .

3- قياس الأداء : ويتم عن طريق البحث عن الوسائل والمصادر التي من خلالها نستطيع قياس أداء العاملين وهي :

- أ- التقارير المكتوبة : الوسيلة الأكثر رسمية للحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للعاملين .
- ب- التقارير الإحصائية : تقارير تتضمن المعلومات والمعطيات التي تعتمد على بيانات الأداء التي تخضع لمعالجة وتحليل إحصائي لاستخراج مؤشرات دقيقة .
- ج- التقارير الشفوية : تقارير تتضمن المعلومات المتعلقة بالأداء من خلال المقابلات التي تتم بين المدير المعني والمستويات الإدارية العليا ، أو الاجتماعات والمؤتمرات التي تعقد لهذا الغرض .
- د- الملاحظات الشخصية : قيام الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين شخصيا للوقوف على مدى تقدمهم وحجم الجهد المبذول في الأداء ومستوى الإنجاز المتحقق ³ .

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل ، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية ، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية .

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 409 .

² - عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 19 .

³ - هاشم حمدي رضا ، الإصلاح الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الزاوية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص: 136 .

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل ، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه ، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي ، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين ، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر ¹.

6- الإجراءات التصحيحية :

وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى الأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها ².

المبحث الثالث : طرق تقييم الأداء الوظيفي وأساليب تطويره

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي مؤسسة ، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين ، وعليه سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى طرق تقييم الأداء والقائمون بعملية التقييم ، أخطائها وكيفية علاجها وكذا أساليب تطويره .

المطلب الأول : طرق تقييم الأداء :

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل ، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، وعلى العموم تشير مجمل الدراسات على أن هناك عدة طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين وسوف نتعرض فيما يأتي لكل من هذه الطرق :

أولاً: الطرق التقليدية : وتضم عدة طرق أهمها :

1- طريقة الترتيب : وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الموظفين ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل ولا شك أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها تعاني من بعض العيوب منها : صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصاً ، كذلك فإنه من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة ³.

¹ - عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 20 .

² - عبد الناصر موسى ، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السادس ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، جوان 2004 ، ص: 9 .

³ - مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص: 91 .

شكل رقم 2- 3 : مقياس الترتيب

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها ، أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع اسم الموظف ذوي الرتبة الأعلى على السطر (1) والأقل رتبة على السطر (20) ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر (2) والأقل الثانية في الرتبة على السطر (19) وهكذا .

الموظفين الأعلى رتبة

_____	- 11	_____	-1
_____	- 12	_____	-2
_____	- 13	_____	-3
_____	- 14	_____	-4
_____	- 15	_____	-5
_____	- 16	_____	-6
_____	- 17	_____	-7
_____	- 18	_____	-8
_____	- 19	_____	-9
_____	- 20	_____	-10

الموظفين الأدنى رتبة

المصدر: جاري ديسلر ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال - عبد المحسن عبد المحسن جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص: 329 .

2- طريقة المقارنات الثنائية : تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين . وتساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة ، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد ، وبفرض أن هناك 5 أفراد بحاجة إلى التقييم ففي ظل هذه الطريقة يجب أن نقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية وهو موضح في الشكل . وعند كل مقارنة يجب أن نحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على (+) أما إذا لم يكن كذلك فيحصل على (-) ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناء عليه الحكم على مستوى أدائه . وفي الجدول رقم (2- 1) يتضح أن " ماريا " أفضل الأفراد

بالنسبة لجودة العمل ، حيث حصلت على أعلى الإشارات الموجبة بالنسبة لزملائها . أما " آرت " فحصلت على المرتبة الأولى بالنسبة لخاصية الإبداع مقارنة بزملائها .¹

جدول رقم 2- 1 : تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية (بين كل اثنين من الموظفين)

بالنسبة لجودة العمل						بالنسبة للإبداع					
الموظفين الذين تم تقييمهم						الموظفين الذين تم تقييمهم					
مقارنة بـ	أرت	ب مازيا	ح شوك	د ديان	هـ جوز	مقارنة بـ	أرت	ب مازيا	ح شوك	د ديان	هـ جوز
أرت	-	+	+	-	-	أرت	-	+	+	-	-
ب مازيا	-	-	-	+	+	ب مازيا	-	-	-	+	+
ح شوك	-	+	-	+	+	ح شوك	-	+	-	+	+
د ديان	+	+	-	-	-	د ديان	+	+	-	-	-
هـ جوز	+	+	+	-	-	هـ جوز	+	+	+	-	-
تسجيل مازيا هنا أعلى أداء .						تسجيل آرت هنا أعلى أداء					

المصدر: جاري ديسلر ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال - عبد المحسن عبد المحسن جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص: 329 .

3- طريقة الاختيار الإجباري : يتم بموجب هذا الأسلوب تزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها ، يلي ذلك مراجعتها من قبل إدارة الموارد البشرية بحيث تعطى كل منها أوزان (ضعيف ، جيد ، ممتاز) دون اطلاع المشرف عليها ، ويتم تطبيقها على سائر العاملين . (أنظر الشكل رقم : 2- 4)

ومن عيوب هذا الأسلوب احتمال تحديد أوصاف لثمة لطبيعة الوظائف بأية صلة ، كما أن من شأن تطبيق هذا الأسلوب إحداث ردة فعل لدى المشرفين بأنهم غير جديرين بالثقة فضلا عن صعوبة شرح نتائج التقييم للعاملين .²

¹ - جاري ديسلر ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال - عبد المحسن عبد المحسن جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 328 .

² - حنا نصر الله ، مرجع سبق ذكره ، ص: 192 .

شكل رقم 2- 4 : أسلوب الاختيار الإجباري

تعليمات للمشرف :

قم بترتيب العوامل المبينة أدناه بحيث تبين كيفية أداء الموظف لعمله ، وينبغي إعطاء المرتبة الأولى لأهم عامل والمرتبة الخامسة إلى أقل عامل وفق ما ترتئيه .

المرتبة	وصف العمل
.....	- يسهل التعامل والتعرف عليه
.....	- يهتم بدرجة كبيرة بالتعاون مع الزملاء
.....	- لا يتقبل النقد
.....	- يتخذ قرارات صائبة وسريعة
.....	- يتخذ قرارات صائبة وسريعة
.....	- يبدي إقبال وحماس في العمل

المصدر : حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص: 194 .

4- طريقة التوزيع الإجباري : وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للفرد وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقا لهذه الطريقة على النحو التالي :

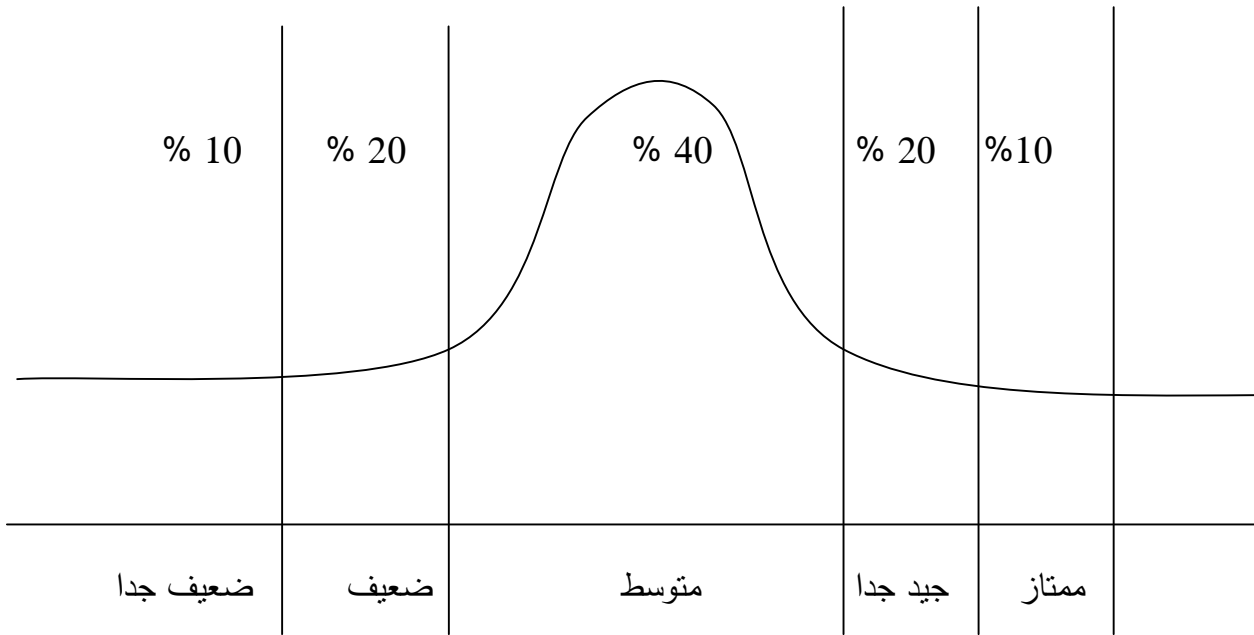
- أ- تحديد مستويات معينة للأداء مثل (امتياز ، جيد جدا ، متوسط ، ضعيف ، ضعيف جدا) .
- ب- تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى .

مثال :

- 10 % من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة .
- 20 % من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيدة جدا .
- 40 % من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة .
- 20 % من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة .

- 10 % من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيف جدا .
أي أن التوزيع على النحو التالي :

شكل رقم 2- 5 : تقييم الأداء بطريقة التوزيع الإجمالي



وهذه الطريقة تؤدي إلى تلاقي عملية التسهيل والتشدد في عملية التقييم والتي قد يترتب عليها ميل المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو تقديرات أقل من الحقيقة هذا بالإضافة إلى سهولة وبساطة تطبيقها. ولكن يعيب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها على المجموعات الصغيرة من العاملين كذلك لا تعطي فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين حتى داخل المجموعة الواحدة .¹

5- طريقة التدرج البياني : تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع ، كأن تكون التقديرات (ضعيف ، متوسط ، جيد ، جيد جدا ، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه ، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات ، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد . فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من (1) إلى (5) أي : (ضعيف = 1 ، متوسط = 2 ، جيد = 3 ، جيد جدا = 4 ، ممتاز = 5) .²

¹ - محمد بن دليم القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص : 167 - 168 .

² - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص : 89 .

جدول رقم 2-2 : يوضح تقديرات الموظفين (أ ، ب ، ج)

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	- التعاون مع الزملاء
3	2	3	- العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	- العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	- الدقة في المواعيد
2	3	2	- السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	- القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر : مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص: 90 .

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الموظفون (أ، ب، ج) على التقديرات المبينة في الجدول والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم . وكمثال على هذه الطريقة نجد تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة . تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة ، وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم . إلا أن لهذه الطريقة بعض العيوب منها :

- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره ، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة . مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معيناً يتميز في درجة مواظبته على الحضور في مواعيد العمل وبالتالي يقوم بإعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص ، أو قد يكون الشخص ضعيفاً في ناحية من النواحي فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديراً منخفضاً في جميع الصفات . بمعنى آخر يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه .

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقييمه.¹

6- طريقة قوائم المراجعة : حيث تقوم الإدارة بإعداد قوائم تضم عبارات تشرح جوانب كثيرة من سلوك العاملين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ، وعلى المقيم أن يختار العبارة التي تصف أداء الفرد ويكون ذلك إما بنعم أو لا ، وعند الإتمام ترسل القوائم إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد أوزان لكل إجابة فيها حسب درجة أهميتها ، ثم تجمع هذه الأوزان ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد .

وتتميز هذه الطريقة بأنها : تقلل من تحيز المقيمين لأنه يشارك في إعدادها رؤساء الوظائف المراد تقييمها ، كما أنها بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق . وما يعاب عليها تكلفتها العالية إذ تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد من الوظائف فيها ، حيث أن عوامل القوائم تختلف من وظيفة إلى أخرى ، كما أنها تتطلب وقت وجهد لإعدادها.²

¹- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص-ص: 90- 91 .

²- زاوي صورية - تومي ميلود ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد السابع ، جامعة محمد خيضر- بسكرة ، الجزائر ، جوان 2010 ، ص: 12 .

جدول رقم 2- 3 : نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة

العدد	العبارات (الأسئلة)	تأشيرة المقيم		وزن العبارة
		نعم	لا	
1	- هل يقدم أفكار جديدة في العمل ؟			
2	- هل مواظب على الحضور ؟			
3	- هل دقيق الملاحظة في العمل ؟			
4	- هل يتعاون مع زملائه ؟			
5	- هل يتعاون مع رؤسائه ؟			
6	- هل يمتثل لمعلومات رئيسه ؟			
7	- هل ينجز المهام المطلوبة منه ؟			
8	- هل يتصرف بحزم في المواقف الحرجة ؟			
9	- هل ينجز المهام المطلوبة منه ؟			
درجة أداء العامل النهائية				

المصدر : نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004 - 2005 ، ص: 142 .

ثانيا: الطرق الحديثة : لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم ، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي :

1- طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة : والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله ، أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره ، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته . ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها ، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها ، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف ، وبالتالي تكون النتيجة شاهدا ودليلا على الأداء الجيد أو السيئ .¹

¹ - نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص: 350 .

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في :¹

- أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث ولا يعتمد على ذاكرته في الحكم على هؤلاء المرؤوسين .
- وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد .
- تكشف نواحي القصور في أداء الفرد فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها وتتميتها ، وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل .
- غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلزم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب في كل ما يفعلون ، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار ، وأن المشرف يحصي أخطائهم ويقيد حركاتهم في ذلك الدفتر .

2- طريقة الإدارة بالأهداف : هو أسلوب يمكن اعتباره مستقلا عن باقي الأساليب الأساسية في تقييم الأداء ويستخدم لغاية رئيسية هي تقوية علاقة المشرفين بالعاملين وتحسين مناخ العمل داخل المؤسسة . ويعني هذا الأسلوب اشتراك جميع العاملين من القمة إلى القاعدة في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة ثم العمل بعد ذلك سويا وبالتضامن على تحقيق تلك الأهداف .²

ويمكن تلخيص خطوات استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بما يأتي :³

- يشترك الأفراد العاملون مع المشرف في تحديد نتائج دقيقة خلال مدة زمنية محددة يتوقع من الأفراد إنجازها .
- يتفق الأفراد العاملون مع المشرف على تحديد طريقة تحقيق النتائج المتفق عليها والواجبات المطلوب أدائها من قبل العاملين وكذلك المساعدات والإمكانات التي على المشرف أن يوفرها للعاملين في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة .
- قيام الأفراد العاملون بتقييم تقدمهم لمعرفة مدى تحقيقهم للنتائج المتفق عليها بالاعتماد على مقارنة البيانات والأرقام الخاصة بالإنتاج الفعلي مع الأهداف المخططة ثم يجتمع العاملون مع المشرف لمناقشة النتائج وتحديد الصعوبات التي يواجهها العاملون من أجل العمل على تداركها في المستقبل .
- يتفق الأفراد العاملون مع المشرف على خطة جديدة تتضمن أهدافا ونتائج محددة وبرنامج عمل لتحقيق هذه الأهداف .

¹ - المرجع السابق ، ص- ص: 351- 352 .

² - عصام عبد الوهاب الدباغ ، إدارة الأفراد ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص- ص: 143- 144 .

³ - المرجع السابق ، ص: 144- 145 .

وما يميز هذه الطريقة : ¹

- أنها تمتاز بمشاركة الفرد في تحديد ما هو مطلوب إنجازه في تقييم أدائه في ضوء مؤشرات ومعايير متفق عليها مسبقا .
- عملية تقييم الأداء بموجب هذا الأسلوب تتم من خلال حوار مفتوح يتم بالتفاهم المشترك وتسوده روح المسؤولية بين المشرف والعاملين .
- إن هذا الأسلوب يتماشى مع المبدأ النفسي القائل بأن الفرد يعمل بشكل أفضل وبروح معنوية أعلى عندما يتضح أمامه الهدف الذي يسعى لتحقيقه ويكون فخورا أكثر في نهاية المدة عند تحقيق الهدف .

غير أنه يعاب على هذه الطريقة : ²

- يأخذ عنها بأنها من الصعب مقارنة أداء العمال فيما بينهم ، لأن لكل منهم أهداف مختلفة فالبعض منهم له أهداف سهلة المنال ربما يظهرون أفضل من العمال الذين لديهم أهداف أكثر صعوبة .
- لقد أثبتت التجارب العملية لهذه الطريقة أنها تركز على النتائج التي حققها العامل ، بينما تعطى اهتماما قليلا للأسباب التي من شأنها تحسين مستوى أداء العامل في المستقبل .
- إن هذه الطريقة تقيس أداء العامل في وظيفته الحالية فقط ، ولا تستطيع أن تحكم بدقة و بشكل سليم على نجاحه في وظائف أخرى مستقبلا .

- 3- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء (مقياس التدرج على أساس الأداء السلوكي) :** وتكمل هذه الطريقة طريقة الإدارة بالأهداف لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء ، وأهم ملامح هذه الطريقة أنها :
- تبرز أهمية الأهداف التطويرية .
 - تركز على الوظائف الفردية .
 - تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه .
 - تفرق بين السلوك ، والأداء والفعالية (النتائج) .³

و كما يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة . كما يتم

¹- المرجع السابق ، ص: 147 .

²- نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004-2005 ، ص: 149 .

³- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص: 100 .

توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.¹

4- مقياس الملاحظات السلوكية : ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الموظفين موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد ومن ثم تجميع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل . ويعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة ، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء.²

5- علانية التقييم : إن ما يغلب في طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومن فوائد هذه الطريقة وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتقاديرها ، ومن مميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم وكذلك فإن علانية التقييم يزيد من عدالة وموضوعية.³

¹ - حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 132 .

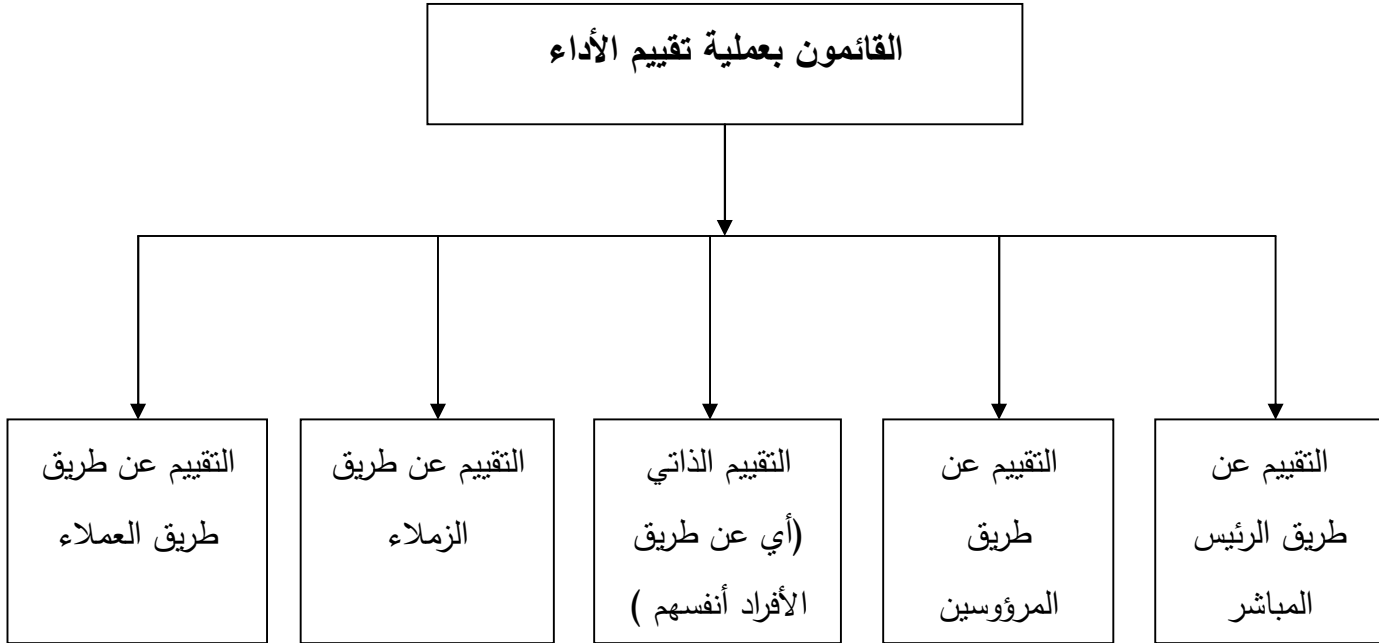
² - المرجع السابق ، ص- ص: 132 - 133 .

³ - فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 153 .

المطلب الثاني : القائمون بعملية تقييم الأداء :

إن الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي موضحة في الشكل الموالي :

شكل رقم 2- 6 : مصادر معلومات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، دار الكتب العربية ، القاهرة ، 2003 ، ص: 376 .

1- التقييم عن طريق الرئيس المباشر : إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة بأداء وسلوك العاملين وأكثرهم قرباً من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفضيلاً في التقييم ، كما أنه يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقاً لطبيعة أهداف وغايات المنظمة ، فضلاً عن إمكانيةه بالربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد ، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه من الآخرين . وهذه الطريقة تتسم ببعض المزايا منها : إعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه ، كما أنه يشجع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من قبل الرؤساء المباشرين ¹.

¹ - خضير كاظم حمود - ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص: 167 .

ولقد أشارت الدراسات إلى أن 89 % من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر والمستمر بهم.¹

2- التقييم عن طريق المرؤوسين : كثير من المؤسسات اليوم تدع المرؤوسين يقيمون أداء المشرفين في وقت واحد وهي عملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية . وهي تساعد المديرين في المستويات العليا في تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل الموظفين المحتملة واتخاذ إجراء تقويمي إذا لزم الأمر ، وهذه التقييمات هامة وقيمة عندما تستخدم لغرض تطويري أكثر منه تقيمي ، فالمديرين الذين يتلقون تغذية عكسية من التابعين يرون أن التقييم التصاعدي أكثر إيجابية .²

3- التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم) : يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم . لكن هذه الطريقة غير علمية لأن الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون .³

4- التقييم عن طريق الزملاء : عندما لا يتمكن الرئيس من ملاحظة السلوك الفعلي للمرؤوس ، فإن زملاء العمل يستطيعون الحكم على هذا السلوك بدرجة عالية من الدقة ، وغالباً ما يتوافر لدى زملاء العمل درجة عالية من المعرفة بمتطلبات العمل ، إضافة إلى قدرتهم على مراقبة السلوك الوظيفي على الطبيعة . ومن مشاكل الاعتماد على زملاء العمل هو تزايد احتمالات التحيز بين الأصدقاء من الزملاء ، فمن الطبيعي أن يكون تقييم الزملاء للأصدقاء مرتفعاً بغض النظر عن مستوى الأداء الفعلي للموظف ، وعلى العكس من ذلك قد يكون تقييم الأداء منخفضاً في الحالات التي تظهر فيها خلافات بين زملاء العمل، والفرد الذي يتم تقييمه.⁴

5- التقييم عن طريق العملاء : يعتبر عميل المنظمة من المصادر الأساسية لمعلومات تقييم الأداء خاصة في الحالات التي يتعامل فيها الموظف مع العميل مباشرة ، ويتميز هذا المصدر بأنه المصدر الأساسي للحكم على السلوك الوظيفي للفرد ، وغالباً ما تستخدم المنظمات نماذج مختلفة من استقصاء آراء العملاء كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات .⁵

¹ - نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص: 341 .

² - جاري ديسلر ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال - عبد المحسن عبد المحسن جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 342 .

³ - نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص: 345 .

⁴ - عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، دار الكتب العربية ، القاهرة ، 2003 ، ص: 378 .

⁵ - المرجع السابق ، ص: 379 .

المطلب الثالث : مشاكل تقييم الأداء وكيفية علاجها :

أولاً: مشاكل (أخطاء) تقييم الأداء : قد تصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فاعليتها كالتالي :

1- لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت : قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمروؤسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له .

2- الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف : يصعب على المشرف تقييم أداء المروؤس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة ، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال .

3- عوامل بيئية : هناك عوامل تعتبر خارج إرادة العامل تؤثر على مستوى أدائه فبالرغم من أنه قد يظن أن مثل هذه العوامل تستخدم كأعذار ، إلا أن على المشرف التأكد من وجودها ، وقد تتعلق أغلبها بالنقص في التجهيزات والمعدات ، وغياب التعاون مع الآخرين ، وإتباع المشرف أسلوب متشدد في الإشراف ، ودرجة الحرارة المرتفعة ونستطيع إجمالها في بيئة العمل غير السليمة .¹

4- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم : إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلاً إلا أنه كثيراً ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مروؤسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيحاً . وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً فيعطيه تقييماً ضعيفاً تقييماً ضعيفاً حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعاً .

5- التحيز الشخصي : وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد . وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز ، إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم .²

6- خطأ التأثير بالهالة : وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى ، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد تم تقييم الموظف بمستوى ممتاز بجميع الجوانب متأثراً بجانب واحد والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرض تم تقييم الموظف بشكل عام غير مرض وهكذا .³

¹ - حنا نصر الله ، مرجع سبق ذكره ، ص- ص: 176 - 177 .

² - نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص- ص: 359 - 360 .

³ - فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 154 .

7- خطأ التأثر بالأداء الحديث : والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم ¹.

8- خطأ التساهل : حيث يقوم المشرف بإعطاء أحسن صورة لعمال قسمه ليبين للإدارة أن إشرافه ومراقبته لعماله فعالة ، فيعطي تقييما جيدا لأغلب العاملين حتى يتجنب النقد من الإدارة في حال تقصيره في واجباته ، ولكي يكسب مودة العاملين ويبتعد عن معاداتهم أو ظنا منه بأن التقييم عشوائي وعديم الفائدة فهو أمر شكلي وروتيني لا جدوى منه ، فلماذا لا تكون أحكامه وتقييماته مرضية للعاملين كافة والإدارة .

9- الحياد أو التوسط : وهو إعطاء صفة المركزية والتوسط إلى معظم المرؤوسين ، وقد يعود ذلك إلى عدم معرفة المشرف للفروق الفردية بين العاملين وعدم قدرته على كشفها وتحديدها وقياسها ، وغياب البيانات والمعلومات اللازمة سببا يدفعه لإعطاء تقييمات متوسطة لأغلب المرؤوسين . وتكثر هذه الطريقة عادة في المنظمات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين ، وربما يلجأ المشرف إلى هذه الطريقة لكي لا يحدث انقساماً بين عماله إلى عمال مثابرين وعمال كسولين ، ولا يظهر المشرف المقصرين والضعفاء في أدائهم أمام الإدارة لكي يتهرب أو يتجنب سؤال الإدارة لماذا لم يتم تدريبهم والارتقاء بمستوى أدائهم ².

ثانياً: علاج أخطاء التقييم : هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها لتجنب أخطاء عملية التقييم أو التقليل منها وذلك من خلال النقاط التالية : ³

- 1- تدريب المشرفين تدريباً علمياً شاملاً لمراحل عملية التقييم ، وذلك وفق معايير وركائز موضوعية يتمكن المشرف من خلالها قياس الأداء وتقييمه ، ووضع أسس ومعايير ثابتة لنشاطات العاملين وسلوكهم .
- 2- المناقشة المستمرة والحوار الفعال لاكتشاف الثغرات والعمل على إصلاحها وتجاوزها ، بحيث يتم عقد ندوات واجتماعات دورية والتي تؤدي بالنتيجة إلى المنطقية في الحكم والتقييم واكتشاف نواحي القوة والضعف والاقتراحات والتوجيه نحو الأفضل وتحقيق الرضا والطمأنينة في نفوس العاملين جميعهم .
- 3- مشاركة المرؤوسين في عملية التقييم إلى أكبر درجة ممكنة في جو من الصراحة والثقة ، لكي يتمكنوا من إعطاء ملاحظاتهم وآرائهم حول التقييمات التي أصدرت بحقهم ، فالعملية التقييمية يجب أن تكون تبادلية قائمة على المشاركة الفعالة في درجات التنظيم من أدناه إلى أعلاه حتى تؤتي ثمارها وتحقق مسعاها .
- 4- اختيار الطرق المناسبة لطبيعة الأعمال وعدد العاملين ومراعاة الظروف الخارجية والبيئة التي تؤثر في المنظمة ، وأن تكون تلك الطرق منظمة ومدروسة حتى تثبت جدواها وفعاليتها .
- 5- القضاء على التفضيل الشخصي للمشرفين ، التحيز والأخطاء المختلفة التي تترافق مع تقييم الأداء وأن تكون كفاءة الفرد ومؤهلاته ومقدار ما يقدمه العامل من جهد هي المعيار الأساسي والجوهري لمستوى أدائه وإنتاجيته .

¹ - المرجع السابق ، ص: 154 .

² - حسين صديق ، تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، العدد الأول ، المجلد 28 ، 2012 ، ص-ص: 241- 242 .

³ - المرجع السابق ، ص-ص: 243 - 245 .

المطلب الرابع : أساليب تطوير الأداء الوظيفي :

بشكل عام هناك ثلاثة أساليب لتطوير الأداء وهي :

1- أساليب تطوير أداء الموظف : ويتم تطوير أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي :¹

أ- الوسيلة الأولى : تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك أنه لا يمكن القضاء على نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أدائه من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها .

ب- الوسيلة الثانية : التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الموظف في أدائه وبين ما يؤديه بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للموظفين بأداء الأعمال الذين يرغبون القيام بها وتوفير الانسجام بين الموظفين واهتماماتهم .

ج- الوسيلة الثالثة : الترابط بين الأهداف الشخصية للموظف وأداء عمله بحيث يكون مجهود تطوير الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التطوير المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من التحسينات المرغوبة للموظف .

2- تطوير الوظيفة : بحيث يعطى للموظف وظيفة في قسم آخر بالمؤسسة ، ولا يعني زيادة في المسؤوليات أو التعويضات حيث أنها تنقلات جانبية أي بنفس المسؤولية .² حيث تحدث تحسينات لمعظم الموظفين أثناء قيامهم بالعمل أو بما يسمى خبرات العمل ، وتشير خبرات العمل إلى : علاقات ومشاكل ومطالب ومهام وأشياء أخرى يواجهها الموظفون وهم على رأس عملهم فيكون هنالك اختلاف بين مهارات الموظف وخبراته السابقة مع المهارات المطلوبة لعمله الحالي . وحتى يكون الموظفون ناجحون في عملهم عليهم توسيع مهاراتهم وهذا يعني تعلم مهارات جديدة ، تطبيق معارفهم وخبراتهم بطرق حديثة والتفوق في خبرات جديدة .³

¹ - فادي جعفر دياب الجنيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 55 .

² - زيد منير عبوي ، التخطيط والتطوير الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص: 213 .

³ - المرجع السابق ، ص: 210 .

3- تطوير البيئة : يرى " هاينز " أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تطوير الأداء وذلك من خلال :¹

- وضوح خطوط الاتصال ومدى الفاعلية المتبادلة بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإداراتهم التابعين لها.
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلائم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه .
- تطوير نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدرائهم وبين الموظفين أنفسهم .
- ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تطوير أساليب رفع الإنتاجية من خلال تطوير الأداء الوظيفي وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المؤسسة ، إضافة على قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم وبالتالي تحسين الإنتاجية بشكل عام للمؤسسة ، ومن هنا فإن هناك أساليب لرفع الإنتاجية ومن الوسائل التي تؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية :
- تنمية القوى البشرية (التدريب) .
- الدوافع والحوافز .
- الإدارة بالأهداف .
- تصميم العمل .

¹ - فادي جعفر دياب الجنيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص-ص : 57- 58 .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يمثل مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة . مع التطرق إلى مختلف جوانبه محدثاته ، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة ، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء الذي يعد عملية هامة تسعى للوقوف على أداء الموظف في عمله المنجز ويستطيع من خلاله الموظف التعرف على نقاط قوته وضعفه لتحسين وتطوير أدائه وبالتالي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه ، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات الأعلى منه .

ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي مؤسسة والذي يفرض عليها الاهتمام به بصفته المحرك الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في سبيل الرقي بالمؤسسة في أعمالها .

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر - ميله

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري من خلال الفصول السابقة إلى الاتصال الإداري وكذا الجوانب المهمة في الأداء الوظيفي وتطويره ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي عرض للدراسة الميدانية والتي تعتبر وسيلة ضرورية وهامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة ، إذ عن طريقها يمكن جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بطريقة منهجية وعلمية كما أنها جزء هام لدعم الدراسة النظرية ، وعليه سوف نسقط ما تم عرضه في الجانب النظري على ما وقفنا عليه في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة وهذا من خلال التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : لمحة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني و هي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة و ذلك لتقديم أجود و أفضل الخدمات ، و للتعرف أكثر على الشركة سنقدمها من خلال إبراز نشأتها و تطوراتها ، مع تحليل هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول : نشأة المؤسسة و تعريفها :

أولا : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر : ¹

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963 م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد ، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر ، و في سنة 1993 م أدخلت خدمة جديدة و هي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة MGS (Mobile global system) ، و في سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد و المواصلات .

و بتاريخ 05 أوت 2000 م بمقتضى القانون 2000/03 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر و سلطة ضبط مركزية .

حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب: 100.000.000 دج و المقيدة في السجل التجاري تحت رقم b02 - 18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 ، الديار الخمس المحمدية 16130- الجزائر .

و تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت ، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال و تبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية ، حيث تأسست في 2003/01/01 بموجب قانون 2003/03 و قدر رأسمالها ب: 50.000.000 دج . فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة الكائن مقره بشارع : 01 نوفمبر - ميلة - .

إن مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية ، و إجابة لاحتياجات زبائننا أنشأت فروع أخرى لها وهي :

- 1- فرع هاتف النقال : اتصالات الجزائر للهاتف النقال . ATM.
- 2- فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية : اتصالات الجزائر ساتليت . ATS.
- 3- فرع خدمات الانترنت : اتصالات الجزائر للانترنت . DJAWEB.

¹ - وثائق مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة بتاريخ : 2014/04/08 .

ولهذه الفروع بعد وطني ودولي إذ تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر .
ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004 و 2008 و يظهر ذلك فيما يلي:

- إدخال تكنولوجيا جديدة في تحويل المعطيات والبيانات .
- إدخال تكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال .
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات .
- إدخال تكنولوجيا جديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية .
- تأمين شرايين التحويل (الكابلات، الألياف) المحلية والدولية وذلك عبر تبني تكنولوجيات حديثة .
- تنفيذ نظام إدارة ومراقبة الشبكة .
- إدخال تكنولوجيا جديدة في الإدارة .
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال والمهنيين بمجال الاتصال .
- دعم الشراكة على الصعيدين الوطني والدولي وذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات والاتصال .

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله :

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - عام 2003 م وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية . نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات ، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في : 1 يناير 2003 .

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، ووضعت عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف .

إن قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة وأهمها خلال عام 2008 م ، وخاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة ، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة ، والأقمار الصناعية والانترنت ، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية .

المطلب الثاني : مهام ، أهداف وطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة :

أولا : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله ¹ :

تضطلع مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميله) على المهام الأساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي:

- 1- توفير خدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات .
- 2- إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية .
- 3- تسيير وتكوين الأشخاص اللزمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك .
- 4- تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها .
- 5- إنجاز الدراسات التقنية ، التكنولوجية ، الاقتصادية ، المالية لتحقيق أهدافها .
- 6- تطوير، تشغيل ، وإدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية، اللاسلكية ، البيانات الرقمية ، المعلومات والوسائل السمعية والبصرية .
- 7- توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت ، الرسائل النصية ، المعلومات والوسائل السمعية البصرية .
- 8- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وطنية أو في الخارج ، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة .

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف .

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله :

- 1- تسعى المؤسسة إلى حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- 2- تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات .
- 3- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة .
- 4- تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات .
- 5- تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين .
- 6- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية .
- 7- إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة ونوعية الاتصال من أجل تحقيق الرضا التام للمستعملين .
- 8- مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات .
- 9- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.

¹ - وثائق مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله بتاريخ : 2014/04/08 .

ثالثا: طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة و عرض خدماتها :

1- طبيعة النشاط لدى المؤسسة :

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيف العمومي. تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كامل تراب الولاية و بمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية أو لاسلكية . و هذه المؤسسة تتدرج ضمن قطاع الخدمات، و تصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية : موبيليس ، الوكالة التجارية للاتصالات ، الاتصالات الفضائية .

2- عروض خدمات المؤسسة :

تسخر اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لتوصيل الزبون بالشبكة و الخدمات الهاتفية ، إن خدمة الهاتف الثابت تتمثل في :

- نقل المكالمات الهاتفية الصادرة و المتوجهة إلى نقطة الانتهاء .
- تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر أو خدمات يوفرها الغير .
- تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسير الحسن لخدمة الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء ، مع احترام التزاماتها الخاصة بجودة الخدمة و جودة الاتصالات، بالنسبة لجميع متطلبات المشترك ،
- فبإمكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر و هذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص ، 101 للإدارات و المؤسسات العمومية ، 102 للمهنيين أو بمصلحة الصيانة (12) من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر.

- تعرض هذه الخدمات بأحكام و شروط تطبق على كل حالة يتناولها عقد الاشتراك للهاتف الثابت .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

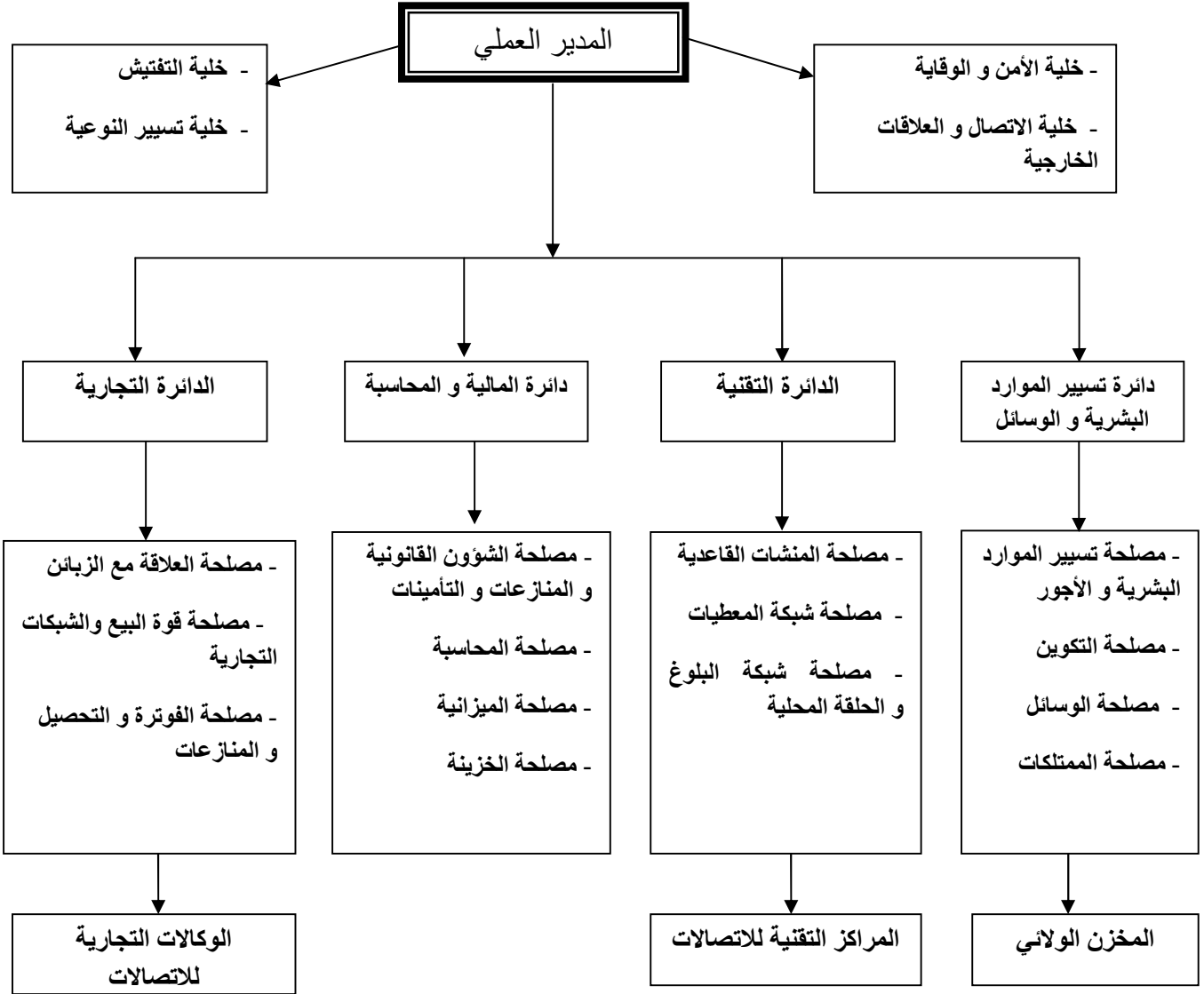
أولا : مفهوم الهيكل التنظيمي :

هو نظام يوضح العلاقة و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية و تضم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - 284 عامل موزعون على مختلف المصالح :

- الإطارات : 112 عامل .
- أعوان التحكم : 51 عامل .
- أعوان التنفيذ : 121 عامل .

و يظهر الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة على النحو التالي :

شكل رقم 3-1 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات - ميلة



المراكز التقنية :

- مركز الإنتاج للاتصالات . (CPT)
- المركز الهاتفي الرقمي . (CDC)
- المركز الولائي للطاقة . (CWE)
- مركز التضخيم . (CA)
- مركز صيانة الخطوط . (CEL)

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

- CCLT .

ثانيا: التعريف بمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله :

1- المديرية العملية للاتصالات :

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا تدير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات ولكل دائرة مهامها المحددة و لكن قبل التطرق لدوائر المؤسسة بمصالحها المختلفة و مهامها سنعرض المهام الرئيسية للمدير وتعريفه وكذا الخلايا المرتبطة به :¹

- المدير :

هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها ، كما أنه المسؤول المباشر عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية من صلاحياته :

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها.
 - الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة .
 - تأمين ومراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة .
 - إعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة .
 - الممثل الرئيسي للمؤسسة في الداخل والخارج .
 - المصادقة على القوائم والاجتماعات " القوائم الختامية ، الإعلانات ، الجداول المالية خلال السنة " .
- الخلايا :**

وهي خلايا الأمن والوقاية ، خلية التفتيش ، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية ، و خلية تسيير النوعية وتوجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها .

2- مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح :

1- دائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل : وتندرج تحتها المصالح التالية :

أ- مصلحة تسيير المستخدمين والأجور : وتتمثل مهامها في النقاط التالية :

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم .
- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور .
- العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء .

ب- مصلحة التكوين : وتتمثل مسؤولياتها في :

- تنظيم احتياجات التكوين و إعداد مخطط له .
- متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة .
- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

¹ - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة بتاريخ : 2014/04/08 .

ج- مصلحة الوسائل : ومسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون (أدوات مكتبية ، أجهزة) وعملية التوزيع على مستوى الوحدات .

د- مصلحة الممتلكات : ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة عليها.

- وينبثق عن هذه المصالح :

المخزن الولائي : وهو العصب لاتصالات الجزائر لأنه الممول الرئيسي لجميع إداراتها ولمصالح المديرية ويحفظ جميع المواد الموجودة في المخزن .

2- الدائرة التقنية : وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي:

أ- مصلحة المنشآت القاعدية : مهمتها الأساسية هي دراسة تطوي شبكة المشتركين، توسيعها، ودراسة بيئة المواقع ، والهندسة المدنية ، وتوصيل الكهرباء ، والتهوية.... الخ . فهي تنقسم إلى ثلاث فروع :

- الإرسال (TRANSMISSION)

- التحويل (COMUTATION)

- الطاقة (ENERGIE)

ب- مصلحة شبكة المعطيات : ومسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات .

ج- مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية : تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.

وتنبثق عن هذه المصالح " المراكز التقنية للاتصالات " مهمتها جمع المراكز التقنية ، مراكز إنتاج ، مركز التضخيم من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة للشبكة وتقييمها.

3- دائرة المالية والمحاسبة : وتتكون من أربعة مصالح وهي: الميزانية ، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة تتمثل في: إعداد الميزانية ، والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية ، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية والتي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

4- الدائرة التجارية : وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي :

أ- مصلحة العلاقة مع الزبائن : ومهامها تتمثل في :

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.

- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة .

- دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم .

- تكوين المستخدمين في المصلحة .

ب- مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية : وتتمثل مهامها في :

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة .
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع .
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية ، وكالة ، أو قسم .
- تكوين المستخدمين في المصلحة .

ج- مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات : وتتمثل مهامها في :

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون .
- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في رضا الزبون .
- تكوين المستخدمين في المصلحة .

وتتبع عن هذه المصالح " الوكالات التجارية " التي مهمتها تتمثل في :

- استقبال وتوجيه الزبائن .
- عرض وبيع الخدمات .
- عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها .
- متابعة شكاوى الزبائن.

المطلب الرابع : تقييم أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله :

تقييم أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يكون بشكل دوري وذلك كل شهرين وهذا بالنسبة للموظفين الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة ، رئيس دائرة ، رئيس خلية فقط أما الموظفين الآخرين فلا يتم تقييم أدائهم كما أن الموظفين الجدد يخضعون لعملية تقييم الأداء لكنها ليست دورية حيث يقيمون من قبل رئيسهم المباشر خلال 6 أشهر الأولى ومن خلال هذه الفترة يحكم الرئيس على أدائهم ويضع ملاحظاته وبعد ذلك تتخذ الإجراءات اللازمة بحقهم إما بالاستمرار في العمل أو التدريب أو غير ذلك ، وهذا النوع من التقييم ليس دوري .

أولاً: طريقة تقييم الأداء والمعايير المستخدمة في ذلك : بالنسبة للموظفين الخاضعين لعملية تقييم الأداء الدوري ، يقيم أدائهم من قبل الرئيس المباشر والمدير من خلال طريقة التنقيط وفقا لعدة معايير يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم 3-1 : معايير تقييم أداء الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر

المعايير	النقطة	الملاحظة
حجم ونوعية العمل	10/	
المعرفة والفهم للمبادئ التوجيهية	10/	
الشعور بالمسؤولية وتنظيم العمل	10/	
التعاون والعمل الجماعي	10/	
التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين	10/	
صنع القرار والحكم الذاتي	10/	
المجموع	60/	
متوسط التقييم إذا كان اختلاف في الرأي بين المقيم والمدقق (المدير)	60/	

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

تجمع النقاط التي تحصل عليها الموظف من قبل رئيسه المباشر وتكون النقطة على 60 ويضع المدير النقطة التي يرى أن الموظف يستحقها وتكون بدورها على 60 ثم يحسب متوسط القيمتين وتكون هي النقطة النهائية التي يتحصل عليها الموظف .

ثانياً: التنقيط حسب كل معيار :

1- التنقيط حسب معيار حجم ونوعية العمل : يكون التنقيط حسب هذا المعيار كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-2 : التنقيط حسب معيار حجم ونوعية العمل

من 7 إلى 10 على 10	- يصنع عمله في الفترات المحددة - يقدم عمل لائق ، ويحسن في كثير من الأحيان المبادرات الشخصية
من 3 إلى 6 على 10	- يحترم عادة المواعيد لكنه يحتاج لإشراف - قادر على تلبية معايير الجودة ولكن يحتاج إلى مساعدة
00 إلى 2 على 10	- غير قادر على تأدية عمله في الفترات المحددة

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10 .
وإذا كان أداؤه متوسط ويتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6.
أما إذا كان أداؤه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2.

2- التنقيط حسب معيار المعرفة والفهم للمبادئ التوجيهية : والجدول التالي يوضح كيفية التنقيط حسب هذا المعيار :

جدول رقم 3-3 : التنقيط حسب معيار المعرفة والفهم للمبادئ التوجيهية

من 7 إلى 10 على 10	- يمتلك المعرفة اللازمة لأداء واجباته ويعرف كيفية الاستخدام الفعال - فهم وتطبيق المبادئ التوجيهية بشكل صحيح ، تفسيرات أو معلومات مقدمة
من 3 إلى 6 على 10	- يمتلك بعض المعرفة ولكن يحتاج إلى توسيع - في بعض الأحيان ينسى بعض النقاط في تطبيق المبادئ التوجيهية
من 00 إلى 2 على 10	- لا يمتلك المعرفة اللازمة لتنفيذ مهامه - في كثير من الأحيان لا يفهم المبادئ التوجيهية لبيانات العمل ولا يتحقق فهمه لها

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10 .
إذا كان أداؤه متوسط ويتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6 .
أما إذا كان أداؤه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2 .

3- التتقيط حسب معيار الشعور بالمسؤولية وتنظيم العمل : ويكون التتقيط حسب هذا المعيار وفقا للجدول التالي :

جدول رقم 3-4 : التتقيط حسب معيار الشعور بالمسؤولية وتنظيم العمل

من 7 إلى 10 على 10	- في بمسؤولياته ويحترم سرية السجلات ويظهر التقدير - يحترم المواعيد ، يخطط وينظم الأولويات في المقدمة
من 3 إلى 6 على 10	- يتحمل مسؤولياته جزئيا ويميل إلى تجنبها - يميل إلى أن يكون فوضوي عندما يكون هناك زيادة في عبء العمل
من 00 إلى 2 على 10	- يتجنب المسؤوليات لتبرير أدائه الضعيف - في حاجة إلى التذكير بالمواعيد النهائية لمهامه ويتم تحديد الأولويات بانتظام

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10 .
إذ كان أدائه متوسط ويتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6 .
أما إذا كان أدائه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2 .

4- التتقيط حسب معيار التعاون والعمل الجماعي : ويكون التتقيط حسب هذا المعيار كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-5 : التتقيط حسب معيار التعاون والعمل الجماعي

من 7 إلى 10 على 10	- يشارك بشكل بناء في المناقشات والاجتماعات وتبادل الخبرات
من 3 إلى 6 على 10	- يعاني صعوبة العمل ضمن الفريق مع بعض الأفراد
من 00 إلى 2 على 10	- يعمل بجد مع زملائه

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10 .
إذ كان أدائه متوسط ويتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6 .
أما إذا كان أدائه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2 .

5- التنقيط حسب معيار التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين : ويكون التنقيط حسب هذا المعيار كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-6 : التنقيط حسب معيار التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين

من 7 إلى 10 على 10	- غير قادر على التواصل بطريقة ديناميكية - يفهم احتياجات العملاء إلا إذا كانت المعلومات المطلوبة لا تدخل ضمن اختصاصه
من 3 إلى 6 على 10	- يفتقر في بعض الأحيان إلى الوضوح في اتصالاته ويجد صعوبة في قول آرائه - يميل لوضع أسئلة صعبة لرئيسه
من 00 إلى 2 على 10	- غير قادر على التواصل بشكل واضح والتعبير عن آرائه - لا يتحكم في المعلومات المعطاة للزبائن

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10 .
إذا كان أدائه متوسط ويتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6 .
أما إذا كان أدائه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2 .

6- التنقيط حسب معيار صنع القرار والحكم الذاتي : ويكون التنقيط حسب هذا المعيار كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-7 : التنقيط حسب معيار صنع القرار والحكم الذاتي

من 7 إلى 10 على 10	- يأخذ القرارات المناسبة - يمتثل للقواعد والإجراءات
من 3 إلى 6 على 10	- يميل إلى تأجيل القرارات وتأجيل المواعيد النهائية
من 00 إلى 2 على 10	- لا يشارك ويعتمد على قرارات الآخرين - ينتظر قرار الآخرين بدل التصرف

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10 .
إذا كان أدائه متوسط ويتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6 .
أما إذا كان أدائه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2 .

ثالثا : الإجراءات المتخذة في حق ممن يحصلون على علامات أقل من المعدل (30) :

في حال حصول الموظف على نقطتين متتاليتين تحت المعدل يكون مايلي :

- القيام بتكوينه (فيما يخص نقاط ضعفه) .
- التغيير لمنصب آخر إما بنفس المستوى بحيث يتناسب هذا المنصب مع قدراته أكثر من المنصب الأول ، أو إلى منصب أقل من المستوى الأول .
- وفي حالة لم يتحسن رغم الإجراءات السابقة يكون أمر إقالته إلا أن هذا الأمر مستبعد .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث توضيح المنهج المستخدم في الدراسة ، وكذا مجتمع و عينة الدراسة وكيفية اختيارها كما نستعرض كيفية بناء أداة الدراسة اللازمة والاختبارات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات .

المطلب الأول : منهج ، حدود ومجتمع الدراسة

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة :

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها . ويرتبط المنهج المطبق في أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة حيث يقوم هذا المنهج أساسا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بهدف التعبير عنها كيفا وكما ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى . وهذا عن طريق جمع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها بغرض الوصول إلى نتائج علمية .

ثانيا: حدود الدراسة : لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية نظهرها فيما يلي :

الحدود الزمنية : لقد اقتصرت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2014/04/06 إلى غاية 2014/04/20 .

الحدود المكانية : أجريت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله والكائن مقرها في شارع 01 نوفمبر بميلة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء المصالح بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله والبالغ عددهم 112 إطار وهذا بنسبة (35.71%) حيث تم توزيع (40) استثماراً على أفراد عينة الدراسة وقد استرجعت منها (34) استثماراً فقط بنسبة مئوية قدرها (85 %) من مجموع الاستثمارات التي تم توزيعها وهذا ما يوضحه الجدول رقم () أدناه وبالتالي بلغ مجموع الاستثمارات الممثلة لعينة الدراسة الإحصائية هو (34) استثماراً .

جدول رقم 3-8 : يوضح توزيع العينة الممثلة للدراسة

عدد أفراد عينة الدراسة	النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة	عدد الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	
			العدد	النسبة
112	35.71%	40	34	85%

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأدوات التي استخدمها في جمع بيانات هذه الدراسة وكذا مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم الاستعانة بها لتحليل البيانات .

أولاً: أدوات جمع البيانات :

إن عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يتم القيام بها لدراسة ظاهرة معينة ، وتعد أولى المراحل الميدانية من خطوات إعداد البحوث ونعني بها الوسيلة التي من خلالها يقوم الباحث بجمع البيانات الضرورية والمطلوبة لبحثه ، ونظراً لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة وجدت الباحثة أن أنسب وسيلة لجمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة على التساؤلات وتحقيق أهدافها هي " الاستثمار " وتعرف على أنها : " عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة معينة ¹ . وقد اشتملت على الآتي :

¹ - ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي) ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص: 88 .

- المحور الأول ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في : (الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي ، المصلحة) .

- المحور الثاني وقد اشتمل على (12) سؤال يتعلق بإجابات أفراد العينة حول واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) ويتكون من ثلاث أبعاد هي :

البعد الأول : الاتصال الشفوي ويتكون من (4) عبارات .

البعد الثاني : الاتصال الكتابي ويتكون من (4) عبارات .

البعد الثالث : الاتصال الإلكتروني ويتكون من (4) عبارات .

- المحور الثالث : ويتكون من (10) أسئلة تتعلق بإجابات أفراد العينة حول واقع الأداء الوظيفي لدى المشرفين ويشمل على ثلاث أبعاد هي :

البعد الأول : عناصر الأداء الوظيفي ويتكون من (3) عبارات .

البعد الثاني : محددات الأداء الوظيفي ويتكون من (3) عبارات .

البعد الثالث : تقييم الأداء . ويتكون من (4) عبارات .

- المحور الرابع : واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) وقسم إلى بعدين هما :

البعد الأول : الاتصال الشفوي والكتابي ويتكون من (4) عبارات .

البعد الثاني : الاتصال الكتابي ويتكون من (4) عبارات .

- المحور الخامس : ويضم (3) أسئلة للإجابة عن استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي .

وقد اعتمدت الباحثة في إعداد الاستمارة على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال . كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستمارة حسب الجدول التالي :

جدول رقم 3-9 : درجات مقياس ليكرت (likert scale)

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: محفوظ جودة ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص: 23 .

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية :

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها إعتدنا على برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for social sciences والذي يرمز له اختصارا بالرمز (spss) ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- 1- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة .
- 2- التكرارات والنسب المئوية وذلك لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما ووصف أفراد مجتمع الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية .
- 3- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء المبحوثين عن كل عبارة في محاور الدراسة .
- 4- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين لكل عبارات محاور الدراسة فكلما كانت قيمته صغيرة كلما كان التشتت في الإجابات صغير .
- 5- اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محور واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) لاختبار الفرضيات .
- 6- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة حول واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) تبعا لمتغيرات الدراسة الديموغرافية الآتية : (الجنس، السن، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) .
- 7- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار الفرضيات ولمعرفة درجة الارتباط بين استجابات أفراد العينة .

المطلب الثالث : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة**أولاً: صدق الاستمارة :**

حيث تم القيام بعرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين تألفت من (07) أساتذة لإبداء ملاحظاتهم حول مدى صحة وسلامة لغة الاستمارة ووضوح مدلول عباراتها وأنها قابلة لقياس ما وضعت من أجله ، وعلى ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة تم القيام بإجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمين وتم تعديل بعض العبارات مع المحافظة على مضمونها والملحق رقم (04) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة .

ثانياً: ثبات الاستمارة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم القيام بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والتي تم تطبيقها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

Statistical Package for social sciences ، وقد بلغت قيمة الثبات الكلية (0.78) ويفضل أن لا تقل عن 0.6 وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات والمقبولة لأغراض هذه الدراسة وهذا ما يوضحه الملحق رقم (6) .

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة والمحاور المكونة للاستمارة وتحليلها وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

المطلب الأول : وصف عينة الدراسة :

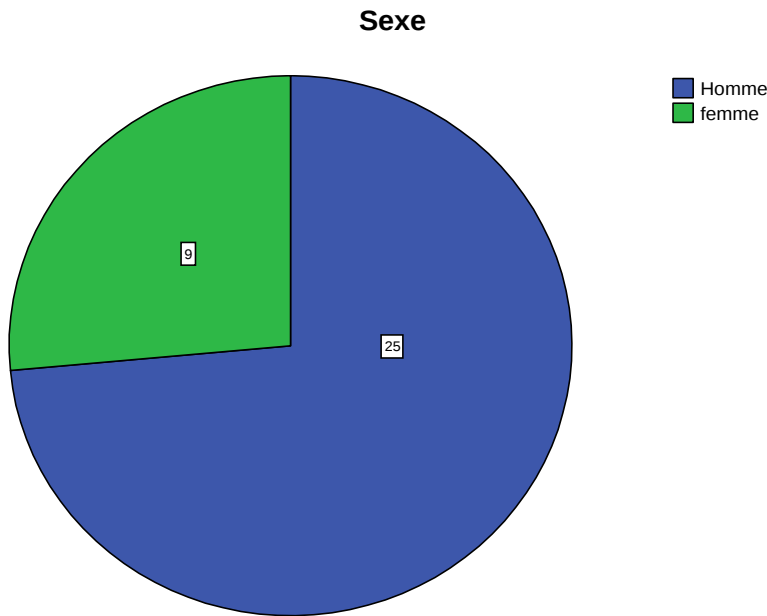
تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المصلحة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس : سنوضح ذلك من خلال مايلي :

جدول رقم 3-10 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	73.5%
أنثى	9	26.5%
المجموع	34	100%

شكل رقم 3-2 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

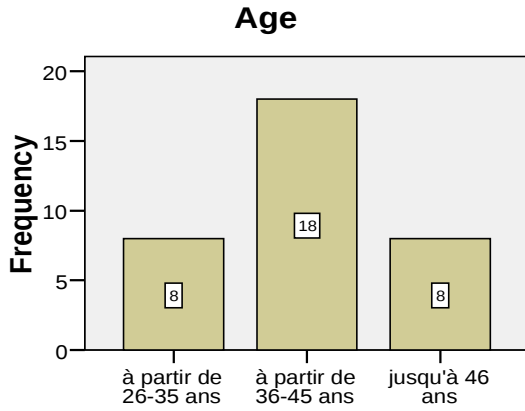


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن عدد الذكور بلغ (25) من عينة الدراسة حيث قدرت نسبتهم المئوية (73.5%) ، في حين بلغ عدد الإناث (9) وهذا بنسبة (26.5%) ، ويلاحظ من بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة من الذكور ، وتفسير هذا ربما يرجع إلى طبيعة الأعمال التي تجري بالمؤسسة أو نقص الخبرة والفرص المتاحة أمام الإناث لشغل منصب رئيس مصلحة .

2- توزيع أفراد العينة حسب السن : سنوضح ذلك من خلال مايلي :

جدول رقم 3-11 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	%0
من 26 - 35 سنة	8	%23.5
من 36 - 45 سنة	18	%52.9
46 فما فوق	8	%23.5
المجموع	34	%100

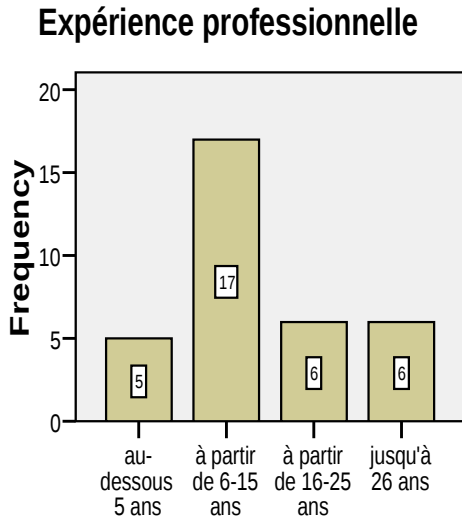
شكل رقم 3-3 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أنه لا يوجد هناك رؤساء من أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 25 سنة ، كما يتضح أن ما نسبته 23.5% من أفراد عينة الدراسة هم ضمن الفئة العمرية (26 - 35 سنة) ، في حين أن أكبر نسبة وهي 52.9% من أفراد العينة فنتهم العمرية تتراوح ما بين (36 - 45 سنة) وهذا مؤشر على سنوات خبرة طويلة لهم ، في حين أن 23.5% من أفراد العينة أعمارهم 46 سنة فما فوق .

3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية : سنوضح ذلك من خلال مايلي :

جدول رقم 3-12 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	14.7%
من 6 - 15 سنة	17	50%
من 16 - 25 سنة	6	17.6%
26 فما فوق	6	17.6%
المجموع	34	100%

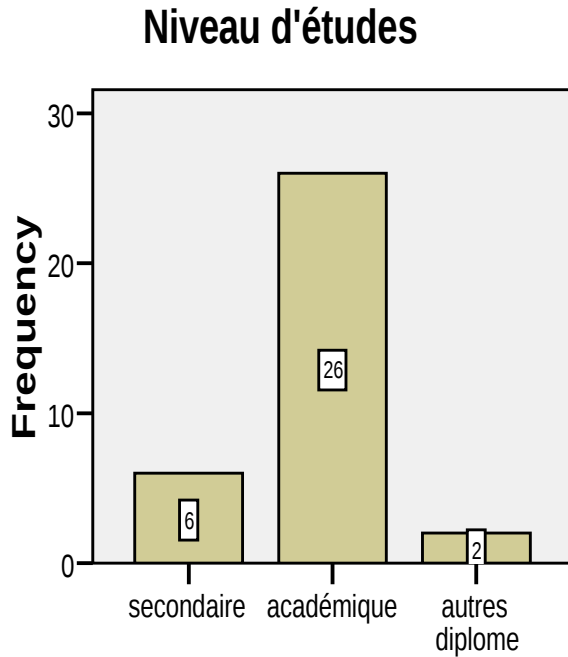
شكل رقم 3-4 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتبين من الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من لديهم خبرة في العمل حيث بلغت نسبتهم المئوية 50% وهذا بالنسبة للذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة ، ثم تليها نسبة 17.6% وهذا بالنسبة لأفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم ما بين (16 - 25 سنة) و 26 سنة فما فوق ، في حين حققت نسبة 14.7% من أفراد العينة الذين لهم أقل من 5 سنوات خبرة في العمل أقل نسبة وهذا ربما راجع لكون أنهم لا يمتلكون الخبرة وعدد سنوات العمل غير كافية .

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي : سنوضح ذلك من خلال مايلي :

جدول رقم 3-13 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أساسي	0	%0
ثانوي	6	%17.6
جامعي	26	%76.5
شهادات أخرى	2	%5.9
المجموع	34	%100

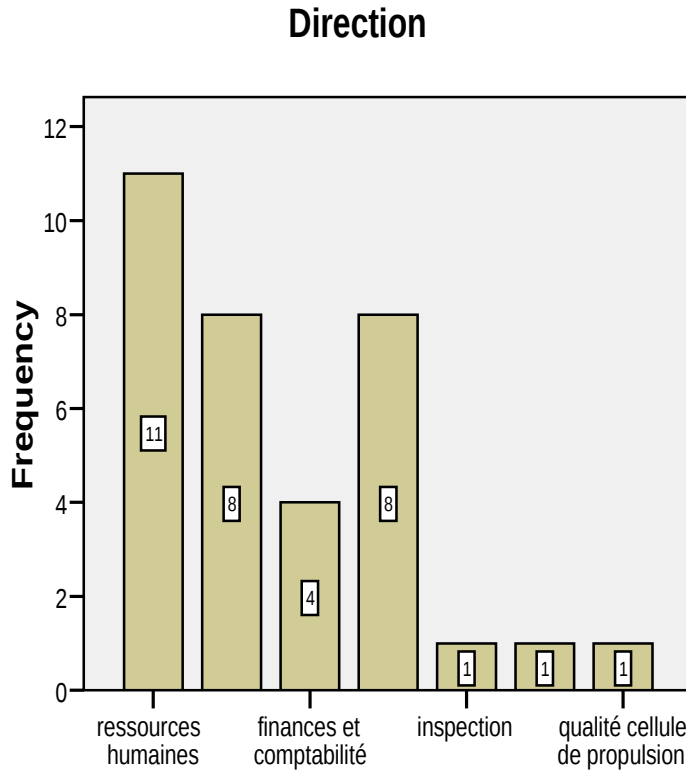
شكل رقم 3-5 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 76.5 % من إجمالي عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهي نسبة مرتفعة جدا وهو ما يبين أنها ربما تعتمد على الفئات المثقفة ذات مستوى عالي ، كما يتضح كذلك أن ما نسبته 17.6 % من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي ، في حين 5.9 % من أفراد العينة هم الحاملين لشهادات أخرى وهذا راجع إلى سياسة التوظيف في المؤسسة ومتطلباتها .

5- توزيع أفراد العينة حسب المصلحة : سنوضح ذلك من خلال مايلي :

جدول رقم 3-14 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة



المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
تسيير الموارد البشرية والوسائل	11	32.4%
التقنية	8	23.5%
المالية والمحاسبة	4	11.8%
التجارية	8	23.5%
الأمن والوقاية	0	0%
التفتيش	1	2.9%
الاتصال والعلاقات الخارجية	1	2.9%
تسيير النوعية	1	2.9%
المجموع	34	100%

شكل رقم 3-6 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 32.4% من أفراد عينة الدراسة ينتمون لمصلحة تسيير الموارد البشرية والوسائل ، و 23.5% ينتمون إلى كل من المصلحتين التقنية والتجارية ، ثم يليها نسبة 11.8% من أفراد العينة ينتمون لمصلحة المالية والمحاسبة ، في حين بلغت ما نسبته 2.9% من الأفراد الذين ينتمون إلى كل من مصلحة التفتيش ، الاتصال والعلاقات الخارجية وأخيرا تسيير النوعية . وعليه نلاحظ أن أكثر أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة ينتمون لمصلحة تسيير الموارد البشرية والوسائل .

المطلب الثاني : تفريغ وتحليل البيانات

تحقيقا لأهداف الدراسة سنقوم في هذا المطلب بعرض لنتائج التحليل الإحصائي الذي تم بغرض معرفة استجابات أفراد عينة الدراسة وهذا حول العبارات التي تضمنتها محاور الاستمارة ومن ثم تحليل لنتائج الدراسة .

- نتائج تحليل محاور الاستمارة :

اختبار التوزيع الطبيعي : لقد تم استخدام اختبار (Kolmogorove-Smirnov) وهذا لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وكانت النتائج أكبر من مستوى الدلالة (0.05) . أنظر الملحق رقم (7)

من أجل تفسير النتائج بصورة دقيقة فقد تم تحديد فئات مقياس التحليل كمايلي :

- حساب المدى : وهو عبارة عن " أكبر قيمة - أصغر قيمة في مقياس ليكرت " أي : $(4 = 1 - 5)$.

ثم يتم تحديد طول الفئة عن طريق قسمة المدى / عدد الفئات أي : $(0.8 = 5 / 4)$.

وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي :

1- فئة غير موافق بشدة ، تتراوح درجتها بين 1-1.80 وتدل على درجة ضعيفة جدا .

2- فئة غير موافق ، تتراوح درجتها بين 1.81-2.60 وتدل على درجة ضعيفة .

3- فئة محايد ، تتراوح درجتها بين 2.61-3.40 وتدل على درجة متوسطة .

4- فئة موافق ، تتراوح درجتها بين 3.41-4.20 وتدل على درجة مرتفعة .

5- فئة موافق بشدة ، تتراوح درجتها بين 4.21-5 وتدل على درجة مرتفعة جدا .

أولاً: تحليل عبارات المحور الثاني واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني)

البعد الأول: الاتصال الشفوي : حيث سيتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات الباحثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف على واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-15 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع

استخدام الاتصال الإداري الشفوي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	أحرص في العمل على القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل القسم .	4.35	0.69	مرتفعة جدا	1
02	أستخدم الاتصال الشفوي مع الموظفين عند إصدار التعليمات .	3.94	1.12	مرتفعة	4
03	أحرص على مقابلة الموظفين في الأقسام المختلفة لحل المشكلات التي تواجههم في عملهم .	4.00	0.69	مرتفعة	2
04	أعتمد على الاتصال الشفوي عند إجراء اجتماعات دورية مع المشرفين الآخرين لتحديد أهداف المؤسسة .	3.94	1.07	مرتفعة	3
	الدرجة الكلية	4.05	0.65	مرتفعة	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوي كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) والانحراف المعياري (0.65) . ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (01) وهي " أحرص في العمل على القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل القسم " بمتوسط حسابي (4.35) وبدرجة مرتفعة جدا ، تليها العبارة رقم (03) وهي " أحرص على مقابلة الموظفين في الأقسام المختلفة لحل المشكلات التي تواجههم في عملهم " بمتوسط حسابي (4.00) بدرجة مرتفعة ، ثم تليها كل من العبارات رقم (04، 02) على التوالي بنفس المتوسط الحسابي (3.94) وبدرجة مرتفعة .

ونستنتج من الجدول أعلاه أن الرؤساء يحرصون وبدرجة كبيرة جدا على القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين، كما يحرصون كذلك على حل المشكلات التي تواجههم من خلال التواصل الميداني حتى يكونوا قريبين من الموظفين ، وبالتالي يعتبر الاتصال الشفوي من أكثر طرق الاتصالات فاعلية ولها العديد من المميزات مثل القدرة على الاستيضاح والفهم والمناقشة والتعرف على محتوى الرسالة بدقة .

البعد الثاني: الاتصال الكتابي : حيث سيتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف على واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-16 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
05	أركز على استخدام الرسائل المكتوبة الخاصة للتواصل مع الموظفين .	3.50	1.28	مرتفعة	3
06	أحرص على إطلاع الموظفين على المستجدات عبر النشرات الدورية .	4.09	0.96	مرتفعة	1
07	أستخدم لوحات الإعلانات للتفاعل مع الموظفين.	3.68	0.84	مرتفعة	2
08	أستخدم صندوق الشكاوي كقناة اتصال للتواصل مع الموظفين .	2.85	1.04	متوسطة	4
	الدرجة الكلية	3.52	0.74	مرتفعة	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لواقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52) والانحراف المعياري (0.74) . ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (06) وهي " أحرص على إطلاع الموظفين على المستجدات عبر النشرات الدورية " بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة ، ثم تليها كل من العبارتين رقم (07 ، 05) بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية على التوالي : (3.68 ، 3.50) ، بينما كانت أقل عبارة رقم (08) وهي " أستخدم صندوق الشكاوي كقناة اتصال للتواصل مع الموظفين " بمتوسط حسابي (2.85) وبدرجة متوسطة .

يتبين من الجدول السابق أن لتقنيات الاتصال الإداري المكتوب بأشكالها المختلفة سواء كانت نشرات دورية أو لوحات الإعلانات وغيرها أهمية في المعاملات وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة ، في حين يعطل انخفاض المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) إلى وجود بديل عن صندوق الشكاوي يستخدم للتواصل مع الموظفين .

البعد الثالث: الاتصال الإلكتروني : حيث سيتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف على واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع

استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
09	تقادم أجهزة الحاسوب المستخدمة يؤدي إلى صعوبات في العمل .	4.59	0.55	مرتفعة جدا	1
10	أستخدم الفاكس لتبادل المعلومات بهدف التواصل مع المشرفين الآخرين .	4.26	0.44	مرتفعة جدا	4
11	أستخدم البريد الإلكتروني لتتبادل المعلومات بين الإدارات .	4.41	0.60	مرتفعة جدا	2
12	أستخدم شبكات الاتصال الداخلية في المؤسسة لتبادل المعلومات مع الموظفين .	4.29	0.71	مرتفعة جدا	3
	الدرجة الكلية	4.27	0.44	مرتفعة جدا	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لواقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني كانت بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.27) والانحراف المعياري (0.44) . ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (09) وهي " تقادم أجهزة الحاسوب المستخدمة يؤدي إلى صعوبات في العمل " بمتوسط حسابي (4.59) وبدرجة مرتفعة جدا ، بعد ذلك تليها كل من العبارات رقم (11، 12، 10) بدرجات مرتفعة جدا وبمتوسطات حسابية على التوالي : (4.41، 4.29، 4.26) .

ونستنتج من الجدول أعلاه أن الوسائل التكنولوجية الحديثة قد أصبحت أداة اتصال بديلة لأساليب الاتصال التقليدية .

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثالث واقع الأداء الوظيفي لدى المشرفين

البعد الأول: عناصر الأداء الوظيفي : حيث سيتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على عبارات عناصر الأداء الوظيفي التي تم من خلالها التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المشرفين كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو

عناصر الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية .	3.82	0.71	مرتفعة	2
02	يتميز الموظفون بالتقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية .	3.68	0.72	مرتفعة	3
03	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد .	3.85	0.70	مرتفعة	1
	الدرجة الكلية	3.78	0.60	مرتفعة	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لعناصر الأداء الوظيفي كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.60) . ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تبين أن أعلى العبارات كانت رقم (03، 01) بمتوسطات حسابية على التوالي : (3.85، 3.82) وبدرجات مرتفعة ، ثم تليهما العبارة رقم (02) وهي " يتميز الموظفون بالتقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية " بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة مرتفعة .

نستنتج من الجدول أن جميع عناصر الأداء الوظيفي الجيد تتوفر لدى الموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة ولكن بدرجات متفاوتة مما يدل على أن الموظفين يتصفون بدرجة عالية من بذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم .

البعد الثاني: محددات الأداء الوظيفي : حيث سيتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على عبارات محددات الأداء الوظيفي التي تم من خلالها التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المشرفين كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو

محددات الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
04	يتوفر لدى الموظفون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية .	3.53	0.89	مرتفعة	3
05	يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم .	3.62	0.95	مرتفعة	1
06	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح ويعرفون ما الذي يجب عمله وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك .	3.53	0.96	مرتفعة	2
	الدرجة الكلية	3.53	0.79	مرتفعة	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمحددات الأداء الوظيفي كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (0.79) . ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (05) وهي " يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم " بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة مرتفعة ، يليها بعدها العبارات رقم (06، 04) بنفس المتوسط الحسابي (3.53) وبدرجات مرتفعة .

ونستنتج من خلال الجدول أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة يمتلكون المهارة الفنية لحل مشكلات العمل التي تواجههم وهذا فضلا عن أنهم يدركون أدوارهم بدقة ووضوح مما يجعلهم راضين عن أعمالهم .

البعد الثالث: تقييم الأداء : حيث سيتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على عبارات تقييم الأداء التي تم من خلالها التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المشرفين كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-20 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو

تقييم الأداء

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
07	يتم تقييم أداء الموظفون خلال فترة معينة وفقا لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح .	3.97	0.93	مرتفعة	1
08	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أسس الترقيات .	3.62	0.95	مرتفعة	3
09	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف .	3.79	0.94	مرتفعة	2
10	تتم عملية تقييم الأداء بشكل روتيني .	3.47	1.16	مرتفعة	4
	الدرجة الكلية	3.71	0.74	مرتفعة	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتبين من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لتقييم الأداء كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) والانحراف المعياري (0.74) . ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (07) وهي " يتم تقييم أداء الموظفون خلال فترة معينة وفقا لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح " بمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة مرتفعة ، وتليها العبارات رقم (09، 08، 10) بمتوسطات حسابية على التوالي : (3.79، 3.62، 3.47) وبدرجات مرتفعة . من خلال النتائج المرتبطة

بتقييم الأداء يتضح أن نظام تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله يتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والمؤسسة معا .

ثالثا: تحليل عبارات المحور الرابع واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني)

البعد الأول: الاتصال الشفوي والكتابي : حيث سيتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف على واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي والكتابي) كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-21 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي والكتابي)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	تسهل المقابلات الشخصية مع الموظفين في إنجاز المهام بدقة .	4.15	0.95	مرتفعة	2
02	عقد الاجتماعات الدورية تساعد في حل المشكلات الإدارية .	4.44	0.61	مرتفعة جدا	1
03	استخدام لوحات الإعلانات يقلل من سرعة الاتصال مع الموظفين .	3.62	1.04	مرتفعة	4
04	الاتصال المباشر (وجها لوجه) يقلل من وقت توزيع المهام بين الموظفين .	4.06	0.81	مرتفعة	3
	الدرجة الكلية	4.06	0.52	مرتفعة	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لواقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي والكتابي كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) والانحراف المعياري (0.52) . ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (02) وهي " عقد الاجتماعات الدورية تساعد في حل المشكلات الإدارية " بمتوسط حسابي (4.44) بدرجة مرتفعة جدا ، تليها العبارات رقم (01، 04) بدرجات

مرتفعة وبمتوسطات حسابية على التوالي : (4.15، 4.06) ، وأخيرا العبارة رقم (03) وهي " استخدام لوحات الإعلانات يقلل من سرعة الاتصال مع الموظفين " بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة مرتفعة .

نستنتج من الجدول السابق أن نتائج واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي والكتابي كانت مرتفعة وتبين أن أبرز العبارات هي : " عقد الاجتماعات الدورية تساعد في حل المشكلات الإدارية ، و " المقابلات الشخصية مع الموظفين تسهم في إنجاز المهام بدقة " .

البعد الثاني: الاتصال الإلكتروني : حيث سيتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف على واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الإلكتروني) كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الأداء

الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
05	يوفر استخدام الحاسوب معلومات تحسن من عملية تقييم الأداء الوظيفي .	4.41	0.85	مرتفعة جدا	3
06	استخدام الفاكس يزيد من سرعة إنجاز الموظفين لمهامهم الموكلة إليهم .	4.29	0.76	مرتفعة جدا	4
07	استخدام البريد الإلكتروني يؤدي إلى تسهيل إجراءات المعاملات الرسمية .	4.47	0.61	مرتفعة جدا	2
08	استخدام شبكة الانترنت في العمل يؤدي إلى الحصول على معلومات دقيقة .	4.50	0.70	مرتفعة جدا	1
	الدرجة الكلية	4.41	0.57	مرتفعة جدا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لواقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني كانت بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.41) والانحراف المعياري (0.57) . ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تبين أن أعلى عبارة كانت رقم (08) وهي " استخدام شبكة الانترنت في العمل

يؤدي إلى الحصول على معلومات دقيقة " بمتوسط حسابي (4.50) ودرجة مرتفعة جدا ، ثم تليها كل من العبارات رقم (07، 05، 06) وهذا بدرجات مرتفعة جدا وبمتوسطات حسابية على التوالي: (4.47، 4.41، 4.29) .

يتبين من الجدول أعلاه أن استخدام التكنولوجيا في الاتصال يسهم في تطوير العمل الإداري ، وأن الحاسوب يعتبر التقنية الأكثر انتشارا في المؤسسة وبالتالي يستخدم في حفظ المعلومات وتحليلها وتصنيفها مما يسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي .

رابعاً: تحليل عبارات المحور الخامس استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي

حيث سيتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف على استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 3-23 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو استخدام

تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	عقد دورات تدريب لكيفية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات .	4.59	0.60	مرتفعة جدا	1
02	استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرارات .	4.32	0.76	مرتفعة جدا	2
03	عقد لقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجالات الاتصالات التقنية الحديثة .	4.09	0.99	مرتفعة	3
	الدرجة الكلية	4.33	0.70	مرتفعة جدا	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لاستخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي كانت بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) والانحراف المعياري (0.70) . ومن خلال استعراض

المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تبين أن أعلى العبارات كانت رقم (01، 02) وهذا بدرجات مرتفعة جدا وبمتوسطات حسابية هي على التوالي : (4.59، 4.32) ، وفي الأخير العبارة رقم (03) وهي " عقد لقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجالات الاتصالات التقنية الحديثة " بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة .

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن للإدارة العليا دور مهم في تطوير الأداء الوظيفي وهذا من خلال وضع وتبني استراتيجيات من شأنها تطوير تقنيات الاتصال الإداري الالكتروني ، واستخدام أساليب اتصال فعالة وتنمية مهارات الاتصال ، كما يظهر من خلال العبارة رقم (1) أنها أيضا تعمل على تفعيل دورات تدريبية على كافة المستويات الإدارية وذلك من أجل الاستغلال الأمثل لهذه التقنيات .

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :

- **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والالكتروني) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) . ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية وهي :

اختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير (الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) .

1- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير الجنس .

جدول رقم 3-24 : نتائج تحليل اختبار (t) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	25	4.13	0.65	32	1,06	0.29
أنثى	9	3.86	0.62			

يتضح من الجدول رقم (3-24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوي في المؤسسة تعزى إلى متغير الجنس ، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.29$ وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى .

2- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير السن .

جدول رقم 3-25 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير السن

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوي	بين المجموعات	0.26	2	0.13	0.29	0.74
	داخل المجموعات	13.74	31	0.44		
	المجموع	14.00	33			

يتضح من الجدول رقم (3-25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوي في المؤسسة تعزى إلى متغير السن ، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.74$ وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية .

3- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية .

جدول رقم 3-26 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوي	بين المجموعات	0.92	3	0.30	0.70	0.55
	داخل المجموعات	13.08	30	0.43		
	المجموع	14.00	33			

يتضح من الجدول رقم (3-26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوي في المؤسسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية ، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.55$ وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة .

4- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي .

جدول رقم 3-27 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوي	بين المجموعات	1.08	2	0.54	1.30	0.28
	داخل المجموعات	12.92	31	0.41		
	المجموع	14.00	33			

يتضح من الجدول رقم (3-27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوي في المؤسسة

تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.28$ وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الكتابي تعزى إلى متغير (الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) .

1- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير الجنس .

جدول رقم 3-28 : نتائج تحليل اختبار (t) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	25	3.36	0.74	32	-2.36	0.02
أنثى	9	4.00	0.53			

يتضح من الجدول رقم (3-28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابي في المؤسسة تعزى إلى متغير الجنس ، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 > 0.02$ وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى .

2- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير السن .

جدول رقم 3-29 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير السن

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابي	بين المجموعات	0.32	2	0.16	0.27	0.75
	داخل المجموعات	17.89	31	0.57		
	المجموع	18.22	33			

يتضح من الجدول رقم (3-29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابي في المؤسسة تعزى إلى متغير السن، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.75$ وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية .

3- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية .

جدول رقم 3-30 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابي	بين المجموعات	1.17	3	0.39	0.68	0.56
	داخل المجموعات	17.04	30	0.56		
	المجموع	18.22	33			

يتضح من الجدول رقم (3-30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابي في المؤسسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية ، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.56$ وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة .

4- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي .

جدول رقم 3-31 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابي	بين المجموعات	0.66	2	0.33	0.58	0.56
	داخل المجموعات	17.55	31	0.56		
	المجموع	18.22	33			

يتضح من الجدول رقم (31-3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابي في المؤسسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.56$ وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير (الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) .

1- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير الجنس .

جدول رقم 3-32 : نتائج تحليل اختبار (t) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	25	4.20	0.46	32	-1.62	0.11
أنثى	9	4.47	0.29			

يتضح من الجدول رقم (32-3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في المؤسسة تعزى إلى متغير الجنس ، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.11$ وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى .

2- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير السن .

جدول رقم 3-33 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير السن

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني	بين المجموعات	0.79	2	0.39	2.18	0.12
	داخل المجموعات	5.62	31	0.18		
	المجموع	6.42	33			

يتضح من الجدول رقم (33-3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في المؤسسة تعزى إلى متغير السن ، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.12$ وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية .

3- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير الخبرة المهنية .

جدول رقم 3-34 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير الخبرة المهنية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني	بين المجموعات	1.50	3	0.50	3.05	0.04
	داخل المجموعات	4.91	30	0.16		
	المجموع	6.42	33			

يتضح من الجدول رقم (3-34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في المؤسسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية ، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 > 0.04$ وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة .

4- اختبار الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير المستوى التعليمي .

جدول رقم 3-35 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني	بين المجموعات	0.63	2	0.31	1.68	0.20
	داخل المجموعات	5.79	31	0.18		
	المجموع	6.42	33			

يتضح من الجدول رقم (3-35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في المؤسسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ، حيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 < 0.20$ وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة .

- الفرضية الثانية: القائلة بأنه يتمتع المشرفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة بمستوى أداء عالي .

من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد المحور الثاني الخاص بواقع الأداء الوظيفي نجد أن درجاته كانت مرتفعة وبذلك يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين بالمؤسسة بشكل عام يعتبر جيد وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذا المحور ، ومن خلال ما سبق أن نؤكد صحة الفرضية الثانية .

- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) وواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات. وللتأكد من صحة الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة قوة الارتباط بين متغيري الدراسة أنظر الملحق رقم (21) .

جدول رقم 3-36 : معامل ارتباط بيرسون بين كل من متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات

واقع الأداء الوظيفي في ظل توظيف تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني)		أبعاد تقنيات الاتصال الإداري
معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب	
0.22	0.20	واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل من واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات بلغ (0.22) وهو غير دال إحصائيا لكنه يشير إلى وجود ارتباط طردي ضعيف جدا بين المتغيرين .

- الفرضية الرابعة: القائلة بأن استخدام تقنيات الاتصال الإداري يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله .

حيث ومن خلال نتائج الجدول رقم (3-23) تبين أن متوسط الدرجة الكلية لاستخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي قد بلغ (4.33) وهذا بدرجة مرتفعة جدا وعليه يمكن أن نؤكد صحة هذه الفرضية .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل والذي اشتمل على دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله حاولنا التعرف على الاتصال الإداري ودوره في تطوير الأداء الوظيفي ، حيث تم تقديم عرضا للمؤسسة المستقبلية وعرضا لتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستمارة ، وبعد تفريغ ومعالجة البيانات التي حصلنا عليها من أفراد العينة أظهرت النتائج أن واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي والكتابي) كانت درجتهما الكلية مرتفعة أما بالنسبة للإلكتروني فكانت مرتفعة جدا ، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين بالمؤسسة بشكل عام يعتبر جيد وقد كانت درجاته الكلية مرتفعة ، وأن واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الشفوي والكتابي كانت درجاته الكلية مرتفعة ، أما بالنسبة للإلكتروني فكانت مرتفعة جدا ، كما تبين أن للإدارة العليا دور مهم في تطوير الأداء الوظيفي وهذا من خلال وضع وتبني استراتيجيات من شأنها تطوير تقنيات الاتصال الإداري .

الخاتمة

تعرضنا في الفصل الأول من هذا البحث إلى الاتصال الإداري في المؤسسة من حيث أهميته وأهدافه ، أنواعه ووسائله وكذا معوقاته والعوامل المؤثرة فيه ، أما الفصل الثاني فقد تعرضنا فيه إلى الأداء الوظيفي وتطويره من حيث محدداته ، أهمية تقييمه بالنسبة للموظفين والمؤسسة ، الخطوات التي يمر بها والطرق المستخدمة فيه ، أخطائه وكيفية علاجها وكذا أساليب تطوير الأداء الوظيفي . أما الفصل الثالث فقد اشتمل على الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله حيث من خلاله قمنا بالتعريف بالمؤسسة والتعرف على عملية تقييم أداء الموظفين داخلها . وفي خاتمة هذا البحث نستعرض ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها ثم نقترح جملة من التوصيات التي نراها ضرورية ، ومن ثم نضع آفاقاً للدراسة مقترحين بذلك مواضيعاً لبحوث مستقبلية مرتبطة بها .

أولاً : النتائج : لقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوي في المؤسسة كما يراها الرؤساء كانت بدرجة مرتفعة ، وتبين أن أبرز ممارسات تقنيات الاتصال الإداري الشفوي هي حرص الرؤساء وبدرجة كبيرة جداً على القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل القسم ، كما يحرصون كذلك على حل المشكلات التي تواجههم من خلال التواصل الميداني حتى يكونوا قريبين من الموظفين ، وبالتالي يعتبر الاتصال الشفوي من أكثر طرق الاتصالات فاعلية ولها العديد من المميزات مثل القدرة على الاستيضاح والفهم والمناقشة والتعرف على محتوى الرسالة بدقة .

2- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابي في المؤسسة كما يراها الرؤساء كانت بدرجة مرتفعة ، وتبين أن أبرز ممارسات الاتصال الإداري الكتابي هي حرص الرؤساء على إطلاع الموظفين على المستجدات عبر النشرات الدورية ، واستخدام لوحات الإعلانات للتفاعل مع الموظفين بينما كانت أقلها ممارسة هي استخدام صندوق الشكاوي كقناة اتصال للتواصل مع الموظفين . وعليه فإن لتقنيات الاتصال الإداري المكتوب أهمية في المعاملات وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة ، في حين يعزل انخفاض المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) إلى وجود بديل عن صندوق الشكاوي يستخدم للتواصل مع الموظفين .

3- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في المؤسسة كما يراها الرؤساء كانت بدرجة مرتفعة جداً ، وتبين أن أبرز ممارسات تقنيات الاتصال الإلكتروني هي استخدام البريد

الالكتروني لتناقل المعلومات بين الإدارات ، واستخدام شبكات الاتصال الداخلية في المؤسسة لتبادل المعلومات مع الموظفين ، وعليه فإن الوسائل التكنولوجية الحديثة قد أصبحت أداة اتصال بديلة لأساليب الاتصال التقليدية.

4- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي والكتابي) كانت بدرجة مرتفعة ، وتبين أن أبرز العبارات هي : " عقد الاجتماعات الدورية تساعد في حل المشكلات الإدارية ، و " المقابلات الشخصية مع الموظفين تسهم في إنجاز المهام بدقة " .

5- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري الالكتروني كانت بدرجة مرتفعة ، وتبين أن أبرز ممارسات العبارات هي استخدام شبكة الانترنت في العمل يؤدي إلى الحصول على معلومات دقيقة ، واستخدام البريد الالكتروني يؤدي إلى تسهيل إجراءات المعاملات الرسمية ، ويوفر استخدام الحاسوب معلومات تحسن من عملية تقييم الأداء الوظيفي . وعليه فإن استخدام التكنولوجيا في الاتصال يسهم في تطوير العمل الإداري ، وأن الحاسوب يعتبر التقنية الأكثر انتشارا في المؤسسة وبالتالي يستخدم في حفظ المعلومات وتحليلها وتصنيفها مما يسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي .

6- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لكيفية استخدام تقنيات الاتصال لتطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر الرؤساء كانت بدرجة مرتفعة جدا ، وتبين أن أبرز العبارات هي عقد دورات تدريب لكيفية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات ، و استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرارات . وعليه فإن للإدارة العليا دور مهم في تطوير الأداء الوظيفي وهذا من خلال وضع وتبني استراتيجيات من شأنها تطوير تقنيات الاتصال الإداري .

نتائج الدراسة الخاصة باختبار الفرضيات :

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوي في المؤسسة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) .

- كما أظهرت كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابي في المؤسسة تعزى إلى المتغيرات التالية (السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) .

الخاتمة

في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الكتابي في المؤسسة تعزى إلى متغير الجنس.

- كما أظهرت أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في المؤسسة تعزى إلى متغير (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي) .

في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني في المؤسسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية .

- يتمتع المشرفين بمؤسسة اتصالات الجزائر- ميلة بمستوى أداء عالي ، حيث نجد أن درجاته الكلية كانت مرتفعة .

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط طردي ضعيف جدا وغير دال إحصائيا بين متغير كل من واقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني) ومتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات .

- إن استخدام تقنيات الاتصال الإداري يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر- ميلة حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية (4.33) وهذا بدرجة مرتفعة جدا .

ثانيا : التوصيات : في ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها نقترح جملة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري وهي :

- 1- تشجيع فكرة التدريب الذاتي لدى العاملين في المؤسسة بتوفير الحوافز المادية والمعنوية بحيث يسعى جميع العاملين على تطوير أنفسهم في مجال استخدام التقنية من خلال الالتحاق بالمعاهد المتخصصة .
- 2- استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستفادة منها لإنشاء قاعدة معلومات لتزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة و الدقيقة في الوقت المحدد .
- 3- إبراز دور التقنيات الحديثة في سرعة انجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال ، من خلال عمل دورات تدريبية للعاملين في مجال الاتصالات لمواكبة التطورات الحديثة في وسائل الاتصال .

4- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الرؤساء بالمؤسسة .

آفاق الدراسة :

لقد سمح لنا هذا البحث بتصوير مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية لذا يمكننا أن نقترح بعض المواضيع التي نراها هامة وقابلة للبحث والدراسة ، وهي تتمثل في ما يلي :

1- ضغوط العمل وتأثيره على الأداء الوظيفي .

2- أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين .

3- أثر الحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى العاملين .

وفي الأخير يعتبر موضوع هذه الدراسة واسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية ، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة والله الموفق .

قائمة المراجع

أولاً: الكتب :

1- الكتب باللغة العربية :

- 1- إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 2- أنس عبد الباسط عباس ، تخطيط وتنمية القوى العاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 3- بشير العلاق ، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 4- بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 5- بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، مجهول بلد النشر ، 2010 .
- 6- جاري ديسلر ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال- عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2007 .
- 7- جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الطبعة الثالثة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2009 .
- 8- حسام إبراهيم حسن ، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ، الطبعة الأولى ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 9- حسين التهامي ، السلوك التنظيمي في الإدارة (التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية) ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2013 .
- 10- حسين حريم ، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 11- حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة) ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 12- حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .

- 13- حسين عماد مكاوي ، نظريات الاتصال المعاصرة ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية ، 2000 .
- 14- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 .
- 15- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 16- حنفي علي ، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2008 .
- 17- خضير كاظم حمود - ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 18- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 19- زاهد محمد ديري ، الرقابة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 20- زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 21- زكريا الدوري ، نجم العزاوي وآخرون ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 .
- 22- زكريا الدوري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 .
- 23- زيد منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 24- زيد منير عبوي ، التخطيط والتطوير الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 25- شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 26- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 27- صباح حميد علي - غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 28- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، دار الكتب العربية ، القاهرة ، 2003 .

- 29- عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 30- عبد الرزاق سالم الرحاحلة ، زكريا أحمد محمد العزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 31- عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران ، 2005 .
- 32- عصام عبد الوهاب الدباغ ، إدارة الأفراد ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 33- علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 34- علي الضلاعين ، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار يزيد للنشر ، الأردن ، 2005 .
- 35- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 36- عنبر إبراهيم شلاش ، إدارة الترويج والاتصالات ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 37- فاطمة حسين عواد ، الاتصال والإعلام التسويقي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 38- فريد كورتل ، إلهام بوغليطة ، الاتصال واتخاذ القرارات ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 39- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 40- محفوظ جودة ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 41- محفوظ جوده ، حسن الزعبي وآخرون ، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 42- محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 43- محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، الطبعة الثانية ، العبيكان للنشر ، الرياض ، 2008 .

- 44- محمد عبده حافظ ، العلاقات العامة ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2009.
- 45- مدحت محمد أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2012.
- 46- مصطفى محمود أبو بكر - عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ، الاتصال الفعال (مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007-2008 .
- 47- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .
- 48- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 49- ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 .
- 50- ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية) ، مجهول الطبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، مجهول بلد النشر ، 2011 .
- 51- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 52- هاشم حمدي رضا ، الإصلاح الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 53- وائل محمد صبحي إدريس - طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الأولى ، الجزء الأول ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 .

2- الكتب باللغة الفرنسية :

54- A .Gueme et C.Zolder, information et communication , Gasteilla , paris , 2005 .

ثانياً: المذكرات والأطروحات :

- 55- أسماء سعودي ، البعد الاتصالي داخل المؤسسة - دراسة حالة للمديرية العامة لاتصالات الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر (3) ، 2010- 2011 .
- 56- بودراع أمينة ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2012 - 2013 .
- 57- بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري محمود - قسنطينة ، 2008- 2009 .
- 58- ذياب سعد جبير المطرفي ، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية ، 2012 .
- 59- طيبش ميلود ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية ، مدرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2010- 2011 .
- 60- عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري - قسنطينة ، 2007- 2008 .
- 61- علي بولبداوي ، ممارسات الاتصال الداخلي وأثره على دافعية الانجاز عند مستخدمي المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بفرع المضادات الحيوية بولاية المدية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية ، جامعة الجزائر (2) ، 2011- 2012 .
- 62- عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، 2005- 2006 .

- 63- فادي جعفر دياب الجنيدي ، تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، 2010 .
- 64- محمد موسى محمد الخيبري ، دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على إدارات الاتصالات الإدارية في القطاعات الأمنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض ، 2003 .
- 65- مشدان هجيرة ، الاتصالات الداخلية ودورها في عملية صنع القرارات بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سخاتة وملابس لبال الجلدية الشراقة (الجزائر) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر (2) ، 2010-2011 .
- 66- مصعب اسماعيل طبش ، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2008 .
- 67- مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة فرحات عباس - سطيف ، 2011 - 2012 .
- 68- ناصر محمد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض ، 2004 .
- 69- نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004 - 2005 .

ثالثا: المجالات (الدوريات) :

- 70- الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، جامعة الجزائر ، 2009- 2010 .
- 71- العربي عطية ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر ، 2012 .
- 72- حسين صديق ، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، العدد الأول ، المجلد 28 ، 2012 .
- 73- زاوي صورية - تومي ميلود ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد السابع ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، جوان 2010 .
- 74- عبد الفتاح بوخمم - عز الدين هروم ، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات - قسنطينة " ، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، العدد 6 ، جامعة منتوري - قسنطينة ، 2010 .
- 75- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، نوفمبر 2001 .
- 76- عبد الناصر موسي ، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السادس ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، جوان 2004 .
- 77- ياسين محجر - لوكيا الهاشمي ، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد السابع ، جامعة منتوري - قسنطينة ، الجزائر ، جانفي 2012 .
- رابعا: المؤتمرات :

- 78- سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8- 9 مارس 2005 .

خامسا: المعاجم والقواميس :

1- المعاجم :

79- ابن منظور : لسان العرب ، دار صبح و إديسوفت ، الطبعة الأولى ، الجزء الأول ، بيروت ، لبنان ، 2006 .

80- المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، الطبعة الخامسة ، بيروت ، لبنان ، 2001 .

2- القواميس (les dictionnaires):

81- Michel valante , dictionnaire économie – finance – banque – comptabilité , édition Dalloz , paris , 1993 .

سادسا: المواقع الإلكترونية :

82- أحمد السيد كردي ، مفهوم الأداء الوظيفي ، يوم 2014/03/10 ، 10:00

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>

83- الأداء ومحدداته في إدارة الموارد البشرية ، يوم 2014/03/09 ، 12:45

http://grh-management.blogspot.com/2012/07/blog-post_3270.html

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي - ميله -

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص: مالية وبنوك

استمارة بحث حول :

دور الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي

دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله -

استمارة بحث لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علوم التسيير

إشراف الأستاذ :

لطرش جمال

إعداد الطالبة :

بوشطوب منال

في إطار التحضير للقيام بدراسة ميدانية حول موضوع :

" دور الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي " نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الواردة بهذه الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة ، ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة فيها تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وشكرا مسبقا على تعاونكم معنا

وتورد الباحثة أدناه بعض مصطلحات الدراسة :

- **الاتصال الإداري** : هو عملية نقل وتبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر في المؤسسة ، وذلك بهدف إيصال المعلومات للآخرين أو التأثير في سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين .

- **الأداء الوظيفي** : هو عبارة عن الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف والنتائج التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .

السنة الجامعية : 2013 - 2014

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ 46 سنة فما فوق ☐
- 3- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 25 سنة ☐ 26 سنة فما فوق ☐
- 4- المستوى التعليمي : أساسي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادات أخرى ☐
- 5- المصلحة : مصلحة تسيير الموارد البشرية والوسائل ☐ مصلحة المالية والمحاسبة ☐ مصلحة التقنية ☐ مصلحة التجارية ☐ خلية الأمن والوقاية ☐ خلية التفتيش ☐ خلية الاتصال والعلاقات الخارجية ☐ خلية تسيير النوعية ☐

ملاحظة : الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تمثل رأيك في كل من العبارات التالية .

المحور الثاني : واقع استخدام الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الاتصال الشفوي						
01	أحرص في العمل على القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل القسم .					
02	أستخدم الاتصال الشفوي مع الموظفين عند إصدار التعليمات .					
03	أحرص على مقابلة الموظفين في الأقسام المختلفة لحل المشكلات التي تواجههم في عملهم .					
04	أعتمد على الاتصال الشفوي عند إجراء اجتماعات دورية مع المشرفين الآخرين لتحديد أهداف المؤسسة .					
ثانياً: الاتصال الكتابي						
05	أركز على استخدام الرسائل المكتوبة الخاصة للتواصل مع الموظفين .					
06	أحرص على إطلاع الموظفين على المستجدات عبر النشرات الدورية .					
07	أستخدم لوحات الإعلانات للتفاعل مع الموظفين .					
08	أستخدم صندوق الشكاوي كقناة اتصال للتواصل مع الموظفين .					
ثالثاً: الاتصال الإلكتروني						
09	تقادم أجهزة الحاسوب المستخدمة يؤدي إلى صعوبات في العمل .					
10	أستخدم الفاكس لتبادل المعلومات بهدف التواصل مع المشرفين الآخرين .					
11	أستخدم البريد الإلكتروني لتناقل المعلومات بين الإدارات .					
12	أستخدم شبكات الاتصال الداخلية في المؤسسة لتبادل المعلومات مع الموظفين .					

المحور الثالث : واقع الأداء الوظيفي لدى المشرفين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: عناصر الأداء الوظيفي						
01	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية .					
02	يتميز الموظفون بالتقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية .					
03	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد .					
ثانياً: محددات الأداء الوظيفي						
04	يتوفر لدى الموظفون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية .					
05	يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم .					
06	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح ويعرفون ما الذي يجب عمله وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك .					
ثالثاً: تقييم الأداء						
07	يتم تقييم أداء الموظفون خلال فترة معينة وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح .					
08	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أسس الترقيات .					
09	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف .					
10	تتم عملية تقييم الأداء بشكل روتيني .					

المحور الرابع : واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الاتصال الشفوي والكتابي						
01	تسهم المقابلات الشخصية مع الموظفين في إنجاز المهام بدقة .					
02	عقد الاجتماعات الدورية تساعد في حل المشكلات الإدارية.					
03	استخدام لوحات الإعلانات يقلل من سرعة الاتصال مع الموظفين .					
04	الاتصال المباشر (وجهها لوجه) يقلل من وقت توزيع المهام بين الموظفين .					
ثانياً: الاتصال الإلكتروني						
05	يوفر استخدام الحاسوب معلومات تحسن من عملية تقييم الأداء الوظيفي .					
06	استخدام الفاكس يزيد من سرعة إنجاز الموظفين لمهامهم الموكلة إليهم .					
07	استخدام البريد الإلكتروني يؤدي إلى تسهيل إجراءات المعاملات الرسمية .					
08	استخدام شبكة الانترنت في العمل يؤدي إلى الحصول على معلومات دقيقة .					

المحور الخامس : استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي

01	عقد دورات تدريب لكيفية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات .					
02	استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرارات .					
03	عقد لقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجالات الاتصالات التقنية الحديثة .					

وفي الأخير نشكركم على حسن تجاوبكم معنا

DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION

FORMULAIRES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

De la période de JANVIER et FEVRIER 2014

Structure : Département

Matricule : 000000000000000000

Nom & Prénom : sssssssssssssssss

Date de recrutement : 00/00/2014

Nature du contrat : CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE

Fonction de responsabilité : CH /DEP/

Numéro de la Décision :

Date D'installation dans la fonction : 00/00/2014

Evaluation précédente : 39/60 en qualité de Chef de Département

Critères	Notation / 60	Observations
• Volume et qualité de travail (1)	/10	
• Connaissance et compréhension des Directives (2)	/10	
• Sens de responsabilité et organisation de travail (3)	/10	
• Collaboration et travail d'équipe (4)	/10	
• Communication et interaction envers la clientèle interne et externe (5)	/10	
• Prise de décision et autonomie (6)	/10	
TOTAL	/60	
Note moyenne (en cas diversité d'opinion entre l'évaluateur et le validateur)	/60	

Signature évaluateur

signature validateur

الملحق رقم (3) : ورقة تقييم أداء الموظفين الجدد (للفترة التجريبية)

ALGERIE TELECOM SPA

DELEGATION REGIONALE DES TELECOM CONSTANTINE DIRECTION

OPERATIONNELLE DES TELECOM MILA

A M^{lle}:

La Directrice

OBJET: fiche d'évaluation

Je vous prie de trouver ci-joint la fiche d'évaluation de M^R:

Je vous demande de bien vouloir me faire retour du présent formulaire dûment
renseigné par vos soins.

Formulaire D'évaluation

Identification de l'employé(e)

Nom et prénom :	
Date d'entrée : 14/04/2013	
Supérieur immédiat:	Période couverte (à préciser essai ou observation) : du 14/04/2013 Au 28/02/2014
Fiche remplie par:	
FORCES DE L'EMPLOYE	ASPECTS A AMELIORER
<u>ATTENTE DES OBJECTIFS DE L'INTEGRATION</u>	

Nom prénom:

<u>Criteres Sommaire D'evaluation</u>					
	Pas satisfaisant	À ameliorer	satisfaisant	Trés satisfaisant	commentaries
Atteinte des résultats					
Qualité et quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement /travail d'équipe					
Autonomie et initiative					
NOTES COMPLEMENTAIRES					

A renseigner par le hiérarchique

الملحق رقم (4) : قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم	اسم الأستاذ
01	هاملي عبد القادر
02	قرين الربيع
03	بوالريحان فاروق
04	بوجنانة فؤاد
05	برني ميلود
06	هبول محمد
07	بوسالم أبو بكر

الملحق رقم (5) : خصائص عينة الدراسة

Sexe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Homme	25	73,5	73,5	73,5
femme	9	26,5	26,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid à partir de 26-35 ans	8	23,5	23,5	23,5
à partir de 36-45 ans	18	52,9	52,9	76,5
jusqu'à 46 ans	8	23,5	23,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Expérience professionnelle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	au- dessous 5 ans	5	14,7	14,7	14,7
	à partir de 6-15 ans	17	50,0	50,0	64,7
	à partir de 16-25 ans	6	17,6	17,6	82,4
	jusqu'à 26 ans	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Niveau d'études

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	secondaire	6	17,6	17,6	17,6
	académique	26	76,5	76,5	94,1
	autres diplome	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Direction

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ressources humaines	11	32,4	32,4	32,4
	technique	8	23,5	23,5	55,9
	finances et comptabilité	4	11,8	11,8	67,6
	commerce	8	23,5	23,5	91,2
	inspection	1	2,9	2,9	94,1
	communication cellulaire et relations	1	2,9	2,9	97,1
	qualité cellule de propulsion	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الملحق رقم (6) : ثبات الاستمارة

– ثبات فقرات الاستمارة ككل

SAVE OUTFILE='D:\statistic.sav'
/COMPRESSED.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21
Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	34	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	33

الملحق رقم (7) : اختبار التوزيع الطبيعي للعينة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
t123	,126	34	,188	,956	34	,184

a Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستمارة

المحور الثاني : واقع استخدام الاتصال الإداري (الشفوي ، الكتابي والإلكتروني)

البعد الأول : الاتصال الشفوي

Statistics

		Q6	Q7	Q8	Q9	المتوسط والانحراف الإجماليين
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,35	3,94	4,00	3,94	4,0588
Std. Deviation		,691	1,127	,696	1,071	,65151

البعد الثاني : الاتصال الكتابي

Statistics

		Q10	Q11	Q12	Q13	المتوسط والانحراف الإجماليين
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,50	4,09	3,68	2,85	3,5294
Std. Deviation		1,285	,965	,843	1,048	,74306

البعد الثالث : الاتصال الإلكتروني

Statistics

		Q14	Q15	Q16	Q17	المتوسط والانحراف الإجماليين
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,59	4,26	4,41	4,29	4,2721
Std. Deviation		,557	,448	,609	,719	,44111

المحور الثالث : واقع الأداء الوظيفي لدى المشرفين

البعد الأول : عناصر الأداء الوظيفي

Statistics

		Q18	Q19	Q20	المتوسط والانحراف الإجماليين
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,82	3,68	3,85	3,7843
Std. Deviation		,716	,727	,702	,60237

البعد الثاني : محددات الأداء الوظيفي

Statistics

		Q21	Q22	Q23	المتوسط والانحراف الإجماليين
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,47	3,62	3,53	3,5392
Std. Deviation		,896	,954	,961	,79567

البعد الثالث : تقييم الأداء

Statistics

		Q24	Q25	Q26	Q27	المتوسط والانحراف الإجماليين
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,97	3,62	3,79	3,47	3,7132
Std. Deviation		,937	,954	,946	1,161	,74400

المحور الرابع : واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي والإلكتروني)

البعد الأول : الاتصال الشفوي والكتابي

Statistics

		Q28	Q29	Q30	Q31	المتوسط والانحراف الإجماليين
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,15	4,44	3,62	4,06	4,0662
Std. Deviation		,958	,613	1,045	,814	,52335

البعد الثاني : الاتصال الإلكتروني

Statistics

		Q32	Q33	Q34	Q35	المتوسط والانحراف الإجماليين
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,41	4,29	4,47	4,50	4,4191
Std. Deviation		,857	,760	,615	,707	,57971

المحور الخامس : استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي

Statistics

		Q36	Q37	Q38	المتوسط والانحراف الإجماليين
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,59	4,32	4,09	4,3333
Std. Deviation		,609	,768	,996	,70592

الملحق رقم (9) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعود إلى متغير الجنس .

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sexe	Homme	25	4,1300	,65796	,13159
	femme	9	3,8611	,62639	,20880

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
shafahi	Equal variances assumed	,040	,842	1,064	32	,295	,26889	,25276	-,24596	,78374
	Equal variances not assumed			1,089	14,837	,293	,26889	,24680	-,25766	,79544

الملحق رقم (10) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعود إلى متغير السن .

Descriptives

shafahi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
à partir de 26-35 ans	8	3,9375	,43814	,15490	3,5712	4,3038	3,25	4,75
à partir de 36-45 ans	18	4,1389	,68718	,16197	3,7972	4,4806	2,50	5,00
jusqu'à 46 ans	8	4,0000	,79057	,27951	3,3391	4,6609	2,25	5,00
Total	34	4,0588	,65151	,11173	3,8315	4,2861	2,25	5,00

ANOVA

shafahi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,261	2	,130	,294	,747
Within Groups	13,747	31	,443		
Total	14,007	33			

الملحق رقم (11) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعود إلى متغير الخبرة المهنية .

Descriptives

shafahi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
au- dessous 5 ans	5	3,8500	,33541	,15000	3,4335	4,2665	3,25	4,00
à partir de 6-15 ans	17	4,2206	,50685	,12293	3,9600	4,4812	3,50	5,00
à partir de 16-25 ans	6	3,8750	,90485	,36940	2,9254	4,8246	2,50	4,75
jusqu'à 26 ans	6	3,9583	,94097	,38415	2,9709	4,9458	2,25	5,00
Total	34	4,0588	,65151	,11173	3,8315	4,2861	2,25	5,00

ANOVA

shafahi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,926	3	,309	,708	,555
Within Groups	13,081	30	,436		
Total	14,007	33			

الملحق رقم (12) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الشفوي تعود إلى متغير المستوى التعليمي .

Descriptives

shafahi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
secondaire	6	4,3333	,37639	,15366	3,9383	4,7283	4,00	5,00
académique	26	3,9615	,69531	,13636	3,6807	4,2424	2,25	5,00
autres diplome	2	4,5000	,35355	,25000	1,3234	7,6766	4,25	4,75
Total	34	4,0588	,65151	,11173	3,8315	4,2861	2,25	5,00

ANOVA

shafahi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,087	2	,544	1,305	,286
Within Groups	12,920	31	,417		
Total	14,007	33			

الملحق رقم (13) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعود إلى متغير الجنس .

Group Statistics

	Sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
kitabi	Homme	25	3,3600	,74330	,14866
	femme	9	4,0000	,53033	,17678

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
kitabi	Equal variances assumed	1,997	,167	-2,365	32	,024	-,64000	,27063	-1,19126	-,08874
	Equal variances not assumed			-2,771	19,985	,012	-,64000	,23098	-1,12183	-,15817

الملحق رقم (14) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعود إلى متغير السن .

Descriptives

kitab1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
à partir de 26-35 ans	8	3,6563	,84449	,29857	2,9502	4,3623	2,50	5,00
à partir de 36-45 ans	18	3,5417	,65445	,15426	3,2162	3,8671	2,25	5,00
jusqu'à 46 ans	8	3,3750	,89642	,31693	2,6256	4,1244	2,00	4,25
Total	34	3,5294	,74306	,12743	3,2701	3,7887	2,00	5,00

ANOVA

kitab1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,322	2	,161	,279	,758
Within Groups	17,898	31	,577		
Total	18,221	33			

الملحق رقم (15) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعود إلى متغير الخبرة المهنية .

Descriptives

kitab1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
au- dessous 5 ans	5	3,9000	,80234	,35882	2,9038	4,8962	3,00	5,00
à partir de 6-15 ans	17	3,3824	,62573	,15176	3,0606	3,7041	2,25	4,50
à partir de 16-25 ans	6	3,6667	,56273	,22973	3,0761	4,2572	2,75	4,25
jusqu'à 26 ans	6	3,5000	1,15109	,46993	2,2920	4,7080	2,00	5,00
Total	34	3,5294	,74306	,12743	3,2701	3,7887	2,00	5,00

ANOVA

kitab1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,173	3	,391	,688	,567
Within Groups	17,048	30	,568		
Total	18,221	33			

الملحق رقم (16) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الكتابي تعود إلى متغير المستوى التعليمي .

Descriptives

kitab

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
secondaire	6	3,7917	1,20848	,49336	2,5234	5,0599	2,00	5,00
académique	26	3,4519	,63647	,12482	3,1948	3,7090	2,25	4,50
autres diplome	2	3,7500	,35355	,25000	,5734	6,9266	3,50	4,00
Total	34	3,5294	,74306	,12743	3,2701	3,7887	2,00	5,00

ANOVA

kitab

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,666	2	,333	,588	,561
Within Groups	17,554	31	,566		
Total	18,221	33			

الملحق رقم (17) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعود إلى متغير الجنس .

Group Statistics

	Sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
iliktrom	Homme	25	4,2000	,46771	,09354
	femme	9	4,4722	,29167	,09722

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
iliktroni	Equal variances assumed	1,555	,221	-1,627	32	,114	-,27222	,16735	-,61310	,06865
	Equal variances not assumed			-2,018	23,076	,055	-,27222	,13492	-,55127	,00682

الملحق رقم (18) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعود إلى متغير السن .

Descriptives

iliktroni

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
à partir de 26-35 ans	8	4,2188	,31161	,11017	3,9582	4,4793	3,75	4,75
à partir de 36-45 ans	18	4,4028	,43840	,10333	4,1848	4,6208	3,50	5,00
jusqu'à 46 ans	8	4,0313	,48985	,17319	3,6217	4,4408	3,50	5,00
Total	34	4,2721	,44111	,07565	4,1181	4,4260	3,50	5,00

ANOVA

iliktroni

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,794	2	,397	2,188	,129
Within Groups	5,627	31	,182		
Total	6,421	33			

الملحق رقم (19) : وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعود إلى متغير الخبرة المهنية .

Descriptives

iliktroni

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
au- dessous 5 ans	5	4,3000	,41079	,18371	3,7899	4,8101	4,00	5,00
à partir de 6-15 ans	17	4,4412	,46376	,11248	4,2027	4,6796	3,50	5,00
à partir de 16-25 ans	6	4,1667	,25820	,10541	3,8957	4,4376	3,75	4,50
jusqu'à 26 ans	6	3,8750	,30619	,12500	3,5537	4,1963	3,50	4,25
Total	34	4,2721	,44111	,07565	4,1181	4,4260	3,50	5,00

ANOVA

iliktroni

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,503	3	,501	3,055	,043
Within Groups	4,918	30	,164		
Total	6,421	33			

الملحق رقم (20) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع استخدام الاتصال الإداري الإلكتروني تعود إلى متغير المستوى التعليمي .

Descriptives

iliktroni

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
secondaire	6	4,0000	,57009	,23274	3,4017	4,5983	3,50	5,00
académique	26	4,3462	,40668	,07976	4,1819	4,5104	3,50	5,00
autres diplome	2	4,1250	,17678	,12500	2,5367	5,7133	4,00	4,25
Total	34	4,2721	,44111	,07565	4,1181	4,4260	3,50	5,00

ANOVA

iliktroni

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,630	2	,315	1,687	,202
Within Groups	5,791	31	,187		
Total	6,421	33			

الملحق رقم (21) : معامل الارتباط

Correlations

		t123	t4546
t123	Pearson Correlation	1	,225
	Sig. (2-tailed)		,200
	N	34	34
t4546	Pearson Correlation	,225	1
	Sig. (2-tailed)	,200	
	N	34	34

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي لدى رؤساء المصالح بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة وتمت معالجتها عن طريق برنامج (spss) . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي والكتابي) كما يراها رؤساء مصالح المؤسسة كانت بدرجة مرتفعة ، أما الالكترونية فكانت درجتها مرتفعة جدا . وأن واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسة بشكل عام يعتبر جيد ، وأما الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام تقنيات الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي) كما يراها رؤساء المصالح في المؤسسة كانت بدرجة مرتفعة ، في حين الالكترونية فكانت بدرجة مرتفعة جدا ، كما تبين أيضا الدرجة الكلية لكيفية استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة من وجهة نظر الرؤساء أنها مرتفعة جدا .

الكلمات المفتاحية : الاتصال الإداري ، الأداء الوظيفي ، مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله .

Abstract :

This study aimed to identify the role of communication in the development of the administrative functionality to the interests of the institution of the heads of Algeria Telecom - Mila , the study relied on the descriptive analytical approach was to use the form as a way to collect the necessary data and have been processed through the program (spss) . The study reached several conclusions, including: that the total score of the reality of the use of administrative communication technologies (oral and written) as seen by the heads of the interests of the institution was highly , while the electronic degree was very high. And the reality of the functionality institution generally considered good , and the total score of the reality of job performance in light of the use of communication techniques administrative (oral , written) as seen by the heads of departments in the organization was highly , while Electronic was much too high , and also show the total score how to use communication techniques to develop the administrative functionality in the organization from the standpoint of presidents that they are too high.

Keywords : Contact management , job performance , Algeria Telecom – Mila .