



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



République Algérienne Démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية

تخصص اتصال تنظيمي

الموضوع

دور الاتصال الإداري في تحسين أداء الموظفين في الإدارة المحلية الجزائرية (بلدية سكيكدة)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في مسار " تخصص اتصال تنظيمي "

الأستاذ المشرف

- بابوري عبد الكريم

اعداد الطالبان

بلعاطل فؤاد

-حمودة فادي عبد رؤوف

السنة الجامعية

2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان:

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء الواجب ووفقتنا
في إنجاز هذا العمل.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على
إنجاز هذا العمل ونوجه شكرنا إلى أستاذنا المشرف " بابهري عبد الكريم
" على تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات
وعلى بذله من جهد طيلة فترات إنجاز هذا البحث.

إلى كل الأصدقاء والزلاء الذين ساعدونا في إعداد هذا البحث، نسأل الله
أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم

إهداء:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

ومن اتبعهم بإحسان إلى يوم الدين

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربّنتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسان في الوجود
أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى من كلله بالحبيبة والوقت من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
أرجو من الله وان يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان اقتطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك
نجوم أهدني بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد***والدي العزيز**

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود، إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبّة لحد ودلها
أخواتي

إلى كل عائلة عزيز كل واحد باسمه إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لأضيّعهم
صديقتاي وزملائي إلى كل من سعتهم ذكرتهم لم تسعهم مذكرتي.

بلعاطل فؤاد

إهداء:

إلى من تسكن جسدي و نور بصري و آمال مستقبلي إلى من قاسمتني آلام الحياة و اسكنتني
بحرا يغمره الحزن و التضحية و التسامح "اهي الغالية."

إلى من علمني البقاء إلى ملئ دربي أملا و عزيمة و عملا إلى منبع الإرادة

"ابي الغالي."

إلى كل من نسبهم قلبي و لم ينسأهم قلبي إلى كل الأصدقاء و زملاء الدريج الأعماء و دون أن
ننسى الاساتذة الكرام و خاصة الاستاذ المشرف الاستاذ

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

حمودة فادي عبد رؤوف

ملخص الدراسة

المخلص:

الاتصال الإداري هو عنصر أساسي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة. إليك بعض الطرق التي يؤثر بها الاتصال الإداري على تحسين أداء الموظفين:

- 1- توجيه الأهداف وتوضيح الأدوار: من خلال الاتصال الفعال، يتمكن المدراء من توجيه الموظفين نحو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوضيح دور كل موظف في تحقيق تلك الأهداف. هذا يعطي الوضوح والتوجيه للموظفين، مما يزيد من فعالية أدائهم.
 - 2- توفير الملاحظات والتقييم الدوري: من خلال الاتصال الدوري بين المدير والموظف، يمكن للمدير تقديم الملاحظات والتقييمات حول أداء الموظف، وذلك بشكل بناء وموجه نحو تحسين الأداء.
 - 3- تعزيز الشفافية وبناء الثقة: عندما يكون هناك اتصال جيد بين الإدارة والموظفين، يتم بناء جسور من الثقة والشفافية. هذا يشجع الموظفين على المشاركة بفعالية، ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار.
 - 4- توفير الدعم والموارد اللازمة: من خلال الاتصال الإداري، يمكن للإدارة تحديد احتياجات الموظفين من الموارد والدعم اللازم لتنفيذ مهامهم بنجاح، سواء كان ذلك في شكل تدريب، أو معدات، أو دعم فني.
 - 5- تعزيز روح الانتماء والفريق: الاتصال الإداري الفعال يساهم في بناء روح الفريق والانتماء للموظفين للمؤسسة، مما يجعلهم أكثر انخراطاً في العمل وتحفيزاً لتحقيق النجاح المشترك.
- باختصار، الاتصال الإداري الجيد يلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء الموظفين، حيث يساهم في توجيههم، وتقديم التقييم والدعم، وبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

الكلمات المفتاحية: . الاتصال الإداري - أداء الموظفين - الاتصال الفعال

Résumé :

La communication de gestion est un élément essentiel pour améliorer la performance des employés dans une organisation. Voici quelques façons dont la communication de gestion améliore les performances des employés :

–Orienter les objectifs et clarifier les rôles : Grâce à une communication efficace, les managers sont en mesure d’orienter les employés vers les objectifs stratégiques de l’organisation et de clarifier le rôle de chaque employé dans la réalisation de ces objectifs. Cela donne de la clarté et une orientation aux employés, ce qui augmente l'efficacité de leur performance.

–Fournir des commentaires et des évaluations périodiques : Grâce à une communication périodique entre le manager et l'employé, le manager peut fournir des commentaires et des évaluations sur les performances de l'employé, de manière constructive et orientées vers l'amélioration des performances.

Améliorer la transparence et instaurer la confiance : lorsqu'il existe une bonne communication entre la direction et les employés, des ponts de confiance et de transparence sont construits. Cela encourage les employés à participer activement et leur donne le sentiment de faire partie du processus décisionnel.

4– Fournir le soutien et les ressources nécessaires : Grâce à la communication administrative, la direction peut identifier les besoins des employés en ressources et en soutien nécessaires pour mener à bien leurs tâches, que ce soit sous forme de formation, d'équipement ou de soutien technique.

–Renforcer l'esprit d'appartenance et d'équipe : Une communication administrative efficace contribue à bâtir l'esprit d'équipe et d'appartenance des employés à l'organisation, ce qui les rend plus impliqués dans le travail et motivés pour parvenir à une réussite commune.

Bref, une bonne communication managériale joue un rôle essentiel dans l’amélioration de la performance des employés, car elle contribue à les guider, à leur apporter évaluation et soutien, et à bâtir un environnement de travail positif et motivant.

les mots clés : . Communication administrative – performance des employés – communication efficace

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر والعرفان
I	إهداء
II	ملخص الدراسة
III	فهرس المحتويات
VIII/IX/X	فهرس الجداول
أ - ب - ج - د	مقدمة
الفصل الإطار المنهجي	
	تمهيد
5	1_ إشكالية الدراسة
6	2_ تساؤلات الدراسة
7	3_ فرضيات الدراسة
8	4- أهمية الدراسة
8	5- أهداف الدراسة
9	6- التعاريف الإجرائية
9	7_ الدراسات السابقة
10	8_ التعقيب على الدراسات السابقة
11	خلاصة الفصل
الفصل الاول: للمقاربة النظرية للموضوع الاتصال الإداري	
	تمهيد
19	1-تعريف الاتصال الإداري
20	2- أنواع الاتصال الإداري
21	3- خصائص الإتصال الإداري
22	4- وظائف الإتصال الإداري

23	5- اشكال الإتصال الإداري
24	6- وسائل الاتصال الإداري
25	7. واقع اتصال الإداري
26	8- معوقات و مقومات اتصال الإداري
27	ملخص الفصل
الفصل الثاني تحسين إداء الوظيفي	
31	1. ماهية الأداء الوظيفي
32	2. تعريف الأداء الوظيفي
33	3. أهمية تحسين إداء الوظيفي
34	4. خصائص تحسين الأداء الوظيفي .
35	5. معايير و محددات إداء الوظيفي
36	6- معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه .
37	7 قياس وتقييم أداء العاملين
44	8- مفهوم تقييم أداء العاملين .
47	9- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجه
	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة	
54	تمهيد
54	1: مجالات الدراسة
55	2: تصميم العينة
56	3- منهج الدراسة
58	4: أدوات جمع البيانات
الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها	
	تمهيد
61	1: تحليل البيانات الشخصية

64	2: تحليل وتفسير بيانات الدراسة
65	3: مناقشة نتائج الدراسة العامة
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
61	الجدول رقم (1) توزيع العينة حسب السن	رقم (1)
62	الجدول رقم (2) توزيع العينة حسب الجنس	رقم (2)
62	الجدول رقم (3) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	رقم (3)
63	الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	رقم (4)
64	الجدول (5) الوسائل الاتصالية المستخدمة ببلدية سكيكدة.	رقم (5)
65	الجدول (6) الوسائل الاتصالية المستخدمة ببلدية سكيكدة.	رقم 6
65	الجدول (07) مدى تم بإيجاد حل مشكلتك	رقم 7

المقدمة

إن إقامة الروابط الاجتماعية وتكوين العلاقات يعتمد على التواصل الفعال. إنه بمثابة العنصر الأساسي الذي يمكّن الأفراد من تلبية احتياجاتهم وتحقيق الانسجام والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة. يلعب التواصل دورًا حاسمًا في تعزيز التفاهم ومشاركة القيم وتلبية متطلبات المجتمع البشري.

فالمؤسسة باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من الاتصال الإداري لا يمكن تقسيمها. تعتبر الأقسام المكونة لها ضرورية للحفاظ على سلامة عملها الأساسي وإدارة العلاقات بين الفروع المختلفة. تعمل الإدارة وفروعها وأقسامها كقوة دافعة وراء أنشطة المؤسسة، مما يعزز التماسك ويعمل كجسر بين الموظفين على جميع المستويات. كما أنها تلعب دورًا حاسمًا في توحيد الجهود التعاونية داخل المنظمة، ورفع الروح المعنوية، وتحسين أداء الموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة. ومن خلال الاستخدام الفعال لنقاط القوة والموارد البشرية، وتحفيز الموظفين، وإعدادهم للتعامل مع التغييرات، تضمن المنظمة بقائها في بيئة تنافسية.

الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات العليا إلى العاملين لتسيير العمليات من الإدارة والتحكم به، فضال عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد منة العاملين قدر أدائهم بالمشكلات التي تواجهها الفعال على إحاطة الإدارة حيث يساعد الاتصال الإدارة العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعالجها، ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية في العصر الحديث، وزيادة المشاكل في الإدارة ، وفقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة للاتصال.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة واقع اتصال اداري ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة ، من خلال بلدية سكيكدة وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين بعد تحديد الاطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وآخر ميداني

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

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

وقد تضمن الفصل الأول للمقاربة النظرية للموضوع الاتصال الإداري حيث قمنا بذكر تعريف الاتصال الإداري، أنواع الاتصال الإداري، خصائص الإتصال الإداري، وظائف الإتصال الإداري، اشكال الإتصال الإداري، وسائل الاتصال الإداري، واقع اتصال الإداري، معوقات و مقومات اتصال الإداري.

وقد تضمن الفصل الثاني تحسين إداء الوظيفي حيث قمنا بذكر ماهية الأداء الوظيفي من خلال تعريف الأداء الوظيفي و أهمية تحسين إداء الوظيفي كما تطرقنا الى خصائص تحسين الأداء الوظيفي و معايير و محددات إداء الوظيفي كما قمنا بالذكر معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه من خلال قياس و تقييم أداء العاملين و في الأخير قمنا بذكر مفهوم تقييم أداء العاملين كما تطرقنا الى مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجه.

أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل كذلك فصلين:

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

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

الفصل الاول: للدراسة الاطار المنهجي

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

حيث تم التطرق فيه إلى طرح إشكالية و فرضيات البحث لكي تتضح معالم الدراسة و أهم المبررات الذاتية و الموضوعية التي دفعت إلى دراسة و اختيار هذا الموضوع و أهميتها و الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة، وصولاً إلى تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة، و كذا الإشارة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تتشابه مع موضوع الدراسة.

أولاً. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

التواصل هو العمود الفقري للحياة الاجتماعية وحجر الزاوية في جميع أنواع العلاقات المجتمعية الإنساني فهو الأساس الذي ينظم به الإنسان حياته، ويتمكن الأفراد من تحقيق الإنجازات من خلال احتياجاته ورغباته ومتطلباته المختلفة، وترسيخ قيم التواصل والترابط والانسجام بين الأفراد لتحقيق الأهداف والغرض المشترك.¹

وبما أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، فإنها تعتمد أيضاً على التواصل التنفيذي وتتمثل مهمتها الرئيسية في إدارة العلاقات المختلفة القائمة بين فروعها وإدارتها للحفاظ على النزاهة السلطة التنفيذية وفروعها وإدارتها وتماسكها باعتبارها المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة، وكذلك الجسور بين أساس مهم للأنشطة التعاونية الموحدة بين الموظفين على جميع المستويات وبين الموظفين على جميع المستويات الوحدات داخل المنظمة، فضلاً عن الأسس اللازمة لتحسين معنويات الموظفين وتحسين مستويات الأداء تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والموارد وتحفيزها ودفعه للعمل بقوة حتى يتمكن من التعامل بشكل جيد مع معظم المتغيرات التي يواجهها عندما يتعلق الأمر بالإنجاز العمل.

فالاتصال الإداري من الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية، يوجه سلوك الأفراد ويساعدهم على التكيف الاجتماعي والمهني ، ويكسبهم مهارات وخبرات، ويمنحهم القدرة على مواكبة التطورات والمستجدات والتجديدات التي تحدث داخل المؤسسة، كما يحافظ على نسق العلاقات الوظيفية ويصورها ويحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين وينمي فيهم روح الفريق والعمل الجماعي، ما يزيد من ارتباطهم ببعضهم البعض من خلال تدعيم الفهم المشترك للمهام والوظائف الإدارية التخطيطية والتنظيمية والرقابية وغيرها، ما يولد لدى الموظفين الإرادة والطموح ويدفعهم لبذل جهد أكبر لتنفيذ المهام الموكلة لهم بالشكل المطلوب، للحفاظ على منصبهم الوظيفي وتحسين أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة وبقائها، فالمؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالموارد البشري، وتعتبره العنصر الأكثر فعالية داخلها والمحرك الأساسي للعمل، والقوة الإبداعية والإنتاجية والفكرية للمؤسسة، وأساس التمييز والتفوق والإنتاج، والمصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية

¹ سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، ابعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، ايطه الزر، مصر، 1999، ص10

الملائمة للموظفين. سيكون هذا بمثابة مصدر تحفيز لهم لتحسين أداء مهامهم. ولا يمكن التقليل من أهمية الأداء الوظيفي لأنه يلعب دوراً محورياً في تحقيق رؤية المنظمة. إنه يدل على مستوى التقاني والالتزام الذي يظهره الموظفون تجاه الوفاء بمسؤولياتهم الوظيفية. علاوة على ذلك، لا يشمل الأداء الوظيفي سلوكيات العمل المطلوبة فحسب، بل يشمل أيضاً بذل الجهد البدني والعقلي والمهارات والخبرات لإنجاز المهام الوظيفية بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة. إنه انعكاس لمدى تلبية الأفراد لمتطلبات وظيفتهم والتزامهم بتنفيذ المهام الإدارية بدقة وكفاءة. وهذا بمثابة أساس قوة المؤسسة ويعمل كقوة دافعة وراء عملية الإنتاج كما تلعب الموارد البشرية دوراً أساسياً في تثبيت حضور المنظمة في السوق الاقتصادية التنافسية وضمان استدامتها واستمراريتها وتميزها¹.

وعلى غرار المؤسسات في جميع أنحاء العالم، تهدف المؤسسة الجزائرية إلى تعزيز اتصالاتها الإدارية الداخلية. ومن خلال زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتعظيم الفعالية من خلال الاستخدام الفعال لمواردها المتنوعة، تسعى المؤسسة جاهدة إلى التحسين المستمر.

وسنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على مؤسسة من المؤسسات الصناعية من خلال إجراء دراسة ميدانية ببلدية سكيكدة لإعطاء وصف وتحليل دقيق لموضوع الدراسة.

ومن هنا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية سكيكدة ؟

وتندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- هل يساهم الاتصال المفتوح إلى الارتفاع في مستوى الإنجاز الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية سكيكدة ؟

- هل يؤدي توظيف المنهج الاستشاري إلى الابتكار داخل مكان العمل ببلدية سكيكدة ؟

هل هناك علاقة بين ديناميكيات المجموعة وزيادة الإنتاجية في مكان العمل ببلدية سكيكدة ؟

1 المنجد في اللغة بالعربية المعاصر، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط2001، ص5، ص73

ثانيا. سبب اختيار الموضوع الدراسة

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

1.المبررات الذاتية:

-الرغبة الذاتية لدراسة هذا الموضوع.

-معرفة الباحث بمدى أهمية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

-الفضول الشخصي في التعرف على مكانة الاتصال داخل الإدارات و دوره في تحسين و زيادة فعالية

الأداء الوظيفي للعاملين.

-الرغبة في معرفة طريقة سير العملية الاتصالية و طبيعتها و مدى مساهمتها في التنسيق بين جهود

العاملين و رفع كفاءتهم الوظيفية.

2.المبررات الموضوعية:

-محاولة إثراء حقول البحث العلمي و المكتبة الجامعية بهذه الدراسة.

-قابلية الموضوع للدراسة و البحث و التحقق الميداني.

-ارتباط الموضوع بتخصصنا و ملائمته له و اندراجه ضمنه.

- أهمية الموضوع التي تستدعي الدراسة لكونه يتناول أهم الركائز التي يقوم عليها التنظيم الإداري.

ثالثا. اهداف الدراسة

في كل دراسة أو بحث علمي، يكون للباحثين أهداف محددة تهدف إلى إزالة عدم اليقين المحيط بظاهرة ما. وفي سياق هذه الدراسة جاءت الأهداف كما يلي:

- الكشف عن مدى مساهمة الاتصالات الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين.
- تحليل طبيعة الاتصالات الإدارية السائدة داخل المنظمة وتقييم أثرها على الأداء الوظيفي.
- تهدف إلى تعزيز الاستيعاب من خلال إنشاء بنية مفاهيمية للمتغيرات قيد الدراسة.
- السعي لكشف الجوهر الحقيقي والتطبيق العملي للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال إحاطة شاملة.
- ولم تحظ الدراسة نفسها بأي أهمية كبيرة في البيئة العلمية والعملية فكان التركيز بدلاً من ذلك على استخدام مجموعة من الأساليب العلمية للحصول على نتائج قاطعة ذات صلة بالموضوع المطروح.
- اختبار وتأكيذ دقة الفرضيات والاستفسارات في بيئات العالم الحقيقي.
- السعي للتوصل إلى نتائج علمية من شأنها أن تقدم اقتراحات وتوصيات قيمة لتعزيز الجهود البحثية مستقبلية.

رابعا. أهمية الدراسة

لكل دراسة و بحث علمي أهمية، و تنبثق أهمية دراستنا من كونها تتناول موضوعين هامين يحظيان باهتمام كبير و متزايد في كل المجتمعات سواء المتقدمة أو النامية، ألواهما: "الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي".

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

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

خامسا. المنهج الدراسة وادواتها

اقتضت طبيعة هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته في كشف العالقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين، و بما أن موضوع البحث يتعلق بدراسة الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، تم الاعتماد على الاستمارة و المقابلة و الملاحظة و السجلات و الوثائق كأدوات لجمع المعلومات.¹

'نعتمد في هذه الدراسة على أدوات جمع المعلومات و البيانات التالية :

أ-المقابلة : تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية ، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

ب-الإستبيان : هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنين باليد أو بالبريد تمهيدا للحصول على الأجوبة للأسئلة الواردة فيها ،و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.

سادسا. المجتمع الدراسة و عينتها

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع موظفي بلدية سكيكدة و عددهم 33 موظف ،و سوف نقوم بحصر شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة و ذلك لمحدودية مجتمع الدراسة.

¹ معجم مجاني للطالب، دار المجاني،بيروت،ط2001،5،ص1028

سابعاً. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الاتصال الإداري

يعرف الاتصال الإداري حسب معجم مصطلحات الإدارة العامة بأنه: "وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه و رقابة و تبادل الأفكار و الآراء و المعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، و يجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال و المهام الواجب تأديتها"¹

يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال الإداري وظيفة حيوية متعلقة بالإدارة بمختلف جوانبها، تقوم بتوصيل الإرشادات و التوجيهات إلى المرؤوسين من قبل الرؤساء، لتوحيد الفهم المشترك لكل المهام التنظيمية.

- كما يعرف «و ليام سكوت Scott «الاتصال الإداري: "بأنه عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار، بحيث تشمل على تغذية عائدة feedback لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة"

-و يعرفه «و ليام ج و ليك « كذلك: بأنه « عملية إعطاء المعلومات و تفسيرها للمجموعات و الأفراد داخل المنظمة و خارجها.

التعريف الإجرائي.

هو وظيفة إدارية حيوية، تعمل على نقل المعلومات و الإرشادات و التوجيهات و تبادلها بين مختلف مكونات المستويات الإدارية لتوحيد الفهم المشترك للمهام التنظيمية، و تحقيق التعاون و رفع الروح المعنوية لتجسيد الأهداف المسطرة.²

الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية الحلقة الوسيطة التي تربط بين الحكومة المركزية والمواطن المحلي، ولذلك فهي تباشر من خلال المهام التي تقوم بها والصلاحيات المخولة لها ببلوغ أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي، ويظهر ذلك من خلال توسيع فرص المشاركة في وضع الخطط والكشف عن متطلبات المجتمع المحلي.³

1 جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي والإنساني في الدار، السعودية، 2002، ص601.

2 ناصر محمد العادلي، السلوك التنظيمي في الإدارة، معهد الدار، السعودية، 1995، ص164

3 محمود المساندة الفعالة الإدارة، مكتبة ناشرون، ط2003، ص1، ص178.

ثامنا. الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة إرث نظري و بناء علمي و منهجي مهم لبناء البحث السوسولوجيا، لما تكتسب من أهمية في تدعيم و توجيه مسارات البحث، كونها تزود الباحث بالأفكار و المفاهيم و المعايير التي من خلالها يمكن أن يوضح أبعاد بحثه.

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

1.الدراسات الجزائرية:

أ. دراسة زرطال لطيفة بعنوان: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين (2015 2016) استعرضت من خلالها الباحثة مشكلة الدراسة، و الفرضيات و العينة و الأدوات المستخدمة، و كذلك الهدف من الدراسة و النتائج المتوصل إليها، و الاقتراحات و التوصيات المقدمة في النهاية.

تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

-هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية

منتوري بشير - بالميلية؟

و يتدرج تحت هذا السؤال أربع تساؤلات فرعية و هي:

-هل توجد علاقة بين الاتصال النازل و زيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية،

منتوري بشير بالميلية؟

-هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد و زيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية

، منتوري بشير - بالميلية؟

-هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي و زيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية

الاستشفائية، منتوري بشير - بالميلية؟

لكل دراسة و بحث علمي أهمية، و تنبثق أهمية دراستنا من كونها تتناول موضوعين هامين يحظيان باهتمام كبير من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين.

-الفهم المتعمق و الصحيح لمختلف جوانب و أبعاد متغيرات الدراسة.

-معرفة مدى اعتماد التنظيمات الجزائرية أسلوب الاتصال و علاقته بأداء العاملين.

-التعرف على نقاط القوة و الضعف الإستراتيجية الاتصال داخل المنظمة.

-التعرف على مكانة الاتصالي داخل المنظمة و علاقته بأداء العاملين.

و تمثلت فروض الدراسة في الفرضية العامة التالية:

-توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية

الاستشفائية ، منتوري بشير - بالميلية.

كما تم تحديد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، كون مجتمع دراسة يتوزع على أربع

مصالح و كانت العينة التي تم اختيارها عينة عشوائية طبقية منتظمة بنسبة 13%

حيث يتعين على الإدارة بمختلف هياكلها ومستوياتها اعتماد شبكة اتصال واضحة و مرنة بشكل يساهم

في تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة

-التكوين والتدريب الفعال والمستمر للموظفين على الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال.

-ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جعل الجو ملائم للعمل.

-ضرورة الاعتماد على الاتصال متعدد الاتجاهات نظرا لفعاليته و تشجيعه للمعلومات المرتردة والاستفادة

منها.

ب . دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي (2008 / 2009) دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة:

انحصرت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

-هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

و يندرج تحت هذا السؤال ثالث تساؤلات فرعية و هي:

-ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

-هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث و الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟

-هل المتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

و تمثلت فروض الدراسة في الفرضية العامة التالية:

-توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

و تندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية و هي كالتالي:

-توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

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

كما تضمنت الدراسة ثالث فرضيات إحصائية صفرية هي:

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

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

-لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

لكل دراسة و بحث علمي أهمية، و تنبثق أهمية دراستنا من كونها تتناول موضوعين هامين يحظيان باهتمام كبير من خلال

- معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل عالقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة لإيصال انشغالاتهم، و لكن إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظيم هذه الحريات.
- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف و ترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات و فهم المعلومات الملقاة الذي له تأثير مباشر و غير مباشر على أدائهم المهني والوظيفي.
- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا و الدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و توجيه و دورها في تحديد نمط الاتصال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.
- إجراء دراسة مقارنة بين الإدارة و بين إطارات الهيئة العليا و العمال المنفذين حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالأداء العام لكل العاملين.
- الدراسة: بعنوان " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية كعب مر الرافعات والمجارف C.P.G، ببلدية عين والية السمارة قسنطينة، من إعداد الطالب العربي بن داود ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008، بجامعة قسنطينة طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:
- أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بالوقوف على واقع الاتصال داخل المؤسسة الصناعية ومدى فعاليته، ذلك من خلال حطر التساؤل الرئيسي: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنماءها وتطويرها وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية أهمها:
- كيف تسيير العملية الاتصالية وما هي عناصرها و أغراضها؟
- ما مدى فعالية قنوات الاتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم؟
- وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات أهمها:
- 1- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

2-فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

والإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال لأداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي كبرم الرافعات التحليلي من خلال لأداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي كبرم الرافعات والمجازف C.P.G فيما كانت أهم النتائج على الشكل التالي¹:

1-أن الإدارة التي تقوم بإعالة مكافأة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

2-ضعف قنوات الاتصال النازل.

3-أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.

2-المؤسسة الصناعية التولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات كاتو سلو العمال كذلك على الإنتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية.

-من خلال لاطلاعنا على هذه الدراسة أوضحت لنا مجموعة من العناصر التي تخدم بحثنا والتي تتمثل في التعرف أكثر و الإحاطة بالمعوقات والعراقيل التي يعاني منها العاملين في المؤسسة ،حيث أن العمال لا يشعرون الارتياح والرضا عن العمل في المؤسسة، كذا وعدم القدرة على بناء علاقات مهنية منسجمة وقوية مما يحد من عملية الاتصال التي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء الوظيفي.

- دراسة عوني محمد العيد2015، في المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تبسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق.

تدور إشكالية الدراسة حول تأثير الاتصال الإداري على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمكتبات الجامعية.

أهدافها: تهدف هذه الدراسة إلى:

-التعرف على الاتصال الإداري في المكتبة الجامعية.

¹ بشير صاحب الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000 . ص: 59

2- معرفة مدى توظيفه خلال العلاقة بين المكتبي والمسؤول على مستوى المكتبة الجامعية في مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.

3- التأكيد على أهمية إبراز دور المكتبي في تحسين نوعية وطبيعة الخدمة المكتبية من خلال علاقته بالمسؤول.

4- معرفة دور الاتصال الإداري ومدى تأثيره على الفاعلية المكتبية التي تكمن في أساس العلاقة الرابطة بين المسؤول والمكتبي.

بعد الدراسة التي أجريت على مستوى المكتبة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة وجدت أنهم يعترفون بأهمية الاتصال الإداري وطريقة استعماله مما أدى إلى رفع أداء العمل والتقليل من الصعوبات الشخصية كذلك وتنمية معلومات المكتبي.

-أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:

وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الجانب المنهجي لتعرف على معالم إشكاليتنا ومع الفرضيات دراستنا، كما أفادتنا في الجانب النظري من خلال ضبط عناصر الخطة وأما في الجانب الميداني استفدنا منها من خلال التعرف على إجراءات الدراسة لضبط مجتمع وعينة الدراسة ذلك لتوسيع معارفنا ومحاولة إثراءها.

الفصل الاول: للمقاربة النظرية للموضوع الاتصال الإداري

الفصل الاول: للمقاربة النظرية للموضوع الاتصال الإداري

مقاربة نظرية للاتصال الإداري تعتمد على النظريات والمفاهيم التي تشرح كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاتصال، وكيف يؤثر هذا الاتصال على أداء الموظفين وأداء المؤسسة بشكل عام.

1. نظرية الاتصال الداخلي والخارجي: تركز هذه النظرية على دراسة كيفية تداخل الاتصال داخل المؤسسة (بين المديرين والموظفين) والاتصال خارج المؤسسة (مع العملاء، والشركاء التجاريين، والجمهور). تسلط هذه النظرية الضوء على أهمية التواصل الفعال لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. نظرية الاتصال العضوي: تقترح هذه النظرية أن الاتصال الفعال يؤدي إلى بناء علاقات عضوية بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة متجانسة ومشتركة.

3. نظرية الاتصال الدوري: تركز هذه النظرية على دور الاتصال في تحقيق التوازن والتفاعل بين الأدوار المختلفة داخل المؤسسة، بما في ذلك دور المديرين والموظفين والزملاء.

4. نظرية الاتصال الداخلي والمشاركة: تركز هذه النظرية على أهمية تشجيع المشاركة والتواصل الداخلي داخل المؤسسة، حيث يُعتبر الاتصال الفعال أساساً لبناء بيئة عمل تشجع على المشاركة والابتكار.

5. نظرية الاتصال وإدارة التغيير: تركز هذه النظرية على دور الاتصال في إدارة عمليات التغيير داخل المؤسسة، حيث يساعد الاتصال الفعال في توجيه الموظفين وتخفيف مقاومتهم للتغيير من خلال شرح أهميته وأثره المرتقب.

هذه بعض المقاربات النظرية المهمة التي تسلط الضوء على الاتصال الإداري وتأثيره على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام. توظيف هذه المفاهيم والنظريات يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين أداء الموظفين وتعزيز نجاح المؤسسة¹.

¹ درة عبد الباري، الصباغ زهير، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 71-72.

1-تعريف الاتصال الإداري

الاتصالات الإدارية:

الاتصالات بمعناها العام هي المشاركة والنقل مع الآخرين وهي من الأهمية بمكان بحيث لأغنى عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي وتعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخطتها تتعلق بعملية الاتصالات كيف لأوهي الجسر الموصل بينها و بين العاملين فيها وبينهم وبين العالم الخارجي . ودائماً تمثل الاتصالات بالقلب لأنه يغذي أعضاء الجسد فأى قصور في القلب يتأذ الجسد فمن الاتصالات تبدأ المعاملات الصادرة واليها تعود المعاملات ويتم فرزها وتوجيهها لكل إدارة أو قسم كلأن فيما يخصه في نفس الوقت دون أي تقصير . الجدير بالذكر أن للاتصالات مفاهيم وأسس وقواعد أي أنها تخضع لمعايير يجب على القائمين في المنظمات اعتبارها لكي تيسر عملية الاتصالات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة¹.

مفهوم الاتصال:

أنها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية بالإضافة إلى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة أي المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة

أهمية الاتصالات الإدارية:

أن التطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وتزايد أحجامها وبالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات .

أن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة.

¹ لمغربي عبد الحميد، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية"، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، 2007، ص25، 101.

الفصل الاول: للمقاربة النظرية للموضوع الاتصال الإداري

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لابد من توفر عدة عناصر أساسية وهي:

1. المرسل أو المصدر (الذي نبعث منه المعاملة وتكون تحمل توقيع صاحب الصلاحية في تلك الجهة)
2. الرسالة (وهي المعاملة أو التعميم المراد إرساله)
3. قناة الاتصال (وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل)
4. المستقبل (وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة)
5. التغذية الراجعة (وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال)¹.

2- أنواع الاتصال الإداري

يمكن تصنيف أنواع الاتصال الإداري بعدة طرق حسب عدة عوامل مثل وسيلة الاتصال، الاتجاه، الغرض، والمحتوى. بعض الأنواع الرئيسية للاتصال الإداري:

1-الاتصال الداخلي والخارجي: يشير الاتصال الداخلي إلى التفاعلات والتبادلات بين أفراد المؤسسة داخلها، بينما يتعلق الاتصال الخارجي بالتواصل مع العملاء، والموردين، والشركاء، والجمهور خارج المؤسسة.

2-الاتصال الرسمي وغير الرسمي: الاتصال الرسمي يشير إلى الاتصال الذي يحدث وفقاً للهيكل التنظيمية والإجراءات الموثقة، بينما الاتصال غير الرسمي يكون عادةً أكثر غير رسمي، مثل المحادثات الشخصية أو الاتصالات غير الهيكلية².

3-الاتصال العمودي والأفقي: يتمثل الاتصال العمودي في التواصل بين طبقات الإدارة المختلفة داخل المؤسسة، بينما يتمثل الاتصال الأفقي في التفاعلات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري.

4-الاتصال الشفوي والكتابي: الاتصال الشفوي يتضمن التواصل عبر الكلام المباشر، مثل الاجتماعات والمحادثات الشخصية، بينما يتضمن الاتصال الكتابي التواصل من خلال الرسائل الإلكترونية، والمذكرات، والتقارير الرسمية.

5-الاتصال الفعال وغير الفعال: يشير الاتصال الفعال إلى التفاعلات التي تحقق أهدافها المعلنة بشكل فعال، بينما يكون الاتصال غير الفعال هو الذي لا يحقق الأهداف المرجوة أو يؤدي إلى سوء التفاهم. توجد أيضًا العديد من الأنواع الأخرى للاتصال الإداري التي يمكن أن تتفاوت بناءً على حاجيات وظروف كل مؤسسة محددة.¹

3- خصائص الإتصال الإداري

الاتصال الإداري له عدة خصائص تميزه عن أشكال الاتصال الأخرى، وتشكل أساسًا لفعاليتها وتأثيره في بيئة العمل بعض الخصائص الرئيسية للاتصال الإداري:

1-هدف واضح ومحدد: يكون للاتصال الإداري هدف واضح ومحدد يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ السياسات والإجراءات المحددة.

2-ثنائية الاتجاه: يكون الاتصال الإداري ثنائي الاتجاه، مما يعني أنه يشمل التبادلات بين المديرين والموظفين، وبين الزملاء في نفس الوحدة أو القسم.

3-توجيهه وتوجيهه: يشمل الاتصال الإداري التوجيه والتوجيه من قبل المديرين لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أداء مثلى.

¹ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص83

4-شفافية وصدق: يعتمد الاتصال الإداري على الشفافية والصدق في التواصل، حيث يجب أن يتم تبادل المعلومات بشكل موثوق وموضوعي.

5-متعدد الوسائط: يمكن أن يتم التواصل في الاتصال الإداري عبر مجموعة متنوعة من الوسائط مثل الاجتماعات الشخصية، والبريد الإلكتروني، والمذكرات الرسمية، وغيرها.

6-احترام الثقافة التنظيمية: يجب أن يكون الاتصال الإداري متوافقاً مع ثقافة المؤسسة، ويحترم قيمها ومبادئها الأساسية.

7-تقديم الملاحظات والتقييم: يشمل الاتصال الإداري تقديم الملاحظات والتقييمات بشكل دوري وبناء لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

8-مرونة وتكيف: يجب أن يكون الاتصال الإداري مرناً وقادراً على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل واحتياجات المؤسسة.

باختصار، الاتصال الإداري يتميز بالتوجيه والتوجيه، والثنائية في التبادلات، والشفافية والصدق في المعلومات، وقدرته على التكيف والتغيير وفقاً لاحتياجات المؤسسة وبيئة العمل.¹

4- وظائف الإتصال الإداري

وظائف الاتصال الإداري تشمل مجموعة من الأنشطة والأدوار التي يقوم بها القادة والمديرين في المؤسسات لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال وتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين العمليات الداخلية بعض الوظائف الرئيسية للاتصال الإداري:

1-توجيه الأهداف والرؤية: يساهم الاتصال الإداري في توجيه الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وضمان فهمها وتبنيها من قبل الموظفين.

2-توجيه الموظفين: يساعد الاتصال الإداري في توجيه الموظفين وتوضيح دور كل فرد في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحفيزهم للعمل بكفاءة وفعالية.

¹ مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1982، ص 244

- 3- توفير الملاحظات والتقييم: يتيح الاتصال الإداري للمديرين تقديم الملاحظات والتقييمات بشكل منتظم لأداء الموظفين، وتوجيههم نحو التحسين المستمر.
 - 4- تبادل المعلومات: يساهم الاتصال الإداري في تبادل المعلومات ذات الصلة داخل المؤسسة، سواء كانت معلومات حول السياسات والإجراءات، أو المعلومات الخاصة بالمشاريع والعمليات.
 - 5- توجيه السياسات واتخاذ القرارات: يعمل الاتصال الإداري على نقل السياسات واتخاذ القرارات الهامة من قبل الإدارة العليا إلى جميع المستويات داخل المؤسسة، وضمان تنفيذها بشكل صحيح.
 - 6- بناء العلاقات العامة: يعمل الاتصال الإداري على بناء علاقات إيجابية مع العملاء والشركاء التجاريين والجمهور، وتعزيز صورة المؤسسة في السوق.
 - 7- إدارة الأزمات والصراعات: يساهم الاتصال الإداري في إدارة الأزمات وحل الصراعات داخل المؤسسة من خلال التواصل الفعال والتنسيق بين الأطراف المعنية.
 - 8- تعزيز الثقافة التنظيمية: يعمل الاتصال الإداري على تعزيز الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة من خلال تبادل المعلومات والتواصل بشكل مستمر.
- هذه بعض الوظائف الرئيسية للاتصال الإداري، وتباين هذه الوظائف بحسب حجم المؤسسة وطبيعة الصناعة والتحديات التي تواجهها.¹

¹ راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 215

5- اشكال الإتصال الإداري

الاتصال الإداري يمكن أن يتم بعدة أشكال تتنوع بين الاتصال الشفهي والكتابي، وتختلف حسب الغرض والمستلمين والسياق الذي يحدث فيه الاتصال بعض الأشكال الشائعة للاتصال الإداري:

1- الاجتماعات الإدارية: تُعد الاجتماعات الإدارية واحدة من أشهر أشكال الاتصال الإداري، حيث يجتمع المديرون والموظفون لمناقشة القضايا المهمة، واتخاذ القرارات، وتبادل الأفكار والتوجيهات.

2- التقارير الإدارية: تُستخدم التقارير الإدارية لتبادل المعلومات والبيانات الهامة بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وتوجيه القرارات الاستراتيجية.

3- البريد الإلكتروني والرسائل الرسمية: يُستخدم البريد الإلكتروني والرسائل الرسمية كوسيلة لتبادل المعلومات والتوجيهات الإدارية بين المديرين والموظفين.

4- الجداول الزمنية والخطط الإدارية: تستخدم الجداول الزمنية والخطط الإدارية لتحديد الأهداف والمهام والمواعيد النهائية، وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها.

5- المحادثات الشخصية والاستشارات: تشمل المحادثات الشخصية والاستشارات الفردية بين المديرين والموظفين لمناقشة الأداء وتقديم الملاحظات وتقديم الدعم اللازم.

6- الشبكات الاجتماعية الداخلية: تستخدم الشبكات الاجتماعية الداخلية في بعض المؤسسات لتعزيز التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة.

7- المنشورات الداخلية والنشرات الإخبارية: تستخدم المنشورات الداخلية والنشرات الإخبارية لتبادل المعلومات الهامة والتوجيهات الإدارية مع الموظفين.

8- الاتصالات الفورية: تشمل الاتصالات الفورية مثل الرسائل النصية والمكالمات الهاتفية والدرشات الفورية، والتي تُستخدم في بعض الحالات للتواصل السريع بين الإدارة والموظفين.¹

¹ محمد السعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة للطباعة و النشر، الاسكندرية، 2003، ص220.

6- وسائل الاتصال الإداري

وسائل الاتصال الإداري تشمل مجموعة واسعة من الأدوات والتقنيات التي تستخدم لتبادل المعلومات والتوجيهات بين الإدارة والموظفين في المؤسسات بعض الوسائل الشائعة للاتصال الإداري:

1- الاجتماعات الإدارية: تُعد الاجتماعات وسيلة رئيسية للتواصل بين المديرين والموظفين، حيث يتم مناقشة القضايا الهامة واتخاذ القرارات.

2- البريد الإلكتروني: يُستخدم البريد الإلكتروني لتبادل المعلومات والوثائق الرسمية والتوجيهات بين الإدارة والموظفين.

3- الرسائل الداخلية: تشمل الرسائل الداخلية المذكرات والملاحظات التي ترسل من الإدارة إلى الموظفين لتوجيههم أو تقديم الملاحظات.

4- الجداول الزمنية والتقارير الشهرية: تستخدم الجداول الزمنية والتقارير الشهرية لتبادل المعلومات حول الأداء والتقدم نحو أهداف المؤسسة.

5- المحادثات الشخصية: تعتبر المحادثات الشخصية بين المديرين والموظفين وسيلة فعّالة لتوجيه الأداء وتقديم الملاحظات الفردية.

6- الشبكات الاجتماعية الداخلية: تستخدم الشبكات الاجتماعية الداخلية في بعض المؤسسات لتعزيز التواصل وتبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين.

7- التطبيقات والمنصات الرقمية: تشمل التطبيقات والمنصات الرقمية مثل Slack و Microsoft Teams وغيرها، والتي تُستخدم للتواصل الفوري وتبادل الملفات بين الفرق الإدارية.

8- اللوحات الإعلانية والنشرات الإخبارية: يُمكن استخدام اللوحات الإعلانية والنشرات الإخبارية في المناطق المشتركة للتواصل بين الإدارة والموظفين ونقل المعلومات الهامة.

تختلف وسائل الاتصال الإداري باختلاف احتياجات وتفضيلات كل مؤسسة، وغالبًا ما تستخدم استراتيجية متعددة لضمان تواصل فعال وشامل.¹

¹ عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم و الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 483

7 واقع اتصال الإداري

واقع اتصال الإداري يتأثر بعدة عوامل، بما في ذلك طبيعة المؤسسة، وثقافتها التنظيمية، وأساليب القيادة المعتمدة، وتكنولوجيا المعلومات المتاحة للجوانب التي تؤثر في واقع اتصال الإداري:

1- ثقافة المؤسسة: تلعب ثقافة المؤسسة دورًا هامًا في تحديد واقع الاتصال الإداري، حيث تؤثر قيم المؤسسة ومبادئها على طريقة تبادل المعلومات والتواصل بين الإدارة والموظفين.

2- هيكل التنظيم الإداري: يؤثر هيكل التنظيم الإداري في تدفق المعلومات داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يكون هناك هيكل تنظيمي مرن يسهل التواصل أو هيكل صارم يحد من حركة المعلومات.

3- التقنيات ووسائل الاتصال: تلعب التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة دورًا مهمًا في تحسين واقع الاتصال الإداري، حيث يمكن استخدام البريد الإلكتروني، وتطبيقات الدردشة، ومنصات التواصل الاجتماعي الداخلية لتسهيل التواصل بين الفرق الإدارية والموظفين¹.

4- أساليب القيادة: تؤثر أساليب القيادة المعتمدة في المؤسسة على شكل الاتصال الإداري، حيث يمكن أن تكون هناك أساليب قيادية مفتوحة وتشجع على التواصل والتفاعل، أو أساليب قيادية متمرسة وتقليلية تؤثر سلبًا على الاتصال.

5- حجم وتنوع المؤسسة: يتغير واقع الاتصال الإداري بناءً على حجم وتنوع المؤسسة، حيث يكون التواصل في المؤسسات الكبيرة والمعقدة أكثر تعقيدًا من المؤسسات الصغيرة.

6- التغييرات الثقافية والتكنولوجية: تتغير وسائل الاتصال وأساليب التواصل باستمرار مع التطور التكنولوجي والتغيرات الثقافية، مما يؤثر على واقع الاتصال الإداري ويفرض التحديات والفرص الجديدة.

باختصار، واقع اتصال الإداري يتأثر بعدة عوامل، ويمكن أن يختلف من مؤسسة لأخرى حسب هذه العوامل وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض².

¹ حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص5.

² محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص316

8- معوقات و مقومات اتصال الإداري

لتحقيق اتصال إداري فعّال، يجب التعرف على المعوقات التي قد تعترضه والمقومات التي قد تدعمه. إليك بعض المعوقات والمقومات الشائعة:

المعوقات:

- 1-نقص الشفافية:** عدم توفر المعلومات بشكل كافي أو عدم وجود شفافية في تبادل المعلومات قد يؤدي إلى عدم فهم دور كل فرد وأهداف المؤسسة بشكل صحيح.
- 2-التكنولوجيا المتقدمة المعقدة:** قد تكون التقنيات المتقدمة مزعجة لبعض الموظفين، مما يؤدي إلى صعوبة في التواصل عبر الوسائل التقنية.
- 3-الثقافة التنظيمية السلبية:** إذا كانت ثقافة المؤسسة تحد من التواصل المفتوح والبناء، فقد تكون هناك مقومات تمنع التواصل الإداري الفعّال.
- 4-الصراعات الداخلية:** الصراعات والتوترات بين الفرق أو الأفراد يمكن أن تعتبر عائقًا للتواصل الإداري السلس.
- 5-نقص المهارات الاتصالية:** قد يعاني بعض الموظفين من نقص في المهارات الاتصالية، مما يمكن أن يؤثر سلبًا على جودة التواصل مع الإدارة¹.

المقومات:

- 1-القيادة الفعّالة:** تعزيز ثقافة التواصل الفعّال يبدأ بالقيادة الفعّالة التي تشجع على التواصل المفتوح والصادق.
- 2-الشفافية والموثوقية:** توفير المعلومات بشكل شفاف وصادق يساهم في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين.
- 3-التقنيات الحديثة:** استخدام التقنيات الحديثة والمنصات الرقمية الملائمة يمكن أن يعزز التواصل الإداري ويجعله أكثر سهولة وفعالية.

¹ راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000، ص22

4-التدريب والتطوير: توفير التدريب والتطوير للموظفين في مجالات المهارات الاتصالية يمكن أن يعزز جودة التواصل الإداري.

5-ثقافة التعلم المستمر: تشجيع ثقافة التعلم المستمر وقبول النقد البناء يمكن أن يساهم في تحسين التواصل وحل الصراعات بشكل بناء.

بالنظر إلى هذه المعوقات والمقومات، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات لتعزيز التواصل الإداري والتغلب على العوائق المحتملة.¹

¹ حسن بلوط، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، ص387.

الفصل الثاني تحسين إداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا ضروريا لاستمرار نشاط المؤسسات و نموها ، لأنه يعطي صورة واقعية عن الوضع الحالي للمؤسسة ، فهو بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات و المؤسسات بالعمل بحيوية و نشاط ، لذلك فإنه يتوجب على إدارة أية مؤسسة الإهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة و محاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه و من تطويرها و تتميتها ، و أوجه الضعف فيه و من ثم تصحيحها و علاجها في الوقت المناسب.

1. ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت سياسية اجتماعية أو تربوية... إلخ، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في فعالية العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا و ذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة.¹

مفهوم الأداء:

-عرف عبد المحسن الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

-وعرفه جوفمان Goffman بأنه كل النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما، و تساعده في التأثير في الأفراد الآخرين أو المشاركين

-يشير قود Good لالأداء على أنه "الإنجاز الفعلي كما يصنف من القابلية الكامنة وخلق فرص التعلم التي تمكن الطلبة أو الطاقة أو القدر من اكتساب المعرفة والمهارات.

-عرف أحمد زكي بدوي "الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

وقد عرف بدوي مصطفى الأداء بأنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".

-عرف آل نمشة الأداء بأنه الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي قدرت ان يشغلها".

¹ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003، ص440

-كما يعرفه "viswesvaram" بأنه "الأفعال والسلوكيات والنواتج القابلة للقياس التي يقوم بها العاملون أو يندمجون فيها و التي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتسهم في تحقيقها.

2. تعريف الأداء الوظيفي

محمد رواية" يشير الأداء الوظيفي إلى در تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

-وعرفه المطارنة بأنه "السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا العمل.

-يعرفه المير على أنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة."

-كما يعرف "العريان وعسكر" الأداء الوظيفي بأنه "تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته.

-وأوضحه هاينز بأنه "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال يقصد به الأداء الوظيفي" "قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلفة بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء".¹

¹ حسن بلوط، مرجع سابق، ص387.

-المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء :

يرتبط مفهوم الأداء مصطلحات عديدة منها على سبيل المثال الآتي:

2-الأداء المهني:

يقصد بالأداء المهني القيام بأعمال الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

3. أهمية تحسين إداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي يعد أمراً مهماً للعديد من الأسباب، فهو يؤثر بشكل كبير على الفرد والمؤسسة على حد سواء. إليك بعض الأسباب التي تبرز أهمية تحسين الأداء الوظيفي:

1-تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية: من خلال تحسين أدائك الوظيفي، يمكنك تحقيق النجاح والتقدم في حياتك المهنية وتحقيق الأهداف التي حددتها لنفسك.

2-زيادة الرضا الوظيفي: كلما كان أداءك أفضل، كلما شعرت بالرضا والسعادة في العمل. الشعور بالإنجاز والتقدير يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي.

3-زيادة الإنتاجية والكفاءة: عندما يعمل الأفراد بشكل أفضل، يزداد أداء الشركة بشكل عام. الأداء الفعال يعني استخدام الوقت والموارد بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة.

4-تحسين فرص الترقية والتطوير المهني: الأفراد الذين يظهرون أداءً متميزاً في عملهم يمكن أن يكون لديهم فرص أفضل للترقية والتقدم في مساره المهني.

5-بناء سمعة جيدة: يعكس الأداء الجيد على سمعة الفرد وسمعة الشركة. العمل بكفاءة واحترافية يمكن أن يساعد في بناء سمعة جيدة لك كموظف ولشركتك ككيان.

6- تعزيز التفاعل الإيجابي مع الزملاء والمديرين: عندما يكون أداء الأفراد جيدًا، فإنه يعزز التفاعل الإيجابي مع الزملاء والمديرين، مما يعزز التعاون وبناء العلاقات في مكان العمل.

بشكل عام، يمكن أن يؤدي تحسين الأداء الوظيفي إلى نتائج إيجابية للفرد والمؤسسة، وهو أمر يستحق الاستثمار والجهد.

4. خصائص تحسين الأداء الوظيفي .

تحسين الأداء الوظيفي يتضمن العديد من الخصائص التي يمكن تحديدها وتطويرها. إليك بعض الخصائص الرئيسية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي:

1- التحفيز والتصميم الشخصي: القدرة على تحفيز النفس وتحديد الأهداف الشخصية والمهنية الملهمة لتحقيق النجاح.

2- المهارات الفنية والمهنية: امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة وفعالية.

3- إدارة الوقت والتنظيم: القدرة على تحديد الأولويات وتخصيص الوقت والموارد بشكل فعال لإنجاز المهام في الوقت المحدد.

4- التفاعل الاجتماعي والتواصل: القدرة على التفاعل بشكل فعال مع الزملاء والمديرين والتواصل بوضوح وصدق.

5- التفكير الإبداعي وحل المشكلات: القدرة على التفكير بشكل إبداعي وابتكاري والعثور على حلول للتحديات والمشكلات المطروحة.

6- المرونة والتكيف: القدرة على التكيف مع التغييرات والمواقف المختلفة بشكل سلس وفعال.

7- المسؤولية والالتزام: الاستعداد لتحمل المسؤولية عن المهام المكلف بها والالتزام بالتحقيق فيها بكفاءة.

8- التعلم المستمر والتطوير الشخصي: الاستعداد لاكتساب المعرفة الجديدة وتطوير المهارات بشكل مستمر للنمو المهني والشخصي.

9- القيادة والتميز: القدرة على تحفيز الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف وتحقيق التميز في الأداء¹.

¹ ثابت زهير، "كيف تقيم أداء العاملين و الشركات"، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص120-121

هذه الخصائص تعتبر أساسية لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز ويمكن تطويرها وتحسينها من خلال التدريب والتجارب العملية والتفاعل مع البيئة المهنية.

5. معايير و محددات إداء الوظيفي

معايير ومحددات أداء الوظيفي هي المعايير والمقاييس التي تستخدم لتقييم أداء الموظفين في العمل حيث تهدف هذه المعايير إلى توجيه الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل لمعايير ومحددات أداء الوظيفي:

1- **الجودة:** تقييم مدى جودة العمل الذي يقوم به الموظف، مثل الدقة والاتساق والاهتمام بالتفاصيل.

2- **الكمية:** قياس كمية الإنتاج أو النتائج التي يحققها الموظف في فترة زمنية محددة.

3- **السرعة والكفاءة:** تقييم مدى سرعة وفعالية إنجاز المهام والمشاريع.

4- **التفاعل الاجتماعي والتعاون:** تقييم قدرة الموظف على التفاعل بشكل إيجابي مع الزملاء والمديرين والعمل كجزء من فريق.

5- **المسؤولية والالتزام:** تقييم قدرة الموظف على تحمل المسؤولية عن المهام المكلف بها والالتزام بتنفيذها بشكل كامل وفي الوقت المحدد.

6- **الابتكار والتطوير:** تقييم قدرة الموظف على الابتكار وتطوير العمل أو العمليات بشكل مستمر.

7- **التقييم من العملاء أو المستفيدين:** تقييم رضا العملاء أو المستفيدين عن خدمات أو منتجات الموظف.

8- **التحقق من التدريب والتطوير الشخصي:** تقييم استفادة الموظف من البرامج التدريبية وتطوير المهارات الشخصية والمهنية.

9- **تحقيق الأهداف والمساهمة في أهداف المؤسسة:** تقييم مدى تحقيق الموظف لأهدافه الشخصية ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

تلك المعايير والمحددات تُعتبر مرشدًا لعمليات تقييم الأداء وتساعد في توجيه العمل وتحسين الأداء الوظيفي. يجب أن تكون هذه المعايير محددة وشفافة ومفهومة للموظفين لتحقيق أفضل النتائج في عملية التقييم.¹

¹ صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، 2011-2012، ص27

6. معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه .

هناك عدة عوامل قد تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي للفرد، ومن ثم تحتاج إلى إدارتها وتجاوزها بعض المعوقات الشائعة للأداء الوظيفي والإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسينه:

1- قلة التوجيه والتدريب: إذا كان الفرد لا يحصل على التوجيه والتدريب اللازمين لأداء مهامه بشكل فعال، فقد يواجه صعوبات في تحقيق الأداء المطلوب. الإجراءات: تقديم التوجيه والتدريب الملائمين وضمان توافر الموارد الضرورية لتنفيذ المهام بنجاح.

2- نقص المهارات والمعرفة: قد يكون الفرد يفتقر إلى المهارات أو المعرفة اللازمة لأداء مهامه بشكل جيد. الإجراءات: تقديم الفرص للتدريب والتطوير المهني، وتعزيز التعلم المستمر وتوفير الدعم لاكتساب المهارات الجديدة.

3- قلة التحفيز والاهتمام: عدم الشعور بالتحفيز أو الانخراط العاطفي قد يؤدي إلى تقليل الأداء. الإجراءات: تحفيز الموظفين من خلال تقديم تحديات جديدة، وتوفير فرص التقدم والتطور المهني¹.

4- الضغوط النفسية والعاطفية: الضغوط النفسية والعاطفية قد تؤثر على أداء الفرد في العمل. الإجراءات: تقديم الدعم النفسي والعاطفي، وتشجيع التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير بيئة عمل صحية ومشجعة.

5- نقص التواصل والتفاعل: عدم وجود تواصل فعال بين الفرد وزملاء أو الإدارة قد يؤثر على الأداء. الإجراءات: تعزيز التواصل الفعال وفتح القنوات المناسبة للتواصل وتبادل الملاحظات والتغذية الراجعة.

6- عدم الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للتكنولوجيا: في بعض الحالات، قد لا يستفيد الموظفون بشكل كافي من التكنولوجيا المتاحة لتسهيل العمل وتحسين الإنتاجية. الإجراءات: توفير التدريب على استخدام التكنولوجيا وتحفيز الاستفادة الكاملة من الأدوات والتطبيقات المتاحة.

من خلال التعرف على هذه المعوقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسينها، يمكن للفرد والمؤسسة تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح في بيئة العمل.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية التعليمية و الصحية إدارة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص74

7- طرق قياس وتقييم أداء العاملين

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.¹

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

1- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.²

¹ حنة بالقاسم، أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي، جامعة زيان عاشور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بالجلفة، الجزائر، 2016، ص71
² نفس المرجع

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء, حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين, فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط¹.

3- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة, حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

¹ العربي عطية ، الحكومية المحلية أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة،دراسة ميدانية في جامعة ورقلة،مجلة الباحث ،العدد10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012، ص323

4- طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:¹

طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم

1 عبد الحميد المغربي، "الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص44.

بعملية التقييم وأسلوبه في العرض, وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

1- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة, ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف, ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم, وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم, وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع, ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

2- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه¹.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.

3- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقويم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقويم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقويم العام للموظفين.

¹ eery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work- life balance and retention strategies. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(3), 453

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل, وتجاهل النواحي التطويرية للموظف, وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

4- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف, وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية, وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف, وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف, وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة, وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حدٍ سواء, وايضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.¹

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم, حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء, ومنها ما يلي:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة, وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي, وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي

¹ The Free Encyclopedia, Human Capital, 2007 [http://en.Wikipedia.org/wiki/human capital](http://en.Wikipedia.org/wiki/human%20capital).

تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف. وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزاتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.¹

خامساً: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وهي أن يُقِيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقِيم من مديره وممن يديروهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه الى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحدياً للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

1 العربي عطية، الحكومية المحلية أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 536

8- مفهوم تقييم أداء العاملين .

يشير التتبع التاريخي إلى عملية تقييم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات سابقة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس والفكر الإداري, ويشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارة القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة, ففي حضارة وادي الرافدين تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية ومنها عملية تقييم أداء العاملين , ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية, واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس الاختيار والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.

وركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي أهتم بشكل أساسي على تصميم الوظائف, واستخدمت عملية تقييم أداء العاملين كإحدى هذه الوسائل لإعادة تصميم الوظائف, وكذلك اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بعملية تقييم أداء العاملين من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة للنظر إلى الموارد البشرية فيها.

إن عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال, وذلك لأنها تساعد على مدى تحقيق معدلات و معايير أداء العاملين المستهدف, والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها, والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها, وتقييم أداء العاملين ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء العاملين الكلي للمنظمة.

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين: هنالك مداخلات عديدة حول كلمة التقييم, فهل الأصح استخدام كلمة تقويم أم كلمة تقييم؟ فالبعض ذهب إلى أن التقويم يشتمل التقييم ويستوعبه لأن معناه هو التطوير والتحسين نحو الأفضل, وذهب الآخرون إلى أن التقييم يسبق التقويم لأنه يقوم على إعطاء قيمة للشيء, وفي معرض التصريف اللغوي للكلمة واصلها نجدها تعني قوم الشيء وأقامه, فقام واستقام وتقوم أي إن التقويم هنا جاء بمعنى إصلاح الشيء, وجاء في القرآن الكريم في سورة التين (الآية 4) (ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم) والتقويم هنا يعني جعل الشيء في أفضل حال.¹

¹ Teresa Torres cornas, Mario Aria –oliva-, E-human Resources management: managing knowledge people, Idea group Publishing, USA, 2005, p 22.

لقد أصبح تقييم أداء العاملين في هذه الأيام وسيلة أو أداة أساسية يعتمد عليها في جميع المنظمات العامة والخاصة والمختلطة، وذلك للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها هذه المنظمات من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى، حيث يركز مفهوم تقييم أداء العاملين على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما تحقق، أي بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

-تعريف تقييم أداء العاملين : هناك اتفاق عام بين كتاب الإدارة حول معنى تقييم أداء العاملين على الرغم من الاختلافات البسيطة فيما بينهم، فقد عرفه البعض بأنه "عملية تحليل وتقسيم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسؤولية وإمكانية توليهم وظائف ذات مستوى أعلى" وهناك من يعرف تقييم أداء العاملين بأنه "عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه ويرى (عبد المحسن) بأن عملية تقييم أداء العاملين هي "عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين".

ومنهم من يقول أن تقييم أداء العاملين يقصد به "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".

ويرى (زويلف) أن تعريف تقييم أداء العاملين: "هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به وبناءً على ما سبق يعرف الباحثون عملية تقييم أداء العاملين أنها "عملية مستمرة لها منفعة متبادلة بين العامل والمنظمة و كليهما سيحقق أهدافاً له من ورائها، وإنها عملية مستمرة لمعرفة الأداء الحالي للعاملين تقوم بها المنظمة لتحديد مدى انجاز الأهداف المطلوبة منهم، وإمكانية وضع خطط لتحسين وتطوير أدائهم في المستقبل". فتقييم أداء العاملين إذاً عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة، وذلك لتحديد مستوى ونوعية أدائه، وعلى هذا الأساس يتضح أن تقييم أداء العاملين يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه.

2- توفير التوثيق: توفر سجلات تقييم أداء العاملين توثيقاً جيداً للأسباب التي أدت إلى اتخاذ القرارات والتصرفات الإدارية، وكذلك تساعدنا أيضاً في تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للإدارة، حيث تخضع القرارات الإدارية في كثير من الأحيان إلى المراجعة من قبل طرف ثالث من الخارج، و على الإدارة عند اتخاذ مثل هذه القرارات أن تكون على أساس سليم قائم على تقييم موضوعي للأداء

3- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن الأداء: يحتاج العاملون عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم، يكون المشرفون عليهم في حالة غياب تغذية مرتدة محددة، وذلك من خلال تعليقات المشرفين اليومية التي تؤدي عادة إلى زيادة الملاحظات في نوعية العمل الذي يقومون به، ورواتبهم وهل يجب ترقيتهم أم لا، وقد تؤدي هذه الملاحظات إلى نتائج خاطئة لكونها عشوائية وغير مكتملة وينقصها التفسير الموضوعي. ويرى آخرون أن أهمية تقييم أداء العاملين تكمن في النقاط التالية

1- تحديد مدى كفاءة الفرد.

2- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه من ترقية ونقل وترفيه وعلاوات تعيين ومكافآت.

3- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

4- زيادة الاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين.

5- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله.

6- تساعد هذه الوسيلة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

7- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل (التوظيف، التدريب، التنمية، الاستقطاب.... الخ). ويرى الباحثون أن أهمية وسيلة تقييم أداء العاملين تكمن في قيام الرؤساء بمراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت دفعهم للعمل أكثر، وبذلك تعد عملية تقييم أداء العاملين إحدى العمليات المهمة في المنظمات وإحدى الأعمال الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تهدف لمعرفة مستوى أداء الأفراد في المنظمة ومحاولة تطوير وتنمية أدائهم لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.

9-مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجه

أ-المشكلات المتعلقة بالإدارة العليا:

1- تكلفة التقييم: من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة العليا، حيث أن التكلفة المرتبطة بعملية التقييم تأخذ أشكالاً مختلفة وأهم تكلفة هي التكلفة الخاصة بتقويم العاملين حيث تمثل حوالي 75% من إجمالي المبلغ الذي يصرف على التقييم. وأن تكلفة إجراء قياسات الأداء تختلف بحسب نوع الأداة المستخدمة وربما يشمل تكاليف ومتطلبات أخرى مثل: تكاليف المراقبين، والمصححين والعاملين في إدخال البيانات وتصميم الأوراق والأجهزة الإضافية كما وتشمل التكاليف الإضافية أعمال التلخيص وكتابة التقارير عن البيانات وفي بعض الحالات يتم استخدام عمليات وأساليب إحصائية مع ما يصاحب ذلك من تكلفة العاملين والوقت الخاص باستخدام الحاسب الآلي. وعادة ما تقدر تكلفة التقييم بـ 9% من إجمالي تكاليف الأداء أو النشاط الذي تقوم به المنظمة.

2- عواقب النتائج السلبية: من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة هي بعض النتائج السلبية التي تظهرها عملية التقييم وفي الواقع إن هذا الخوف من النتائج السلبية يواجهه أخصائيو تنمية الموارد البشرية فعند توفر بيانات التقييم فإن هؤلاء المدراء يطلبون الاطلاع عليها مع توقع إن النتائج لن تكون مرضية وذلك ينعكس على هؤلاء المديرين فتستولي عليهم الهموم الشديدة بمجرد التفكير ببدء عملية التقييم.

3- التقييم سوف يفتح ما يسمى (صندوق باندورا): إن التقييم يشير إلى المشكلات التي ينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تتصدى لها فعلى سبيل المثال قد يكشف التقييم عما يلي:

- إن ما تم تقديره من احتياجات لم يكن كافياً.
- أن ينتج عن عملية تقويم العاملين وجود موظفين يستخدمون برامج لها صلة ضعيفة بعملهم.
- إن البرامج تحتاج إلى مراجعة أساسية لكي تؤدي إلى التقييم الفعال.

وبالنسبة لمديري الموارد البشرية فإن التقييم سلاح ذو حدين فهو من ناحية يكشف عن عدد من المشكلات التي ينبغي تصحيحها عندئذ ومن ناحية أخرى فإن التقييم هو الطريقة الوحيدة للحصول على البيانات اللازمة لزيادة فعالية تنمية الموارد البشرية¹.

¹Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work- life balance and retention strategies. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(3), 453-472

ب-المشكلات المتعلقة بالمقيم:

1- عدم وجود معايير واضحة لقياس الأداء: وهي إحدى المشكلات التي تواجه المقيمين والتي تؤدي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع وعدم وضوح المعايير وإذا لم يتمكن الرؤساء والمرؤوسين من الاتفاق على معايير واضحة ومحددة تحدد ما هو مطلوب لتحقيق الأداء الجيد فان ذلك سوف يؤدي إلى وصولهم إلى نتائج ومخرجات متباينة عن فعالية الأداء بالإضافة إلى ذلك فيجب التركيز عند وضع المعايير على المهارات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق الأداء بالإضافة إلى الأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها.

2- إن المشرفين لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون ومن ثم لا يستطيعوا أن يقيموا أداءهم بشكل موضوعي، كما أن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت تلك التقييمات سلبية.

3- الأخطاء التي يقع بها المقيمون أثناء التقييم:

أ- **خطأ الهالة:** وهذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء كأن يتم تقييم أداء عامل ما بأنه مرتفع بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم.

ب- **الميل إلى التقويم العشوائي:** وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متحيز ومن ثم فانه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.

ت- **خطأ الحداثة:** إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة مثل ستة شهور أو سنة ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الأفراد خلال تلك الفترة لكن الذي قد يحدث هو إن يتم التقييم لما يمكن إن يتم تذكره بسهولة أي تقييم السلوك الحديث للفرد لكن ذلك التقييم لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه

ث- **خطأ الانطباعات المسبقة:** حيث يميل الرئيس لتقييم مرؤوسيه سلباً أو إيجاباً بشكل محايد متأثراً بانطباعاته الشخصية عن تقييم معين من الناس (كبار السن، صغار السن، النساء، الرجال، خريجي المدارس العربية، خريجي المدارس الأجنبية) فهو يتصور إن كل تقسيم من الناس لديه سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين وعلى ذلك فالانطباعات الشخصية للرئيس هنا هو انطباعات غير مباشر إنما هو انطباعات عن التقسيم ثم بالتبعية عن الفرد الذي ينتمي إليه.

ج- **الميل ناحية الوسط في التقييم:** هذا الخطأ هو من أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي حيث يقوم المقيم بإعطاء تقدير متوسط للكفاءة لجميع أو لغالبية العاملين والواقع أن المقيم هنا قد يكون في شك من تقديره أو لا تتوافر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقدير السليم أو ليس لديه الوقت الكافي لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة أو انه غير مهتم بوضع تقدير سليم وهنا أيضاً تبدو أهمية تدريب المقيم لتوجيهه إلى أهمية تقييم الأداء سواء للمنظمة أو للعاملين بصفة عامة.

ح- **الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم:** في حالة أن المقيم يميل إلى التشدد في تقييمه فيعطي المقيم تقييمات متوسطة أو حتى قليلة لجميع العاملين حتى الممتازين منهم إما إذا كان المقيم يميل إلى اللين فانه يعطي تقديرات عالية لجميع العاملين.

خ- **التحيز الشخصي:** وفي هذه الطريقة يتجه بعض الرؤساء إلى تقييم المرؤوسين متأثرين تماماً ببعض قيمهم الشخصية وإحساساتهم ومشاعرهم (حب، كراهية) وفي تلك الحالة يصبح التقييم غير متأثر بمدى تحقيق الأهداف بواسطة المرؤوس وإنما بقيم واتجاهات الرئيس.

د- **التأثر بمركز الوظيفة ومساها:** وهي من المشكلات التي يتأثر بها المقوم إذ يلاحظ أن هناك اتجاهات لتقويم الأفراد شاغلي الوظائف العليا بأكثر من الواقع وإعطائهم تقديرات مرتفعة على عكس الوظائف الدنيا أو البسيطة فيتم إعطاء شاغلي هذه الوظائف تقديرات منخفضة ومن العوامل المؤثرة في هذه المشكلة نوع العمل الذي يقوم به المقوم وعلاقته بالرؤساء المنفذين في المنظمة والإدارة التي يعمل بها.

ذ- **تقييم عوامل غير قابلة للقياس:** حيث يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام والإخلاص بالعمل ويجب لتجنب هذا الخطأ الالتزام بما نستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسسه والابتعاد عن العوامل التي يتم استنتاجها ضمناً¹.

ج- المشكلات المتعلقة بالعاملين

¹ العربي عطية ، الحكومية المحلية أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة،دراسة ميدانية في جامعة ورقلة،مجلة الباحث ،العدد10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، انرالجز2012، ص 300

1- الاهتمام بالصورة الشخصية: وهي إحدى المشكلات التي تواجه عملية التقييم فبعض الأفراد العاملين يرون أن عملية التقييم هي فرصة عظيمة للتدليل على قدراتهم وقيمتهم بالنسبة للمنشأة ونموهم ونجاحهم في العمل وأيضاً فرصة لاحتفالهم بما حققوه من إنجازات في العام السابق بينما نجد عملية التقييم بالنسبة للآخرين تعني تهديداً أو مصدراً للقلق والتوتر وتقليلاً للقيمة والشأن الأمر الذي يجعل الأفراد يسخرون جميع وسائل دفاعهم لمواجهة هذا الموقف وبالتالي عندما يواجه الأفراد طاقاتهم للإنكار أو لشرح مشكلات العمل التي أدت إلى نتيجة معينة حتى يحتفظوا بصورتهم كما يريدون فإن ذلك قد يؤثر على المقيم وعلى أداء عملية التقييم ويؤدي إلى إمكانية الوقوع بأخطاء في التقييم وعدم التوصل إلى نتائج سليمة وصحيحة.

2- عدم حصول العاملين على إرجاع الأثر الذي يفيدهم في التعرف على موقفهم الحالي من الأداء.

3- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم أو زيادة أجورهم.

4- شعور العامل بالظلم وعدم شعوره بأن عمله تم التعرف عليه والاعتراف به وبأهميته وتقديره مادياً ومعنوياً.

5- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه وعدم فهمه لنظام التقييم.

6- كبر سن العامل مما يدفع رئيسته إلى احترامه ومنحه تقديراً مرتفعاً.

د- مشكلات أنظمة تقييم الأداء:

1- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.

2- استخدام بعض عناصر التقييم الشخصية وغير الموضوعية¹.

3- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.

4- عدم وضوح أو تعقيد الإجراءات الخاصة بتطبيق نظام تقييم الأداء.

5- تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المنشأة.

¹ عبد الحميد المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص56.

- 6- صعوبة القياس الكمي لبعض عوامل التقييم.
- 7- ضعف وسطحية العديد من مقابلات التقييم التي تتم مع الرؤساء.
- 8- عدم تحديد نظام التقييم للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير. وعموما فإنه يمكن اجمال الصعوبات أو الأخطاء في تقييم أداء العاملين فيما يلي:
 - 1- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء والاكتفاء بتقييم الاداء مرة في السنة.
 - 2- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة الموظفين.
 - 3- التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء في التقييم فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيههم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم أو العكس في حالة التشدد.
 - 4- تأثر الرؤساء بسلوك وتصرفات وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
 - 5- التحيزات الشخصية للرؤساء فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له.

كيفية التغلب على مشكلات تقييم الاداء:

- 1- إيجاد أسس ومعايير موضوعية.
- 2- تحليل النشاطات وتقسيمها إلى عناصرها العملية والسلوكية.
- 3- استخدام طريقة تقييم ملائمة لطبيعة وعدد وبيئة العمل.
- 4- يجب أن تكون طريقة التقييم مقننة ومنظمة ومفهومة للموظف والمشرف¹.

¹ Qiang Xue Fan, " Incentive Mechanism Towards Knowledge Based Employees in Hunan Nonferrous Metals Group", Master Thesis, Central South University, People's Republic of China, 2008, p.8

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

سننظر في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية التي اعتمدها في دراستنا حول واقع اتصال إداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي كدراسة ميدانية بالبلدية سكيكدة ،باعتبار هذه الإجراءات حجر الأساس في أي دراسة علمية تتصف بالدقة و الموضوعية ، لأنها تعطي الدراسة أهمية كبيرة من أجل الحصول على نتائج صحيحة و دقيقة و سيتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتمثلة في المجال الجغرافي ،الزمني ،البشري، منهج الدراسة ،و كذا العينة بعد تحديد نوعها و طرق اختيارها وصولا إلى أدوات جمع البيانات و تحليلها التي تم جمعها وصولا الى نتائج الدراسة ثم التوصيات و الاقتراحات.

أولاً: مجالات الدراسة:

لقد تمت الدراسة الميدانية المتعلقة بدراستنا في بلدية سكيكدة لولاية سكيكدة ، و قد اختصرت هذه الدراسة على الذي ترسمه النقاط التالية :

1- المجال المكاني :

الموقع : تقع من شمال البحر الأبيض المتوسط و على شرق بلدية الرؤيت و من الغرب بلدية فلفلة و من جنوب بلدية الحدائق.

حيث أنها تأسست سنة 1927 ، يحكمها رئيس مجلس الشعبي البلدي ، يوجد فيها 33 عضو مقسم على :

-نائب الرئيس المكلف بالمالية و التنظيم

-نائب الرئيس المكلف بالعمران و الاشغال الجديدة

-نائب مكلف بالشؤون الإجتماعية

-نائب مكلف بالثقافة و الرياضة

-نائب مكلف بالصيانة الوسائل العامة

-نائب مكلف بالبيئة و النظافة.

كما تهدف البلدية إلى:

تنظيم و تنسيق المخطط التنظيمي المصادق من الجماعات المختصة و ترخيص للعامة لإنشاء البنايات و مراقبتها.

-كما تسهر البلدية على تقديم الخدمات إدارية مثل استخراج المضامين و تتبع الرخص البناء.

-تعبيد الطريق و إنارة الشارع.

-كما أنها تعتني بنظافة الميدانية و رفع القمامة من خلال إنجاز شبكة الصرف الصحي.

-كما أنها تسعى لتوفير الفضاءات الخاصة للممارسة الرياضة.

2-المجال الزمني

إذا كان المجال الزمني يتمثل في الفترة الزمنية التي يقوم بها الباحث بإجراء الدراسة الميدانية بهدف جمع البيانات و المعلومات مع مفردات العينة التي يختارها لدراسته، إذ تعتبر البيانات و المعلومات الأولية ضرورية للمساعدة على إعداد الأسئلة الاستمارة و التمهيد للبدء في الدراسة.

و على هذا الأساس فقد تمت دراستنا الميدانية فالبلدية المذكورة سابقا على فترتين .

- **فترة الاولى :** من 2024/03/27 إلى غاية 2024/03/31 حيث قمنا بتخصيص أوقات للقيام ببعض اللقاءات مع بعض الإطارات و رؤساء الأقسام ، كل هذا سمح لنا باستغلال الوقت الكافي للتحاور و الحصول على المعلومات الضرورية لإعداد الاستمارة.

-**الفترة الثانية :** بعد إعداد الاستمارة تم توزيعها من 2024/04/17 إلى غاية 2024/04/19 على عدة دفعات ليتم جمعها و تفرغها في جداول إحصائية و ذلك لمدة بلغت 15 يوم من تاريخ التوزيع و حتى المعالجة النهائية.

3-المجال البشري:

و ينحصر المجال البشري للدراسة في جميع عمال البلدية سكيكدة حيث يقدر عددهم ب 33 عاملا موزعين على البلدية.

المنهج المتبع :

يعرف المنهج العلمي لدراسة على انه " هو أسلوب لتفكير والعمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة .

فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعنى بدراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كئيفياً عن طريق وصف ظاهرة مع بيان خصائصها أو تعبيراً كئيفياً يعطينا وصفا رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر .

وقد اخترنا هذا المنهج لان هذه الدراسة تحتاج أكثر لوصف و التحميل و الكشف عن العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وتعزيز أداء العاملين فمن خلال هذا المنهج نستطيع رصد ومتابعه دقيقة لهذه العلاقة من خلال الدور الذي يؤديه الاتصال الإداري الداخلي بالبلدية بمختلف أنواعه وأشكاله ووسام من اجل تعزيز أداء العاملين من خلال انجاز لميادين الموكلة لهم وذلك في فترة زمنية محده قصد الوصول الى استنتاجات تسهم في فهم الواقع و تطويره خاصة و ان المنهج الوصفي يركز على ما هو كائن في الوصف و تفسير الظاهرة المدروسة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أدوات الدراسة والمتمثلة في: مقياس الدارسة، اختبار صدق وثبات أداة الدارسة ، وكذا اختبار اعتدالية التوزيع .

أولاً: أدوات الدارسة

قصد التعرف على دور الاتصال الإداري الداخلي في تعزيز أداء العاملين، ولوصول إلى الإجابة النهائية على أسئلة هذه الدارسة، واختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان الأداة الأنسب لجمع بيانات الدارسة والذي تم إعداده وفق مقياس ليكرث الخماسي (غير موافق بشدة ، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) ، ويتكون هذا الاستبيان من جزئين وهما:

1-الجزء الأول :متعلق بالبيانات الشخصية (النوع، العمر، المستوى التعليمي ،الخبرة المهنية)

2-الجزء الثاني : متعلق بمتغيرات الدارسة ويتضمن محورين

1-2المحور الأول: خاص بالمتغير المستقل الاتصال الإداري الداخلي بأبعاده الثالثة (طبيعة الاتصال،

أسلوب الاتصال ، وسائل الاتصال) ويضم هذا المحور 13 عبارة مقسمة إلى ثلاثة فقرات كما يلي:

الفقرة الأولى متعلقة ببعد طبيعة الاتصال وتضم (05) عبارات.

الفقرة الثانية متعلقة ببعد أسلوب الاتصال وتضم (04) عبارات.

الفقرة الثالثة متعلقة ببعد وسائل الاتصال وتضم (04) عبارات.

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

2-2 المحور الثاني: خاص بالمتغير التابع أداء العاملين حيث يضم هذا المحور 15 عبارة

2- مقياس الدارسة:

لقد تمت الإشارة سابقا أنه تم اختيار مقياس " ليكرث الخماسي " في الإجابة على محاور الدارسة ،الذي يتراوح ما بين [5-1] درجات ، حيث كلما اقتربت الإجابة من 1 كلما كانت درجة الموافقة أكبر ، والجدول الموالي يوضح درجات مقياس ليكرث الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم (02_02) درجات مقياس ليكرث الخماسي

درجة الموافقة الرقم الموافق لها	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1	2	3	4	5

ولتحديد درجة الموافقة حسب المستويات تم الاعتماد عمى المعادلة الآتية:

طول المجال = المدى/عدد المستويات

طول المجال = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

ومنه : طول المجال = $(5-1) / 5$ إذن فطول المجال = 8.0

حيث يتم حساب طول الفئة الأولى من خلال إضافة القيمة 8.0 إلى أقل قيمة في المجال وهي 1 وذلك

لتحديد الحد الأعلى للمجال فيصبح ،1.8 ثم يتم حساب طول الفئة الثانية من خلال إضافة القيمة 8.0

إلى أقل قيمة في المجال وهي 1.8 وذلك لتحديد الحد الأعلى للمجال فيصبح 2.6.

3 اختبار صدق وثبات أداة الدارسة:

يقصد بصدق أداة الدارسة أن تقيس فقرات استبيان ما وضعت لقياسه، أما الثبات فيقصد به أنه في حالة

إعادة توزيع هذا الإستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج المتحصل

عمليا ستكون مقاربة لنتائج المتوصل إليها في العينة الأولى.

صدق أداة الدراسة : تم قياس صدق أداة الدراسة بطريقتين هما:

1. الصدق الظاهري:

لتأكد من صدق فقرات الاستبيان ظاهريا، تم عرضها على الأستاذ المشرف أولا، ومن ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين بالجامعة، حيث بلغ عدد الأساتذة المحكمين لهذا الإستبيان (03) أساتذة وذلك لتأكد من صدقها الظاهري، وبأخذ ملاحظاتهم تم وضع الاستبيان بصورته النهائية المتضمن 15 عبارة موزعة حسب محاور الدراسة

2. صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري أداة الدراسة، تم تطبيقها ميدانيا على وحدة المعاينة، حيث تم حساب معامل ارتباط سييرمان لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه ضمن محاور الاستبيان.

3. ثبات أداة الدراسة : تم قياس ثبات أداة الدراسة اعتمادا على طريقة معامل ألفا كرومباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة تم الاستعانة بمعامل الثبات (Cronbach Alpha) للتأكد من صحة ثبات الاستبيان، علما أنو يأخذ القيمة ما بين (1-0)، وتكون قيمته مقبولة إحصائيا عندما تكون %70 فما فوق وكلما اقتربت النسبة إلى الواحد كلما كانت درجة القبول أكثر.

ثانيا : الأداة الإحصائية المستخدمة:

تمثلت الأداة الرئيسية في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هاته الدراسة، والذي يرمز له اختصار بالرمز SPSS إصدار، 15 حيث يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية..... الخ وكذلك الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معامل

الارتباط، التباين الأحادي..... الخ، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

-تم استخدام معامل الارتباط سييرمان لقياس صدق أداة الدراسة.

-تم استخدام معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

-تم استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف الاختبار التوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية الافراد عينة الدراسة.
- تم استخدام المدى لمعرفة لتحديد طول المجال لمقياس ليكرث الخماسي
- تم استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت المتمثلة في الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية.
- تم استخدام تحميل التباين الأحادي

**الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و
مناقشتها**

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض وصف المتغيرات الشخصية، وكذا عرض لمستويات تواجد أبعاد المتغير التابع والمستقل، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

1-توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع : يمكن عرض البيانات المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع من خلال الجدول التالي:

1.1-عرض وتحليل البيانات الخاصة بخصائص العينة

الجدول رقم (1) توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
25-30	6	20%
45-35	11	36.7%
60-45	9	30.3%
65	4	13.3%
المجموع	30	100

من الجدول رقم (1) يتبين لنا أن 36.7% من أفراد العينة هم في عمر 45-35 سنة وقد بلغ عددهم 11، تليها فئة أخرى بنسبة 30.3% هم في عمر 60-45 سنة وقد بلغ عددهم 9، تليها فئة أخرى بنسبة 20% هم في عمر 25-30 سنة وقد بلغ عددهم 6، وفي الأخير نجد فئة في عمر 65 سنة بنسبة 13.3% وقد بلغ عددهم 4، من المجموع الكلي للعينة.

الجدول رقم (2) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	13	43.3
أنثى	17	56.7
المجموع	30	100

من الجدول رقم (2) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الإناث بنسبة 43.3% وقد بلغ عددهن 17، تليها فئة الذكور بنسبة 56.7% وقد بلغ عددهم 13، من المجموع الكلي للعينة.

الجدول رقم (3) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

السن	التكرار	النسبة%
ثانوي	8	32.7%
ليسانس	14	32.7%
ماستر	9	30.3%
دكتوراة	4	6.3%
المجموع	30	100

نلاحظ أن 10 أفراد من العينة يمثلون ما نسبته 32.7% مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل وهي نفس العدد وبنفس النسبة للأفراد الذين مستواهم التعليمي ليسانس وكذا ماستر ثم 9 من أفراد العينة مستواهم التعميمي ماجستير بنسبة 30.3% و النسبة للأفراد الذين مستواهم التعليمي دكتوراه قدرت بـ 6.3%.

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

◀ توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

يبين الجدول والشكل الآتيين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب عدد

سنوات الخبرة .

الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	5	10%
من 5إلى 10سنوات	14	48%
أكثر من 10 سنوات	11	42%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج 26 spss

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة(5 إلى 10 سنوات)بنسبة مئوية بلغت 48%. وهم العمال الذين يتمتعون بخبرات ومهارات في منصب عملهم، لذلك فباقي العمال بحاجة لهم وللعمال الأكثر أقدمية منهم، ، تليها الفئة ما بين (أكثر من 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 42%، ويكون هؤلاء العمال من المتحكمين في مهام مناصب العمل بشكل أفضل لأنهم قضوا سنوات عديدة في المؤسسة، وتليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 10%.

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

المحور الثاني: واقع الاتصال الإداري في البلدية

الجدول 05 يوضح اتصال المبحوثين بإدارة

النسبة المئوية	التكرار	الحالات
10%	2	أحيانا
45%	14	دائما
45%	14	نادرا
100%	30	المجموع

نلاحظ أن 14 أفراد من العينة يمثلون ما نسبته 45% قد اجابوا ب دائما وهي نفس العدد وبنفس النسبة للأفراد الذين قد اجابوا ب نادرا و قدرت النسبة 10% للأفراد الذين قد اجابوا ب أحيانا.

الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الإداري وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية سكيكدة.

أولاً: الوسائل الاتصالية المستخدمة ببلدية سكيكدة.

النسبة %	التكرار	الفئات
30.3%	8	الإعلانات
32.7%	14	مذكرات العمل
30.3%	8	الاستدعاءات
8.3%	5	المقابلات المباشرة
100	30	المجموع

يبين الجدول أن الوسائل الاتصالية هي الإعلانات و مذكرات العمل بدرجة الاولى ،و احتلت وسيلة الهاتف المرتبة الثانية ،في حين احتلت وسيلتي الاستدعاءات و المقابلات المباشرة المرتبة الاخيرة و هو ما يفسر لنا أن الإتصال الإداري لا يزال بعيد نوعا ما عن تطلعات موظفي بلدية سكيكدة الذين يطمحون ان يكون الإتصال عن طريق المقابلات المباشرة ،حتى يتسنى لهم طرح مختلف انشغالاتهم كما يفرض هؤلاء الاتصال مباشر المناسبات ،مطالبين أن تكون لهم لقاءات مباشرة مع مسؤولهم عوض الاعتماد على الاعلانات و الاجتماعات التي غالبا ما تخصص للعمل فقط و تكون مبهمة نوعا ما و تحتاج إلى تفسير خاص بالنسبة للعمال ذوي مستوى التعليمي محدود.

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

ثانيا: مدى مساهمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في مهام موظفي بلدية سكيكدة.

الوسائل الاتصالية المستخدمة ببلدية سكيكدة.

الفئات	التكرار	النسبة%
تسهيل العمل	18	70%
تقديم توضيحات حول الأوامر و التعليمات	12	30%
المجموع	30	100

يبين هذا الجدول ان الوسائل الاتصالية المستخدمة بمصالح بلدية سكيكدة ساهمت بدرجة كبيرة في تسهيل العمل و في تقديم توضيحات بخصوص الاوامر و التعليمات و ساهمت بدرجة قليلة في حل المشاكل الخاصة بالموظف و مشاكل العمل .

فملاحظ من خلال نسب هذا الجدول ان الهم وحيد لبلدية سكيكدة هو سيرورة العمل بالشكل المطلوب من قبل الجهات الوصية دون الاهتمام بحل المشاكل الخاصة بالموظف.

ثانيا: خاص بسؤال هل تم بإيجاد حل مشكلتك ؟

الفئات	التكرار	النسبة%
نعم	10	30%
لا	20	70%
المجموع	30	100

يبين الجدول ان معظم العمال عند طرح انشغالهم لم يتم إيجاد الحلول لمشاكل حتى و ان تم التكفل بها فهي لا ترقى لتطلعات الموظف الذي يرى في كثير من الاحيان بأنها حلول ترقيعية

2.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى والثانية

يبين لنا الجداول أن الاغلبية العمال يفضلون إجراء لقاءات دورية حتى يتسنى لهم طرح مختلف مشاكلهم، اقتراحاتهم و حتى الحلول لبعض المشاكل التي استعصى على اصحاب القرار إيجاد حلول لها.

حيث ان يعتبر الإتصال الإداري هو عملية نقل و تبادل الافكار و الآراء و التوجهات و نقل المعارف بين طرفين او اكثر عبر عدة وسائل مختلفة منها الكتابية و الشفهية و هو يتضمن نوعين من الإتصالات الرسمية و غير الرسمية، كما تتميز العملية الاتصالية في اي مؤسسة باستمراريتها و عدم انقطاعها

كما ان الاتصال الاداري ببلدية سكيكدة يهدف إلى تسهيل عملية نشر و حركية المعلومات وتدعيم العمل الجماعي و المبادرة الفردية ، كما يؤدي دورا مختلف كالعامل على تحقيق الفهم المشترك بين افراد المؤسسة و نقل المعلومات و الآراء و التعبير عن الافكار المراد إيصالها.



الخاتمة

تبرز أهمية التواصل الفعّال بين الإدارة والموظفين كعنصر أساسي لنجاح أي منظمة أو مؤسسة. من خلال تفاعل مستمر وبناء على التوجيهات والتواصل الواضح، يمكن للموظفين فهم متطلبات العمل بشكل أفضل وتحديد الأولويات بشكل أدق، مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

الاتصال الإداري يمكن أن يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل، حيث يشعرون بأهمية دورهم وبأنهم جزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاتصال الفعّال أن يقلل من حدوث الاحتكاكات والسلبيات داخل المؤسسة، مما يعزز جو من الثقة والتعاون بين الإدارة والموظفين.

من خلال تبادل المعلومات والتوجيهات بشكل مستمر، يتيح الاتصال الإداري للموظفين فرصة التطوير المستمر وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم. كما يساهم في تعزيز الابتكار والإبداع، حيث يشعرون بالثقة في التعبير عن أفكارهم وآرائهم دون مخاوف من الانتقاد أو العقاب.

بشكل عام، يمكن القول إن الاتصال الإداري يعتبر عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وهو أساس العلاقات العملية الناجحة داخل المؤسسة. إذا تم تنفيذه بشكل فعّال، فإنه يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

بناءً على النقاط المطروحة، هنا بعض الاقتراحات والتوصيات لتحسين واقع الاتصال الإداري وتعزيز دوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة:

1- توفير دورات تدريبية حول الاتصال الفعّال: قد تساهم دورات تدريبية منتظمة للمدراء والموظفين في تطوير مهارات الاتصال الفعّالة وفهم أفضل لأساليب التواصل الفعّالة في بيئة العمل.

2- اعتماد سياسات تواصل واضحة وشفافة: يجب على الإدارة وضع سياسات وإجراءات تواصل محددة وشفافة، تتيح للموظفين فهم ما يتوقع منهم وكيفية تبادل المعلومات والتوجيهات.

3- تنظيم اجتماعات دورية وجلسات تفاعلية: يمكن تنظيم اجتماعات دورية بين المديرين والموظفين لمناقشة الأداء، وتبادل الآراء والملاحظات، وتقديم التوجيهات اللازمة لتحسين الأداء.

4. استخدام وسائل الاتصال المتعددة: ينبغي استخدام وسائل الاتصال المتعددة مثل البريد الإلكتروني، والاجتماعات الافتراضية، والمنصات الرقمية الأخرى لضمان وصول المعلومات بشكل فعال لجميع العاملين.
 5. تشجيع التفاعل والتغذية الراجعة: يجب على الإدارة تشجيع الموظفين على تقديم التغذية الراجعة بشكل منتظم، وتقديم الدعم اللازم لمعالجة المشكلات وتحسين الأداء.
 6. تقديم دعم فني وتقني للاتصال الإداري: ينبغي على المؤسسة توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لتسهيل التواصل الفعال، مثل نظم إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)، وأنظمة إدارة المشاريع، ومنصات التواصل الاجتماعي الداخلية.
 7. تشجيع ثقافة الفعالية والتعاون: ينبغي على الإدارة تشجيع ثقافة الفعالية والتعاون بين الموظفين، وتقدير الجهود المشتركة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- من خلال تنفيذ هذه الاقتراحات والتوصيات، يمكن للمؤسسة تعزيز الاتصال الإداري وتحسين أداء الموظفين بشكل عام، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بنجاح.

قائمة المراجع

أولاً : المصادر

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع

الكتب

1. العربي عطية ، الحكومية المحلية أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة،دراسة ميدانية في جامعة ورقلة،مجلة الباحث ،العدد10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2012
2. بشير صابح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000.
3. ثابت زهير،"كيف تقيم أداء العاملين و الشركات"، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001
4. جمال الدين المرسي ،ثابت عبد الرحمان ادريس ،السلوك التنظيمي والإنساني في الدار ،السعودية،
5. جمال الدين محمد المرسي،"الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2009
6. حسن بلوط،"إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة،بيروت، لبنان
7. حنة بالقاسم ،أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي، جامعة زيان عاشور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بالجلفة ، الجزائر ، 2016
8. درة عبد الباري،الصباغ زهير،"إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008
9. راوية حسن،"إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000،
10. راوية محمد حسن،"إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999
11. سلوى عثمان الصديقي،هنا حافظ بدوي،ابعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، ايطة الزر، مصر، 1999

12. صالح بلاسكة،"قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"،دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير،2011-2012
13. عباس سهيلة محمد،"إدارة القوى العاملة مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان،2003،
14. عبد الحميد المغربي،"الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر،2007
15. عبد السلام أبو قحف،"أساسيات التنظيم و الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002
16. لمغربي عبد الحميد،"دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية"، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة،2007،
17. محمد السعيد أنور سلطان،"السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة للطباعة و النشر، الاسكندرية،2003
18. محمد سعيد سلطان،"إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر،2003
19. محمود المساندة الفعالة الادارة، مكتبة ناشرون،ط2003،1
20. مدحت محمد أبو النصر ، جودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية التعليمية و الصحية إدارة، ط1، مجموعة،النيل العربية ، القاهرة 2008
21. مصطفى نجيب شاويش،"إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2005،
22. مصطفى عشوي،"أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1982
23. معجم مجاني للطالب، دار المجاني،بيروت،ط2001،5
24. المنجد في اللغة بالعربية المعاصر، دار المشرق،بيروت،لبنان،ط2001،5
25. ناصر محمد العادلي، السلوك التنظيمي في الادارة،معهدالدار،السعودية،1995

مراجع باللغة الاجنبية

1. Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work– life balance and retention strategies. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2712
2. Qiang Xue Fan," Incentive Mechanism Towards Knowledge Based Employees in Hunan Nonferrous Metals Group", Master Thesis, Central South University, People's Republic of China, 2008
3. Teresa Torres cornas, Mario Aria –oliva–, E–human Resources management: managing knowledge people, Idea group Publishing, USA, 2005,
4. The Free Encyclopedia, Human Capital, 2007
[http://en.Wikipedia.org/wiki/human capital](http://en.Wikipedia.org/wiki/human%20capital)