



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
علوم الإتصال



بحث لنيل درجة الماجستير في علوم الإتصال بعنوان :  
فاعلية الاتصال التنظيمي في تطوير المؤسسات  
الخدمية

**The effectiveness of organizational communication in  
service institutions the development of**

دراسة وصفية تحليلية علي قصر الشباب والأطفال - الخرطوم

An analytical descriptive study on to the palace Of youth and  
children- Khartoum

في الفترة 2016-2020م

In the period 2016-2020 AD

اشراف الدكتور  
الدسوقي الشيخ الأصم

اعداد الطالبة:  
أريج محمود أحمد قرنبيع

1438 هـ / 2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

درجت العاده علي ان نكتب أهدائنا الي من صنعوا النجاح او ساهموا فيه حتي لو  
بجزء يسير من التوجيه أو العناية والاهتمام حتي مجرد السؤال بعد اهتمام الا اني اريد  
ان اهدي ثمره نجاحي اولا الي روح طالما أحسست انها بجانبني تراقب نجاحاتي وعثراتي

.....

اليك أبي اهديك ثمره بحثي وأرجو ان اكون كما تمنيتك انت .

الي ينبوع الجنان والمحبه التي تخمرني كل يوم بحبها في مطلع كل شمس زرعته النور  
في عيني علمتني ان العلم صبر وبالصبر تتحقق الاماني .....أمي الحبيبه أدامها الله  
لي قدوة ومثلاً أعلي في الحياه.

إلي من ملأ قلبي إلي من لم يحسسوني يوما بغياي عنهم وجاهدوا من أجلي ...أخواتي  
راجه من المولي عز وجل ان يرعاهم ويسدك خطاهم .

الي أخواتي الغاليات.

إلي الذي عاد كالنحل طلباً للرزق كي يسعدني إلي من بعثه الله لكي يجعل كل شيء  
في حياتي نور وسعادة.... إلي زوجي العزيز .

الي من ملأ البيت بهبه وسرور وضحيت بوقتهم ...ابنائي .

إلي كل الامل والاقارب إلي خيلاني وخالاتي الذين لم ينسوني من الدعوات والاماني  
بالنجاح والتفوق.

وإلي كل روح طاهره فارقت العائله وخاصه جدي وجدتي أدموا لها سكني الجنان  
ومجاوره المصطفى عليه افضل الصلاه والسلام.

الي كل طلبه الدراسات العليا عليه علوم إتصال

إلي كل من يعرفه أريج من قريب او بعيد .

الباحثة



## مستخلص

تناولت الدراسة فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمية وتمثلت مشكلة الدراسة في توضيحاً لمعناصير العملية الإدارية وهيا لاتصالات التنظيمية نظر الماتكتسيهم من جوانب لبية إذ المتعطباها الأهمية ولم تراع فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال لفعال الأداء المورد البشري والذين عكس على الأداء العام للمنظمة. ونبع الأهمية البحت تسع هذا الدراسة إلتوضيح دور الاتصال التنظيمية في الأداء الوظيفي في احدى المؤسسات بالسودان، وتنبئ هذا الدراسة منكون نقص الشباب والأطفال مؤسسة خدمية لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية وهذا البحث لالتعرف على معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي وتطوير المؤسسة . ومعرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة إرتباطية قوية بتطور المؤسسة داخل مؤسسة البحث . وتوصل البحث الى نتائج أهمها ، يعتمد ادارة القصر على الاتصال مع الجمهور الخارجى على وسائل اتصالية كافية. تناسق الادارات مع بعضها البعض وفقاً للهيكل التنظيمى المحدد وقدم توصيات أهمها، العمل على تقديم خدمة الكترونية تتواصل مع العملاء وتحقيق رضاهم العمل على زيادة عناصر التفاعلية في المواقع الحديثة .

## **Abstract**

The study dealt with the effectiveness of organizational communication in service organizations. The problem of the study was to clarify the most important elements of the administrative process which are the regulatory communication due to the negative aspects that are considered if they are not given importance and the conditions that should be met in the effective communication on the performance of the human resource which is reflected in the general performance Of the Organization. This research aims to clarify the role of organizational communication in the performance of one of our national institutions. This study stems from to the fact that the Youth and Children Palace is a service institution that has direct contact with the citizen, providing basic services and research objectives. Organizational communication and organizational development. To know whether the official communication has a strong correlation relationship with the development of the institution within the research institution. The search leads to several results and recommendations, the most important of the results: 1. The administration of the palace depends on communication with the outside public on sufficient means of communication. Harmonize departments with each other according to the specific organizational structure. Work on providing an electronic service that communicates with customers and achieve their satisfaction working on increasing the interactive elements in modern sites.

## الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	<b>Abstract</b>
و	الفهرست
ح	قائمة الجداول
ي	الرسوم البيانية
الفصل الأول : الإطار المنهجي	
2	المقدمة
2	أهمية البحث
2	أهداف البحث
2	تساؤلات البحث
4	منهج البحث
4	أدوات جمع البيانات
4	الإطارين المكاني والزمني
5	المصطلحات والمفاهيم الواردة في البحث
6	الدارسات السابقة
الفصل الثاني : مفهوم وماهية الاتصال التنظيمي	
14	المبحث الأول : أساليب الاتصال الرسمي بالتنظيم
31	المبحث الثاني : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
37	المبحث الثالث : معوقات وخصائص الاتصال الفعال
الفصل الثالث : المؤسسات الخدمية	
46	المبحث الأول : مفهوم المؤسسات الخدمية
53	المبحث الثاني : تقييم أداء المؤسسات الخدمية لعملائها

78	المبحث الثالث : مراحل تطور المؤسسات الخدمية والمزيج التسويقي لها
الفصل الرابع : دراسة الحالة (قصر الشباب والأطفال)	
86	ولاً : نشأة وتطور قصر الشباب والاطفال
94	ثانياً : عرض و تحليل نتائج الاستبيان
123	الثالث : الخاتمة
123	رابعاً : النتائج
123	خامساً : التوصيات
124	سادساً : المصادر والمراجع
—	سابعاً : الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	رقم الجدول
61	جدول يوضح تقدير آراء الموظفين	(1/2/3)
64	جدول طريقة قوائم المراجعة يوضحها لإجابة بنعم أو لا علنا لأسئلة	(2/2/2ب)
93	يوضح الهيكل الوظيفي لمصرف المزارع التجاري	(1-4)
94	جدول يوضح ثبات الاستبانة	(2/4د)
94	Descriptive Statistics	(2/4هـ)
95	Descriptive Statistics	(2/4و)
95	Descriptive Statistics	(2/4ز)
95	Descriptive Statistics	(2/4ي)
96	جدول يوضح نوع المبحوثين	(1/2/4)
97	جدول يوضح الفئات العمرية للمبحوثين	(2/2/4)
98	جدول يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين	(3/2/4)
99	جدول المؤهل الأكاديمي للمبحوثين	(4/2/4)
100	جدول يوضح تخصص المبحوثين	(5/2/4)
101	جدول يوضح الدرجة الوظيفية للمبحوثين	(6/2/4)
102	جدول يوضح سنوات خبرة المبحوثين	(7/2/4)
103	جدول يوضح مدى مرونة الهيكل التنظيمي في قصر الشباب	(8/2/4)
104	جدول يمثل الاتصال صاعد مرتكزاً مهماً في التواصل بين الإدارة العليا والدنيا والعاملين	(9/2/4)
105	جدول يوضح اسهام الاتصال الهابط في تسهيل تدفق المعلومات بين	(10/2/4)

	لإدارات داخل القصر	
106	جدول يوضح مدى اسهام وسائل الاتصال الحديثة في اختصار الوقت والجهد بقصر الشباب	(11/2/4)
107	جدول يوضح الانسجام في تبادل البيانات بين الإدارات داخل القصر	(12/2/4)
108	جدول يوضح استخدام الاتصال الشفهي ( المحادثات ، الاجتماعات ) لتحسين الأداء بالقصر	(13/2/4)
109	جدول يعتبر الاتصال الكتابي أكثر فاعلية في تطوير الأداء بالقصر	(14/2/4)
110	جدول تمثل التقارير والمكاتبات الداخلية عنصراً مهماً للاتصال لقصر الشباب	(15/2/4)
111	جدول تستخدم الوسائل السمعية ( المؤتمرات المتلفزة ، الفيديو ، التلفون ) بفاعلية بقصر الشباب	(16/2/4)
112	جدول أضافت الوسائل الحديثة ( مواقع التواصل الاجتماعي ، شبكات النت، الجوال ) المرونة الاتصالية اللازمة داخل القصر	(17/2/4)
113	جدول يوضح سهولة الاتصال بين إدارة القصر والجمهور الداخلي	(18/2/4)
114	جدول يوضح مدى كفاية وسائل الاتصال مع الجمهور الخارجي	(19/2/4)
115	جدول يوضح يوضح تنسيق الإدارات مع بعضها البعض بيسر لتحقيق لأهداف الموضوع وفقاً للهيكل التنظيمي المحدد للقصر	(20/2/4)
116	جدول يوضح يمكن الهيكل التنظيمي من تبادل الآراء والأفكار بين الإدارات المختلفة بفاعلية داخل القصر	(21/2/4)
117	جدول يوضح جعل الاتصال التنظيمي العلاقة بين الإدارة العليا والدنيا والعاملية أكثر سهولة	(22/2/4)
118	جدول سهل الاتصال التنظيمي الحصول علي المعلومات والبيانات مما ساعد الإدارة علي صناعة واتخاذ القرارات	(23/2/4)
119	جدول يوضح يستهلك الاتصال الكتابي الكثير من الجهد والمال والوقت في قصر الشباب والأطفال	(24/2/4)

120	جدول يوضح هنالك قصور في تدريب العاملين علي وسائل الاتصال الفعال بقصر الشباب	(25/2/4)
121	جدول يوضح قلة الاعتماد علي الوسائل الحديثة مما أدي إلي إهدار الوقت والمال	(26/2/4)
122	جدول يوضح عدم اهتمام الإدارة العليا بالانصات للإدارات العليا والعاملين لضمان التحسين المستمر	(27/2/4)

## الرسوم البيانية

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
(1/3/3)	شكل يوضح النمط المفطل الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدمية	80
(2/3/3)	شكل يوضح الهياكل المصفوفة لمؤسسة خدمية	81
(1/2/4)	شكل يوضح نوع المبحوثين	96
(2/2/4)	شكل يوضح الفئات العمرية للمبحوثين	97
(3/2/4)	شكل يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين	98
(4/2/4)	شكل المؤهل الأكاديمي للمبحوثين	99
(5/2/4)	شكل يوضح تخصص المبحوثين	100
(6/2/4)	شكل يوضح الدرجة الوظيفية للمبحوثين	101
(7/2/4)	شكل يوضح سنوات خبرة المبحوثين	102
(8/2/4)	شكل يوضح مدى مرونة الهيكل التنظيمي في قصر الشباب	103
(9/2/4)	شكل يمثل الاتصال صاعد مرتكزاً مهماً في التواصل بين الإدارة العليا والدنيا والعاملين	104
(10/2/4)	شكل يوضح اسهام الاتصال لهابط في تسهيل تدفق المعلومات بين الإدارات داخل القصر	105
(11/2/4)	شكل يوضح مدى اسهام وسائل الاتصال الحديثة في اختصار الوقت والجهد بقصر الشباب	106
(12/2/4)	شكل يوضح الانسجام في تبادل البيانات بين الإدارات داخل القصر	107
(13/2/4)	شكل يوضح استخدام الاتصال الشفهي ( المحادثات ، الاجتماعات ) لتحسين الأداء بالقصر	108
(14/2/4)	شكل يعتبر الاتصال الكتابي أكثر فاعلية في تطوير الأداء بالقصر	109

110	شكل تمثل التقارير والمكاتبات الدخلية عنصراً مهماً للاتصال بقصر الشباب	(15/2/4)
111	شكل تستخدم الوسائل السمعية البصرية ( المؤتمرات المتلفزة ، الفيديو، التلفون ) بفاعلية بقصر الشباب	(16/2/4)
112	شكل أضافت الوسائل الحديثة ( مواقع التواصل الاجتماعي ، شبكات النت ، الجوال ) المرونة الاتصالية اللازمة داخل القصر	(17/2/4)
113	شكل يوضح سهولة الاتصال بين إدارة القصر والجمهور الداخلي	(18/2/4)
114	شكل يوضح مدى كفاية وسائل الاتصال مع الجمهور الخارجي	(19/2/4)
115	شكل يوضح يوضح تنسيق الإدارات مع بعضها البعض بيسر لتحقيق لأهداف الموضوع وفقاً للهيكل التنظيمي المحدد للقصر	(20/2/4)
116	شكل يوضح يمكن الهيكل التنظيمي من تبادل الآراء والأفكار بين الإدارات المختلفة بفاعلية داخل القصر	(21/2/4)
117	شكل يوضح جعل الاتصال التنظيمي العلاقة بين الإدارة العليا والدنيا والعاملية أكثر سهولة	(22/2/4)
118	شكل يوضح سهل الاتصال التنظيمي الحصول علي المعلومات والبيانات مما ساعد الإدارة علي صناعة واتخاذ القرارات	(23/2/4)
119	شكل يوضح يستهلك الاتصال الكتابي الكثير من الجهد والمال والوقت في قصر الشباب والأطفال	(24/2/4)
120	شكل يوضح هنالك قصور في تدريب العاملين علي وسائل الاتصال الفعال بقصر الشباب	48
121	شكل يوضح قلة الاعتماد علي الوسائل الحديثة مما أدى إلي إهدار الوقت والمال	149
122	شكل يوضح عدم اهتمام الإدارة العليا بالانصات للإدارات العليا والعاملين لضمان التحسين المستمر	150

الفصل الأول  
الإطار المنهجي

## المقدمة :

جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة ، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز ، سعت الدول النامية الى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية ، لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محلياً وعالمياً ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الاعلام الجديدة الى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية بصفة عامة ، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة او ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات .

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الاداء الوظيفي في المنظمات الادارية سواء كانت إنتاجية او خدماتية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال ، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للإستفادة من مميزات الاتصال الفعالية في رفع مستوى الاداء ، وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظراً للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية الدراسة في توضيحاً لمعناصر العملية الإدارية وهياالات التنظيمية نظراً لما اكتسبته من جوانب أهمية إذ المتعطلها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال لاداء المورد البشري والذين يعكس على الاداء العام للمنظمة .

الأهمية التطبيقية :

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصال في التنظيمية في الاداء الوظيفي في احدى مؤسساتنا الوطنية ، وتنبثق هذه الدراسة من كون قصر الشباب والأطفال مؤسسة خدمية لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية ، وهو ذات يتطلب منعها الحرص على تقديمها هو أفضل في ظل وفالعمال الصعبة ، وامتلاك

العامل للمعلومة من خلال الاتصال بالإدارة به لتتخذ قراراً أو أمر يسـاعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضم للمؤسسة ثقة زبائن لها ويساهم في الحفاظ على أعماله . لذلك فمن المتوقع أن يسهم هذا البحث في استنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة أن يمتلك العامل للمعلومة من خلال الاتصال بالإدارة به في الوصل ولابد أن يبدأ جيد بالرغم من مخاطر التعامل مع أجهزة وآلات تتهدد صحة وحيياة العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة. الأهمية العلمية:

التعرف على هدف الجمهور حول الاتصال والتنظيم وعلاقتهم بأداءهم داخل مؤسستهم. الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصال بتنفيذ مؤسسة ونلغاز والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكننا الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الآتي :

- 1- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي وتطوير المؤسسة .
- 2- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بتطور المؤسسة .
- 3- تحسين القدرات الإدراكية للعاملين عن طريق التدريب والتكوين المتواصل على حسن الاصغاء والتواصل .
- 4- تطوير عادات الاستماع والانصات
- 5- من الضروري على الذين يتواصلون ان يكونوا محل إنصات وإصغاء وإستماع بطريقة موضوعية .

التساؤلات :

1. ما هو مستقبل الاتصال والتنظيم في السودان وكيف يمكن تطويره؟
2. ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
3. هل توجد علاقة بين نمط الاتصال والتنظيم السائد في مؤسسة البحث والاداء الوظيفي للعمال ؟
4. هل للمتغيرات التالية :  
السن، الأقدمية، المسـتوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي للعمال للتنفيذ في قصر الشباب والأطفال؟
5. هل هناك برامج أو خطط تطبقها الاتصال والتنظيم في المؤسسات الحكومية؟

منهج الدراسة :

أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي : وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية، يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى .<sup>(1)</sup>(أمين الساعاتي . قسم الأدب والنقد الأدبي ، جامعة المدينة العالمية ، 2011 ، ص 318 ) .

أدوات البحث :

أستخدمت الدراسة الأدوات الآتية :

**المقابلة :**

هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث والتي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث (العاملين بقصر الشباب والأطفال).

**الملاحظة :**

هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة .<sup>(2)</sup>(المهندس أمجد قاسم ، في ابريل، 2011م ) .

**الإستبانة :** مجموعة من الاسئلة والتي ترتبط مع بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى اليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه ، ويرسل بالبريد أو باي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث .<sup>(3)</sup> (عبداللطيف كنيفاتي ، عالم الاحصاء البرمجي ، 2013م ، ص 85).

الإطار الزماني والمكاني :

أ. الحدود المكانية : قصر الشباب والأطفال . ولاية الخرطوم

ب. الحدود الزمانية : 2019م – 2020م

ج. الحدود الموضوعية : العاملون بقصر الشباب والأطفال

المصطلحات والمفاهيم الواردة في الدراسة :

تقوم الدراسة تعريفاً :

فاعلية لغة : هي مشتقة من فعل - فاعلية - فاعلية وبالفعل كناية عن متعدد ، او غير متعمد ، فعل - يفعل - - فعلاً ، ويقصد بها القدرة على تحقيق الاهداف المرسومة .

**الاتصال لغة:** فكلية اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين ، الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين ، أي ايجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين ، اما المعنى الثاني فهو الصلة والعلاقة والبلوغ والانتهاى الى غاية معينة ، إذن فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ الى غاية معينة من تلك تلك الصلة .

**إصطلاحاً :** هو عملية ايصال وتلقي وتبادل براء وأفكار ومعلومات بين شخصين او اكثر

بغرض الفهم او الاقناع او المعرفة ، لتحقيق أهداف مشتركة او اعمال محددة <sup>(1)</sup> (الكاتب :

المهندس أمجد قاسمكتب في :أبريل 13، 2011فى :التربية والثقافة ,منهجية البحث العلمي.)

**التنظيم :**

**لغة :** يعرف بأنه تنسيق وتوحيد الجهود والاعمال الانشطة بما في ذلك تحديد السلطة والمسئولية المعطاة للأفراد لغيات تحقيق الاهداف <sup>(2)</sup> (كتاب التنظيم وأساليب العمل (للدكتور محمد شاكر عصفور ، إصدار 1997).

الاتصال التنظيمي :

يعرف بالاتصال التنظيمي: بأنه (عملية تبادل لمعلومات وآراء ومشاعر بين أفراد التنظيم). وأأنه (العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعة داخل التنظيم بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية).

المؤسسات الخدمية :

تعد المؤسسة الخدمية هيكلًا فظماً للقدرات ووسائل خاصة حيث يستفيد الزبون من خدماتها من مختلف الاشكال والانواع فهي تبين له الخدمة مباشرة مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم اكبر عدد ممكن منهم ، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمية بالاطلاع السريع و المباشر على رغبات الزبائن و الأدواقهم وهذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة .

وتتميز المؤسسة الخدمية على غرار المؤسسات الصناعية والتجارية ببعض الخصائص التي تجعل منها أكثر أهمية عن هذه الاخيرة فالزبون عندما يتوجه الى هذه المؤسسة فإنه سيتطلع

عل أحسن ما يمكن ان توفر له المؤسسة من نوعية وجودة الخدمة . (جمال سالمي (2000)  
: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات ، رسالة ماجستير غير منشورة .  
الدراسات السابقة:

إن موضوع الاتصال \_\_\_\_\_ التنظيميورغماً أهميتها خلال تنظيمات الحديثة لميلحقهم  
الدراسات الميدانية خاصة \_\_\_\_\_ المرتبطة بالأداء لدبالفا علينا في المنظمات ، وبالرغم من  
ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكو انعدام إطار نظري موحد لموضوع الاتصال التنظيمي .  
وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاهاتها للاتصال داخل المؤسسة \_\_\_\_\_  
وأهمها محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وشبكات الاتصال \_\_\_\_\_ . وإذا كانت  
الدراسات الأجنبية قليلة فيما يخص الاتصال التنظيمي كمتغير مس \_\_\_\_\_ تقوار تباطها لأداء  
الوظيفي كمتغير تابع فالدراسات العربية في هذا الموضوع أكثر ندرة ، وفيما يلي إشارة  
لأهم البحوث والدراسات الأجنبية ، ودراسة عربية تناولت توصيف طبيعة الاتصال في التنظيم الصناعي .  
أ / الدراسات الأجنبية:

دراسة ، هاوثورن 1927م طبيعة الاتصال التنظيمي هدفت الدراسة الي لاثبات ان الظروف  
المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الاضاءة في مكان  
العمل ، استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي لإختبار صحة الفرضيات . ،  
وخلصت إلي نتائج أهمها : يعد الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم ، والاتصال  
الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة وعليه يتوقف بقاءها ، الاهتمام الصدق والإخلاص عند القيام  
بعملية الاتصال ، اوضحت الدراسة ان نمط الاشراف في المنشأة وطريقة التعامل مع موظفيها  
له أثر واضح في أداء الموظفين . بينما دراسة الباحث تناولت دور الاتصال التنظيمي في  
الاداء العام والجوانب السلبية للاتصال التنظيمي .

#### 1) اسم الدراسة : دور الاتصال التنظيمي في رفع الانتاجية .

كاتزكوبيو موريس "رسالة لنيل درجة الدكتوراه :

خلاصة هذا الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال \_\_\_\_\_ الالفعال أن  
تقنع العاملين بضرورة إضمار وجباتهم ومشروباتهم إلى المكان عملهم وأن يقض \_\_\_\_\_ وافترات  
الراحة بجوار آلاتهم بدلاً من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت ، وكان مسؤولي الشركة \_\_\_\_\_  
واضحين وصرحين في هذا المجال بحيث يبينوا وأوضحوا كيف أن منحنى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15  
السابقة واللاحقة لفترة تتناول المش \_\_\_\_\_ روبات والوجبات وكذلك

الخراطط لإحصائية التياوض \_\_\_\_\_ حتهدا التذبذبغيا لإنتاجمقنعة مما أديا إلى أن يتقبل  
العاملونا لإستغناء عنالذها بالبالكا فتيريا عنطيبخاطر واقتناع .

### المنهج المتبع :

استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي لوصف وجمع البيانات.

### هدفت الدراسة الى :

توضيح الاتصال الفعال بين الشركة والموظفين .

### اوصت الدراسة بالاتي :

ضرورة ان يكون هنالك اتصال (فعال) بين الموظفين والمؤسسة ، الذي بدوره يرفع من

الانتاجية وتحقيق الرباح .

### علاقة الدراسة بالبحث :

دور فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة .كلا البحثين تناولوا مدى تأثير الاتصال التنظيمي

في المؤسسات .

### ب /الدراسات العربية:

#### 1) اسم الدراسة : الاتصال جانب من جوانب العمليات التنظيمية .

دراسة محمد علي محمد 1978. رسالة لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال \_\_\_\_\_ البيا اعتبارها جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد

أجريت في شركة النصر للأصوافوالمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإس \_\_\_\_\_ كندرية، وكان

محور هذا الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال \_\_\_\_\_ الفيا لتنظيم الص \_\_\_\_\_ ناعي

لقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كَش \_\_\_\_\_ فعند هم عن

عدم تذكرها ومعرفتها المنشورات، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب \_\_\_\_\_ ب

المعوقات التي تقف أمامهم، وحسب مستويات التعليم فإدارة كضمونا للاتص \_\_\_\_\_ الاختلاف

باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال، فلقد بينت الدراسة \_\_\_\_\_ ة أننا لإدارة لا تهتم بفعلة

مواقفكم إتضح أن المنشورات التي تص \_\_\_\_\_ درها الإدارة والتي تتعلق بتغيير النظام في

العمل بالعاماتواجه بالتحفظوع \_\_\_\_\_ دما لاقتناع. وكرد فعلا ذلك فضلا لعمال لإحتجاج كأس \_\_\_\_\_ لوب

لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطارهم لإدارة العليا بعد أن تأكد من أنشكاويهم لم تلق أية عناية.

### المنهج المتبع :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي لاختبار الفرضيات .

### أهداف الدراسة :

هدفالدراسةأنتكشفتقويماالعمالللكراراتالمختلفةالتيصدرهاالإدارةفحصلتبهذاالصددعلشواهدأظهرتأنالعمالليكونونمجموعةتقويملهذهالقراراتوقدأبدبالعمالفيكبيرمنالحيانعدمأكثرأثمنبالمنشوراتونتمعدمإدراكهمللأهدافالتيستعالتحقيقهاويعكسالكالمعوقاتالتيقرضتوصيالالمعلوماتعلىالعمالفيأدنمستوللتسلسلالهزميللتنظيم.

### أوصت الدراسة بالاتي :

ضرورة توصيل المعلومات الى جميع العاملين بالمنشأة باختلاف درجاتهم الوظيفية .  
ضرورة الاتصال بين الادارة والموظف عن طريق المنشورات .

أوضحت الدراسة ان القرارات تتأثر بتقويم العمال وتوضيح دور المنشورات ، وان الاتصال التنظيمي بين الادارة والعمال . بينما دراسة الباحث تناولت دور الاتصال التنظيمي في الاداء العام والجوانب السلبية للاتصال التنظيمي .

اسم الدراسة : تكييفمنظومةالاتصاللتنظيمياداخلالمؤسساتالاقتصاديةبالجزائرمعتدياتاللفيةالثالثة .

جمالسامي رسالة ماجستير ، جامعة عنابة ، الجزائر 2005م : جاء في المقدمة والإشكالية :

ختمتالجزائرنيالفيةفيالتاريخالميلادي، باستعادةالتوازناتالاقتصاديةالكبرى، بعدالتطبيقالصارملمبرامجالتصحيحالهيكلية، التيأملتأضرورتفكالاختناقالمالي، بالحصولعلنقروضالهيئاتالماليةالدولية، وفيمقدمتها صندوقالنقدالدولي، والتحولنهائياإلىالليبراليةواقتصادالسوق. إلاأنعودةالروحالتنمويةوالرجوعإلىقطارالنموفيدياهذهاللفيةالثالثة، لنيتمدونالحسمفيمسائلعدة، تحتالجمهاثللمنالدراساتالأكاديميةوالأبحاثالميدانية، معالاستفادةمنمزايااقتصادياتالأشقاءوالجيران، الذينعالجواقبلنأمرأضهماالاقتصادية، والتقييمالشاملللسياساتالسابقة، والنتائجالسياسية – اقتصاديةالتيخلفتها، وذلكللتكيفيسرعةمعتدياتالعولمة، ورهاناتاللفيةالثالثة.

وفيمايخصالمؤسساتالاقتصاديالوطنية، فإنها مجبرة علنلاستجابةوالتكيفمعالتحولالتسريعوالعميقة فيالاقتصادالعالمي، اندماجا فيالحركيةالاقتصاديةالعالمية، وتفتحاعلىالمحيطالتنافسيالاقليمي، متوسطيا

وعالميا، وهو ما يستلزم عادة النظر في طرق الإدارة والتسيير والتنظيم، كالقيادة والاتصال والتحفيز والتسويق وغيرها.

ولقد ظللت توجيهها المركزي والتسيير الإداري لأحاديثنا على الحياة الاقتصادية، منذ الأسس، تقاليد، واهتمامات الدولة طوال الثلاثة عقود من البناء الاقتصادي، بالمؤسسات الكبرى، على غرار سوناطراك وكونغولغاز، والشركة الوطنية للحدديد والصلب، تماشيا مع سياسة الصناعة المصنعة وأقطاب النمو، التي حاولنا اختصار المسافة نحو التقدم الصاعد عموما اقتصاديا، فتمتد دائما بعدة وظائف في التسويق، باعتبارها أقطابا للأولوية - آنذاك - تستدعي التركيز على الجوانب الكمية والتقنية، وتأجلا لتبنيها على العاملين للإنسان، التي، إلى حين تكونينا عدة صناعات صلبة، واقتصاد وطني قوي

كاننا هـدفت من هذا البحث القيا مبحثا لخصيصا لواقعنا لانتصا لانتظيم في مؤسساتنا الاقتصادية الوطنية، ذلك أن أفراد التنظيم سيجدون أنفسهم، عرضة لعمليات تواصلية مستمرة، سوف تصطدم بمحتامب حواجز وعوائق، وعرضة لقيمتنوعه وخطيرة، والحقيقة أنه لو لم تكن هناك حواجز وعراقيل، لمتت عمليات الاتصال التنظيمي - في المؤسسات - اتوات التنظيمات - بشكلا فعالا ممتازا، ولأصبح أفرادها ملائكة، أو آلات ميكانيكية صماء، ولكننا الطابع البشري لأفراد، وأوضاعهم النفسية الاجتماعية، وقدراتهم الإدراكية الذهنية، وميولاتهم العاطفية - العلائقية، تصبغوا خاصة على فعالياتنا التواصل، فتشحننا لأجواء الهدنة بكم هائل هيبنا للمشكلات، التي تعيق بلا شك - فعالية الاتصال التنظيمي، كما تراه قائلنا في تعالينا

ولا يمكننا اعتبار الجانب الإنساني المفسر الوحيد للمعوقات، فهناك أيضا مشاكل - للتنظيم - من حيث حجمه، ومدى تأقلمه مع التغييرات الحاصلة داخليا - وخارجيا، إضافة للشبكات الاتصال والتنظيمية المتنوعة، ومدى استيعابها للقدرات التواصلية لأفرادها، إضافة لذلك، عددنا للمشاكل التقنية، التي لها ارتباطات وثيقة بتقنيات الاتصال، وأساليب - هوسائلك -، ومدى الخلو والتشويش الذي يبطئها - هابغلا لتقدم، دون إغفال المعوقات البيئية المتعددة والمؤثرة على الاتصال الداخلي للمؤسسات، سلبا وإيجابا.

ويمكننا تصديلا هذالمعوقات، عبر اتباع حلول علمية وعملية، اقترحنا بعضها منها فيما سبق، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الفرد الجزائري، والتغيرات السوسيو سوسياسية، وتحديات الألفية الثالثة، خاصة تأثيرات العولمة الرأسامية - المتأمركة -، الزاحفة بقوة الأشياء على اقتصادياتنا والتخلف الجنوبك الجزائري.

تختلف الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات التي تم التطرق إليها كونها ستتناول هذا الموضوع من مختلف الزوايا التي تهتم المؤسسات الخدمية وتعتبر الدراسة من الدراسات القليلة

التي تناولت الموضوع حيث لم توفق الباحثة في العثور على دراسات سودانية متعلقة بالموضوع .

(ج) الدراسات السودانية :

1) إسم الدراسة : الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية .

شرف الدين آدم "بحث مقدم لنيل درجة الماجستير - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2017م

تأتياً أهمية هذا الدراسة بالوقوف على الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية

(دراسة علي عيّنهمنا المؤسسة \_\_\_\_\_ اتفيا لفرّة من (2013-2016م

(، كما استخدمت الدراسة منهاج التحليل الإحصائي SPSS

، حيث تمثلت مشكلة البحث خلال إحساس الباحث بضعف الاتصال التنظيمي كافي بعض المؤسسات الحكومية، فعملية

الاتصال التنظيمي لها أداة التيربطين كافة التنظيم، سواء من خلال علاقاتها الداخلية التي تتم بين العاملين والعلاقة

تال خارجية، خلال ملاحظاتها وتجاربها والتفكير حيث كان الهدف من الدراسة هو قياس درجة الجهود والأنشطة التي

قوم بها المؤسسات الحكومية"

**المنهج المتبع :**

إستخدمت الدراسة المنهج المسحي .

**مجتمع البحث** وزارة الثقافة والإعلام والاتصال بتبغردار فور

**أهداف الدراسة :**

هدفت هذه الدراسة الي قياس درجة الجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الحكومية،

والتعرف على الاتصال التنظيمي وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية كما هدفت الي

دور الاتصال التنظيمي في المؤسسات والوقوف على أنشطة وبرامج الاتصال التنظيمي بالوزارة ، التعرف على وزارة

الثقافة والإعلام والاتصال على أنشطة وبرامجها كما هدفت الي

كشف الجهود المبذولة لإيجاد الضعف من جانب الاتصال التنظيمي ،

التعرف عن وسائل الاتصال التي تستخدمها جهاز الاتصال التنظيمي بالوزارة.

**أوصت الدراسة بالآتي :**

م ٠ ٠ نو اقعاً لنتائجاً مستخلصتي وداً لباحثاً نيداً بدياً لتوصياتاً لآتية

نوصي على الوزارة العمل بوجود تدريب مسـتمـر ، وذلك لرفع كفاءة العاملين فيها ،  
نوصي بالاهتمام بإقامة ورش العمل والمشـاركـة في المؤتمرات الإقليمية ،  
والعالمية ، وذلك لمواكبة الأحدث والمعلومات الجارية ،  
نوصي على الحكومة والجهات ذات الصلة بالعمل على إصدار التشريعات ،  
والقوانين الخاصة بالاتصال لتنظيم وتطوير هو تطبيقه على أرض الواقع . ، نوصي الوزارة  
باستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت والشبكات وذلك لتوفير الوقت والجهد ، وصـيـالـو وزارة  
زيادة المخصصات المالية للعاملين .

علاقة الدراسة بالدراسات السابقة :

إنما يدور في ذهن الباحثين مختلف عن الدراسات السابقة ، الباحث بدأ من حيث أنتهيا لأخر ونحيث تجد أن الدراسات السابقة تتركز على  
دور الاتصال المباشر في نشر الأفكار المستحدثة للاتصال ليعبر الإنترنت وتأثيره في الشباب ، أما هذه الدراسة فتأت  
في إطار البحث عن الاتصال لتنظيمها على تطوير المؤسسات الحكومية وزارة الثقافة والإعلام والاتصال لتأنا  
الاتصال التنظيمي دوراً كبيراً فـيربط المديرين والمرؤوسين بمؤسسـات الحكومية  
، هذا ما يريده الباحث لمعرفة الخلل والمعوقات التي تحدث من تحقيق أهدافها وإيجاد الحلول عبر التوصيات المقترحات التي توصلتها هذه الدراسة لتسهم في تطوير المؤسسات عملها .

هيكل البحث :

## الفصل الأول : الإطار المنهجي

### الفصل الثاني : مفهوم وماهية الاتصال التنظيمي

المبحث الأول : أساليب الاتصال الرسمية في التنظيم

المبحث الثاني : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث : معوقات وخصائص الاتصال للفعال

### الفصل الثالث : المؤسسات الخدمية

المبحث الأول : مفهوم المؤسسات الخدمية

المبحث الثاني : تقييم أداء المؤسسات الخدمية لعملائها

المبحث الثالث : مراحل تطور المؤسسات الخدمية والمزيج التسويقي لها

الفصل الرابع : دراسة الحالة (قصر الشباب والأطفال)

المبحث الأول : نشأة وتطور قصر الشباب والاطفال

المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

الخاتمة

الفصل الثاني  
مفهوم وماهية الاتصال التنظيمي

المبحث الأول : أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم  
المبحث الثاني : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي  
المبحث الثالث : معوقات وخصائص الاتصال الفعال

رل

اساليب الاتصا سراسي سي التنظيم الإداري

مفهوم الاتصال التنظيمي :

لغة :

**الاتصال لغة** : كلمة ( اتصال ) مشتقة من الجزء ( وصل ) والذي يحمل معنا ثانياً وهو (الربط )  
بين الشئيين أو شخصين ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين ، أما المعنى الثاني فهو البلوغ والانتهاج اليغاية  
معنية (ميلود ، 2010 م 2011-م ،ص 12 )

إصطلاحاً : : هي العملية التي تتقلبها الرسالة من مصدر معين للمستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك ( الفار ،

( 2006م ،ص 6 )

الاتصال لتنظيم في المؤسسة :

إن الفرد في اتصال دائمة مع غير هيا المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين  
والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء ويعتبر الاتصال العملية الرئيسية وضرورة حيوية  
في بناء علاقات إنسانية داخل المنظمة والذي يهدف إلى ضمان انسجام المعلومات والأفكار  
بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال الرجاء والصداقة من هؤلاء  
المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، ونظراً لأهمية الاتصال التنظيمي  
المؤسسة والدور الذي يحتلها وجب التعرف عليه. (بوحنية قوي ، 2010 ص 59)

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم العوامل المسيرة للعمل داخل المؤسسة، فالجانباكونه  
عملية إدارية فهي أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، ولاتصالها في المجال  
التنظيمي أهمية كبيرة خاصة وأنا هتما ما لإدارة تتمثل أساساً في المحافظة على تماسك  
العلاقات التي تضمن السير الحسن لجميع رسائلها في جميع اتجاهات سواء الرسومية وغير  
الرسمية لذلك ننظر في تعريف الاتصال التنظيمي وأنواعه.

أنواع الاتصال التنظيمي:

تتم الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل  
والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، والاتصال النوعي غير رسمي:

أ - الاتصال الرسمي:

الاتصال الداخلي المتمثل في اللوائح والقرارات المكتوبة داخل المنظمة  
وخارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى وتنقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع، الاتصال بالعملاء،  
الاتصال بالناظر للاتصال الأفقي. (مصطفى وعبد الرحمن ، 1997. ص 23).

مفهوم الاتصال:

تعريفه:

هو الذي يتم من خلاله شبكة الاتصال الرسمية عبر خطوط الس\_\_\_\_\_ اطة التي تربط كافة  
أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم لأعلى للأس\_\_\_\_\_ فلو في هذا الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتو  
جياتها للمستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى وذلك لاتص\_\_\_\_\_ الالذي يتم فيها المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون  
خاضعاً لقياس\_\_\_\_\_ اراته  
وقنواتها لإعتبر اتالاتي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة فيها ويمكن أن تعرف بالاتصال الرسمي  
مياً أن\_\_\_\_\_ ه :

تلك القنوات الرسمية التي تحدد الإدارة لانس\_\_\_\_\_ يا بالمعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنواتها  
ضعة لقوانين وقواعد تفرض\_\_\_\_\_ ها المنظمة ،  
ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات والتقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعداً أو هابطاً أو أفقياً  
، أو محورياً، وتتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عناطابع الشخصيات وتتقيد بلوائح معينة.

### مهام الاتصال التنظيمي :

يمكننا جملاً أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي بالنقاط التالية

1. نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
2. إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
3. إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر بالعاملين.
4. الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
5. توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
6. تطوير الأفكار وتعديلاتها واتجاهات واتجاهات واتجاهات واتجاهات.

الأمر الذي يصعب في النهاية في اتجا هتحقيقاً لأهداف، وخدمة مص\_\_\_\_\_ الحالعمل من التأثيرات  
في الأفراد ودفعهم في اتجا هتحقيقاً له\_\_\_\_\_ دف

، ومن خلال هذا المهام يمكن أن نستشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

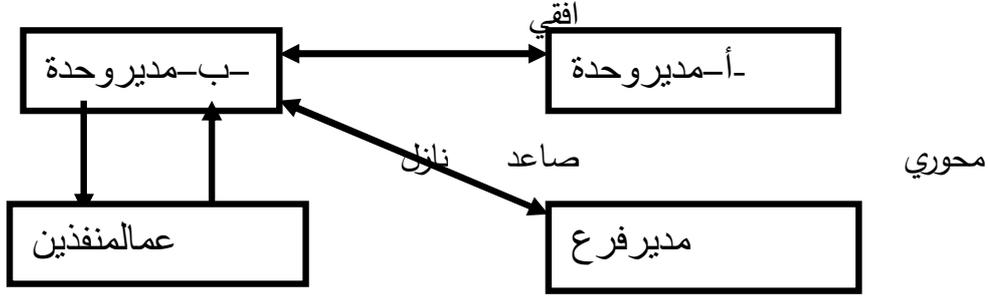
1. نقلاً لما هييمو الآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيقاً أهدافها.
2. ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
3. يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليها المنظمة.
4. توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

شعبان مرجع سابق ، ص 78)

أشكاله:

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات وأشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (1/2) يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته



(شعبان مرجع سابق ، ص 78).

ونسنتعرض بالتفصيل إلى الشكل الكلي لحدود فيما يلي:

### الاتصال النازل :

ويمثل أداق رئيسية فينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى

المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال التدرج السلطوي حسب الهرم التنظيمي ويقسم " كاتز (وكاهن "

العناصر التي تعبر عن سائل في هذا النوع "

تعليمات الوظيفة : وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

التبشير ويرتبط بشرح المسؤولي وينهذ فمزاولة أنشطة مرؤوسيه مودنتلا حموتكامل

مختلفة أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها. (كامل

، 2004. ص 123 .)

الإيديولوجية : وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتقسيم

تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء .

المعلومات : وهي كلما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة واسـتراتيجيات واحتمالات

نموها وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعمال بالاهتمام أكثر، والانضمام

إلى المؤسسة بعد إطلاعهم على أسبابها وسائل تربطها بحياتها.

الرد : وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا وفي

نهاية الشهر عادة يحدد داخليها الجهود أت والتباطؤ في النشاط، عن طريق الأجرة

والرسائل المتعلقة بالشغل من قام بعملها كاملاً وترقيته ومكافأته ولوشـفها وفي حالة

العكس بالتحذير أو التوبيخ والطرده.

## الاتصال المساعد :

يرى روزنفيلد أن الاتصال الصاعد يتطور بعد نقل الرسائل والمعاني بشكلها

وأنواعها المختلفة من قاعد الهرم والسلما الإداري بالقمة من الهيكالات التنظيمية المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى للاتصال والتواصل مع المسويات (الإدارية العليا من الهيرمالنتظيمي )

ومن هنا تبدأ عملية التقاط علينا المرؤوسين والمشرفين حيث أن المرؤوسين يقدمون اقتراحات وشكاوى وبالرؤساء الذي يستدعي التدخل لحل المشاكل وتوضيح بعض اللوائح والقرارات التي تخص الاتصال الصاعد فيما يلي :

1. تقديم تقارير عند الأداء وظروف العمل .
2. تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين .
3. الإجابة عن التساؤلات الواردة منا لأعلى .
4. رفع شكاوى وعن مشاكل ومعاناة المرؤوسين .

## الاتصال الأفقي:

إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات أو الأقسام والأفراد الذين هم على نفس المستوى التنظيمي واحد، وهذا البعد يعتبر أمراً حيوياً لنجاح الأدوات (المنظمة)، إذ عن طريقها يتم تسقيب ونظائرها المختلفة (كامل المغربي ، مرجع سابق ، ص 134 .)

الاتصال ضروري لفعالية العمليات، فهو يمر عبر الإدارات أو المصالح الحايين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها، التي تعني نفس المسويات التنظيمية، كما أن هذا النوع يستعملها لعلو نداء الخلل التنظيمي حيال اللوصول للمعلومات التي يمكن من الحصول عليها بواسطة الاتصال بالنازل، وخاصة المنشآت التي يسودها التساط، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرًا من مصادر القوة والسلطة وتوقف فعالية هذه (الاتجاهات الثلاثة للاتصال الرسمية لعدة عوامل مهمة وهي :

1. وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة .
2. صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات .

3. أنيدر كالأشخاص الذين يتبعونهم مناصب معينة في مراكز الاتصال البهذه القنوات، أهمية دورهم وأنهم على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والأخبار والتعليمات، تتوقف فعالية المنظمة.
4. استخدام خطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.
5. عدم توقع قنوات اتصال بسبب غياب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها.

يجب أن تتماثل الاتصال في إطار رسمي معناه أن تصدر التعليمات من الأشخاص المسؤولة وان يكون مضمونها في نطاق اختصاصه، ومنه فإنها لا يكفي أن تكون الخطط الاتصالية سليمة وإنما ينبغي أن تكون الاتصال فعالاً ليفهمها الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ ملقصة لها لإدارة فعلاً، وأن لا تصد قرارات الإدارة متغيرة إلى المستخدمين نتيجة مرورها عبر مستويات إدارية عدة تتغير قليلاً في كل مسؤولة منها حتى تصل إلينا الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ وقد فقدت بعض جوهرها مما يؤدي إلى عدم مطابقة التنفيذ للخطة المرسومة. (شعبان ، 2009. ص 312 .)

#### أساليب الاتصال الرسمية والتنظيم:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، لكننا نذكر هنا أساليبها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، والناتجة عن تعاملها مع الناس، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتمتعون بها. هذا الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي:

#### أولاً : الاتصال الكتابي:

إن الاتصال الكتابي يتميز بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل، فإنها تفرغ فيصيرها المكتوبة ما تزال لها أثرها الدائم للموظفين، ولهذا فإننا نلاحظ في الإدارات المتواجدة المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصال المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات، المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصاحبة، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية.. الخ سليمان محمد 1987م ، ص 271 .)

#### 1 / طرق الاتصال الكتابي عبارة عن :

أ/ التقريرات  
يمكن تعريف التقريرات بأنها عرض للحقائق الخاصة ببنوع معيناً ومشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة ميسرة يمكن من خلالها الإقترحات التي تتماشى معها النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذا التقرير قد تكون موجهة بمعنى أنها

وضعت بناء على توجيهها أو طلب معين من الرئيسة. أما التقارير غير الموجهة فهيا التي

توضع لمجرد الرغبة فيتوصى بمعلومات معينة إلى مختلف الإدارات أو الأفراد وأن

تكون هذا التقرير مطلوباً بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يسبق تنفيذ عدد كبير

من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه من هذا التقرير غير الموجهة من المعلومات والبيانات. (خيري، 1997م،

ص 143 – 144)

تستخدم كسجل مكتوب لجمع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل. (عبد الغفور

، 1971م، ص 143)

ب/ النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لتقليل المعلومات والبيانات عن العالم

سنة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياساتها، وتخصصها، وتقسيماتها، وتقسيماتها، وتقسيماتها، وتقسيماتها،

جزء منها المعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءة أو التخصصات المختلفة.

وتنقسم النشرات إلى:

1. نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات.

2. نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور

أو المحيط الخارجي.

ج/ الكتيبات والدليل:

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتيبات وتعد

بطريقة سهلة ومبسطة وإخراجاً جذاباً للمتلقين والجمهور المسهدفين لها.

يتناول الكتيب موضوعاً واحداً وبكامل تفاصيله.

د/ الشكاوي:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتستخدمها العاملون لتقديم

الشكاوي وهذا عن طريق الرسائل المنشورة داخل الصناديق المخصصة للشكاوي (عبد الغفور، مرجع

سابق، ص 266). وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف بيئة

العمال الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة فيضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن

تتنبه لبعض إقترحات الجادة فيتحسن بها الجودة وفعاليتها الإنتاجية وإنجاز الأعمال. (محمد، 1990م، ص

243)

## هـ/ ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل لورشات وتحتوي على قسمين :  
القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراء المتعلق بالعمل .

## د / مزايا الاتصال الكتابي:

- أ - إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى نتمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- ب - تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي. (محمود، 2005 م .)
- ت - حماية المعلومات المراد نقلها منا لإضافة أو الحذف والتحرير بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي .
- ث - يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد .
- ج - إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل وإستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها .
- ح - إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد. (محمد، مرجع سابق ، ص 197 .)
- خ - توثيق عمليات الاتصال .
- د - إمكانية متابعة الاتصال .
- ذ - الملائمة لأحداث المناسبات التي تتطلب تعديل تفاصيلها مثل التعاقدات . (جمال، 2006م)

## ج / موققات الاتصال الكتابي:

- 1 إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل لفيدقة التعبير مما يؤدي لعدم فهمها المستلم مغزى الرسالة .  
تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية .
2. عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضيس رعة إبلاغ المعلومات للعاملين أو الرئيس \_\_\_\_\_ الإداري ،  
إحتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يد خلفي \_\_\_\_\_ ذهن المرسل إليها إلا المعنا الذي ينطق طبيعة ثقافتهم ودراساتهم وخبرتهم في العمل .
3. عدم توفير الفرص ل طرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها .
4. حرمان مصدر الرسالة ( المرسل ) من معرفة تأثير كلماتها المكتوبة على وجه المتلقي المستقبل )  
وبالتالي معرفة مدى تقبلهم لها . (محمد، مرجع سابق ، ص 197 .)

## الاتصال الشفوي :

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائط المباشرة للاتصال وجهًا لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذاتي بين المرسل والمرسل إليه الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعها واستجابات متجاهاة، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

## أ/ طرق الاتصال الشفوي :

### الاجتماعات :

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصال والتأثير في الهيئة بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية وتأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصراحة جماعية أو إعلانها علنًا للملاوفين وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان وإجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة، مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم توصيات عميقة للعلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

(محمد يسري دعبس ، مرجع سابق ، ص 252).

### الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر :

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجهًا لوجه بين المرسل والمستمع كلقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف أو من خلال وسائل الإعلام المختلفة وتتميز بالسهولة والسرعة والوضوح وبما يبديها كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسدية والوقوف على رد فعل المستقبل، بالإضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفوي المباشر بينهم وبين رؤسائهم. (محمود، مرجع سابق ، ص 246).

### ب / مزايا الاتصال الشفوي : من أهم مزايا هذا الأسلوب :

1 . يتميز بأنها أكثر سهولة وأكثر يسرًا وإقناعًا، ويفيد الحصول على استجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.

2. تقوية الروابط وتهدئة المرؤوسين لقبول تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة. (طارق المجذوب : بيروت 2000).

3. يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تنتشر المعلومات لأطراف الأخرى لولا أنها لا تخدب أسلوب الكتابة.

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

يعاب عندها المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالباً ، مما يهيئ الفرص \_\_\_\_\_ للخلاف ، كما أنها لا تكلفهما موحداً جميع المسائل ، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة \_\_\_\_\_ أداة علمو جمعين ، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمها ، مما يؤدي بالتضيق \_\_\_\_\_ أربغيا التنفيذ . وله \_\_\_\_\_ ذافانا الكثير من اللجان تحرص علناً لتسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة تيسر \_\_\_\_\_ هالرجوع إليها عند الحاجة ، منعا \_\_\_\_\_ للخطأ والنسب \_\_\_\_\_ يانواختلاف التأويل . (سليمان ، مرجع سابق ، ص 270 .) صعوبة إستخدامهم مع الأعداد الكبيرة قد يحرق مضمون الرسالة خصوصاً في المنظمات الكبيرة ذات الأقسام \_\_\_\_\_ الممتعة ددة والمستويات الإدارية المختلفة .

## أ / الاتصال بالمرمزة والمصورة :

في هذا النوع من الاتصال لا يتماستعمال بعض \_\_\_\_\_ الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون نكلاً من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذا الأساليب المسماة \_\_\_\_\_ تعمل وغالباً ما يتماستعمال الاتصال بالمرمزة في الاتصال المصورة والمونة ، فيمكن أن تمثل أسلوبي \_\_\_\_\_ في الاتصال التعليمية كوسائل لإيضاح الطلبة المبتدئين . (عبد المعطي ، عمان 1999 م .)

## ب / الاتصال غير الرسمي :

الاتصال لتنظيم غير الرسمي هو اتصال غير مباشر \_\_\_\_\_ : يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بيننا الفاعلين والأص \_\_\_\_\_ دقاء حيث تتصف العلاقات بينهما بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية وتمتاز بس \_\_\_\_\_ رعة . وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية وتتمثل خصائصه فيما يلي :

1- انتشاره بسهولة في المنظمة .

2- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين .

3- إعتدالات الاتصال الرسمية علناً لوسائل الشفوية في الاتصال . (محمد محمود ، 1993 ، ص 101)

## وظيفة الاتصال لتنظيم غير الرسمي :

### (1) وظيفة الصيانة :

يسهمل الاتصال \_\_\_\_\_ التنظيم في الحفاظ على المناخ الملائم للعمال المتقنبتد عيماً لتفاهم علاتين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية عندهما التثؤثر كثير في سير المنشأ \_\_\_\_\_ أو مدنتكيفها مع البيئة ويبرز دورها خاصة في ثلاث مهام :

### أ / حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس :

يؤدي النسق الاتصالي الفعال دورا كبيرا في تزويد الفا علينا بأمنور وحا لانتماء من  
خلا لسلوكيات الاتصال المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم مثل : بعث رسائل لشكر  
والمدح، والزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأننا لاتصلا للمباشر منظر فالرؤساء  
معانفا علينا موجودين في الفا عدة يمنحهما لإحساسنا لانتماء إلى المنشأة والتعلق بها أكثر .

#### ب/ تغيير موقفا لأفراد للتفا عل الذي يحدث فيما بينهم:

يرى " كورتلويين " أن سلوكنا عل هو محصلة لتفا عله ( أخصائسه ) مع البيئة  
الموجود فيها أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفا عل خصائصه مع خصائص  
وظروف بيئة العمل داخلها، لهذا فإن غيا با لاتصلا داخل المنشأة ينتج عن عدم القدرة عند  
الفا عل عل نقل أفكارها الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنها الترقية مع مسؤولها المباشر رفي  
إطار مهمته وأهدافه هو آفاقه ولا يستفيد من التفكير الجماعي لملائتها الشيء الذي يجعله  
ينظر للمنشأة بنظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزول فيها، فالاتصلا للتنظيم إذا يسهم في  
تغيير نظرة الفا عل إلى التفا علات جميعها داخل المنشأة.

#### ج/ ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية:

المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفا عل فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها بعضا  
كذلك، وعل هذا الأساس فننا المهمات الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصالي : العمل  
عل استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداع وذلك من خلال الحفاظ علنا لانجاز الجيد للعملو المنا خال الملائم المسوق  
لتجديد والإبداع داخل المنشأة .

#### مفهوما للاتصالي غير الرسمي :

لا يمكننا تصور أي مؤسسة مهما كان نوعها أن لا يكون لديها نوع من الاتصالي المرئي،  
فلو افترضنا أنها كانت اتصالي رسمي فقط قلنا أنها كتسير ميكانيكية لاجتماعي.  
فالاتصالي الغير الرسمي يقوم بها أفرادنا المنظمة استنادا إلى العلاقات والشخصية حيث  
يعتبر علماء التنظيم أن مثل هذا النوع من الاتصالي لا تغير موجود في الخريطة التنظيمية لكننا  
نلمسه في النسق التنظيمي عل هو جعلنا معرفته وخصائصه وأهميته.

#### تعريف للاتصالي غير الرسمي:

تحدثنا في المبحث الأول علنا لاتصالي للتنظيم الذي أخذ الصفة الرسمية والذاتية  
لتفعلنا لإنسابا الجيد للمعلومات في كافة اتجاهات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما الاتصالي غير الرسمي فهو

الوجه الثاني للاتصال الذي يتم بين الزملاء في العمل بعيداً عن القيود والتعقيدات التي يفرضها التنظيم والمسارات التي يرسها. ويحدث ذلك عندما يدور بيننا لأفراداً أحاديث عن مشاكلهم وظروف حياتهم، وغير ذلك منا لأخبار والمعلومات .

وهو ذلك الاتصال الوهيا التي تتم بسائغ غير رسمي. مية ولا يقرها التنظيم بين العاملين ولا يتطلبها، وإنما هي ناتجة عن وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في ( التنظيم ) .  
(ناصر قاسمي،، مرجع سابق ، ص 111 )

و الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الاجتماعية والشخصية للأفراد دون تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة يسا عد هذا النوع من الاتصال العلى التمية الروابط والعلاقات الإنسية انية بيننا لأء ضاء " .(ناصر قاسمي،، مرجع سابق ، ص 112 )

### خصائص الاتصال غير الرسمي :

الاتصال الغير الرسمي غير همن أنواع الاتصال التي لديهم مجموعة من الخصائص نستخلصها من تعريفاتها المختلفة تتمثل في تعبير تلقائي عفوي يؤدي إلى إشبا عنفسدا خليا أفضل من الرسمي، و يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى المراقبة المعلومات وتصنيفها أو إذا كانت وسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجالاً للتأويل والتفسير الشخصي، وسرعة انتشاره في المنظمة .

- هذا النوع من الاتصال لا يتبع طريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي، أي أنه غير مقنن بقوانين أو لوائح رسمية وليس موجوداً في شبكة الهيكل التنظيمي .

كفردي يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون نديها الأفعال السبب لذلك، أي أن الفرد يضطر لنا الاتصال بالآخرين عندما يكون بحاجة إلى الاتصال فيصبح هو الوسيلة والمتصل في نفس الوقت .

-تردادها عالية الاتصال الغير الرسمية في أوقات الشدة والشعور بالقلق عندما لأمان فالأفراد يلجؤون للاتصال ببعضهم بطريقة غير رسمية عندما يحتاجون للمساعدة من أجل تحقيق هدف معين ثم يحونله، وعندما يحسون أن هذا الهدف معرض للخطر . (محمد منير، 1992م . ص 194)

تتقلباتها اناتصفة أساسية في الاتصال الغير الرسمي شفويًا، أنا أغلبها الرسمي اناتصفة في الاتصال الغير الرسمي تكون بطريقة شفوية وليس كتابية، كما أن الاتصال الرسمي الذي يعتمد على الرسائل المكتوبة، فطبيعة الاتصال الغير الرسمي تحتتم عليها التواصل بشكل شفوي وذلك لعدم رسميته.

يتميز الاتصال الغير الرسمي بـ رعتها الفائقة في نقل البيانات والمعلومات حيث حوالي 90%

من البيانات التي ينقلها الاتصال الغير الرسمي صحيحة لذا تعتمد عليهم معظم المؤسسات

للاتصاليين الأفراد. (محمد منير، 1992م . ص 194-195)

الأفراد في الاتصال الغير رسمي يميلون إلى الانشغال عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة فهم

يستخدمون الاتصال الغير الرسمي للحصول على معظم المعلومات المتعلقة بهم.

عدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترة أطول مقارنة بالاتصال الرسمي

وهذا بسبب انه غير مضبوط بقوانين يجب عدم اختراقها فهو تلقائي عفوي .

المعلومات التي تمر في التنظيمات الغير الرسمية لا تتقلد فيسار منظم، يتميز هذا

النسب قبل المرونة ويعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد والجماعات في إقامة أنماط

متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم.

كما أنها الطريقة المثلى لممارسة وتنشيط العلاقات الاتصالية الإنسانية عن طريق

العلاقات الشخصية والعلاقات الزمالة والصداقة،

وتسهل الاتصال الغير الرسمية عملية الحصول على المعلومات بسرعة، ويمكن

طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصال

الرسمية وتوجد الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة يعتبر ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة

على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بالمؤسسة اهتماماً سطحياً أو عرضياً

بأمورها اهتماماً شخصياً لأن أغلب الاتصالات التي تحدث فيها المؤسسة هي اتصالات غير رسمية.

**أهمية الاتصال غير الرسمي :**

للاتصال الرسمي أهمية في نقل المعلومات عبر التسلسل الإداري وتعتبر الاتصال

الرسمية مكملة فهي تقوم بنقل وإرسال واستقبال المعلومات مكملة ومعززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي

. ويسهل أليات التخاطب واللقاء المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بينا المستويات العليا الدنيا.

ويجلب تبادل الأفكار والمعلومات التي تنقلها وقتاً الذي يصعب فيها الاتصال الرسمي

أسفلتياً على، بالإضافة إلى أن الاتصال الغير الرسمي تعد من أخصا لوسائلها

تكلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجات كبيرة من السرعة. ( محمد يسري، 1999

ص، 113)

يعتبر الاتصال الغير الرسمي مذبذبة اجتماعية، فالفرديحتا جالبا نير تبطبا لآخرين باعتبارهم مخلوقا اجتماعيا عيبطبعه، فهوحتا جلا لتصالبا لآخرين لأغراض الصداقة أو غير ذلك حيث أن الاتصال والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية مية تعد في كثير من الأحيان ذات فعالية من أجل فعال المعنويات وتنمية الروابط الاجتماعية ونشور الكلمة الموجبة بين أفراد المؤسسة، والرقبة الاجتماعية الداخلية تجاها أفراد التنظيم غير الرسمي ميو الخارجية اتجاه الأطراف الأخرى والتعاطف يها يتما التأثير الايجابي على سلوكها الأخرى مما ينعكس أثرها الايجابي على الأداء وتحقيق الأهداف (دافبا المؤسسة).

من الصعب على المديرين التغذية فنوا لتصالبا لالرسميكيأنواع المعلومات أن ذلك يؤدي إلى مضاعفة جهودهم ويستنزف وقتهم وهنا يقوم الاتصال الغير الرسمي باسم ناد وتوسيعا لتصالبا للرسمي، فالعلاقات الغير الرسمية بالمدير بالمعلومات تعالمرؤوسينو تجاربه مما يزيد من فهم المدير لها ومنفعة عالية الاتصال الككل، كما انه يمهدها الطريق لتذليل الصعوبات والعراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير، وينميهاشعوريا لانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل. كما يعمل على إزالة عواقلا لانفعال التوترو القلق داخل العمل، ويقوم بتهيئة الفرصة لإفراغال العاملين عما يشغلهم من مشاعر ومثابرة في تحقيق التوازن مع المتغيرات المحيطة بجالعمل بطريقة أيسر وأسرع من أسلوبا لتصالبا للرسمي. (صرقاسيمي، ص126).

#### مراحلا لتصالبا الغير الرسمي:

يمكن أن تنشأ بصفة عفوية وفجائية متخطيا كلالمراحلا التمهيدية بسبب طارئ أو بسبب أزمة تهدد الجماعة، ويمكن أن يبرعلمجموعة من المراحلا كما يأتي 1/ طور ما قبل التكوين: وهيمرحلة التعارف والاتصال الغير المكثفة التي تتميز بالتحفظات تجاه الطرف الآخر، بحيث يكون هدف العملية الاتصال الية معرفة الطموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة وهي متغيرا تضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه هليقرر مذبذبة أهمية العلاقة ويتخذ القرار في استمرار العلاقة الاتصالية أو يتراجع عنها.





داخلاً المؤسسة وتمتد أولها في إطار غير رسمي عن طريق الاتصال بالمتكثفة وعند الشـعور  
بالوصول إلى التحقـيقاً بما حـول فكرتها ما يتم تحريك الاتصال الغير الرسمي، وبذلك يعد  
أداة مهمة لمعرفة اتجاهات العاملين والرؤساء والإطار اتتحوالمسائل المتعلقة بالمؤسسـة  
لشروع في الاتصال الرسمي. (ناصر قاسيمي، ص 131-130)

## المبحث الثاني أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

### مفهوم الإتصال التنظيمي

يكاد يجمع المفكرون على أن الإطار الضمني لمفهوم الاتصال هو عملية نقل رسالة من شخص إلى شخص آخر في المنظمة ،سواء يتم ذلك من خلال استعمال اللغة أو الإشارات أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك ، و الملاحظ لهذا المفهوم و المدقق فيه يرى أنه ينطوي على تبليغ و نقل الأفكار و الآراء بمختلف الوسائل و الصور والحصول على التغذية المرتدة وهذا يقودنا إلى القول بأن هذا المفهوم يشير إلى مختلف أساليب الاتصال في المنظمة سواء رسمية أو غير رسمية. (حجازي، 1982.ص80)

كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين (حجازي، 1982.ص82)

و يعرفه (بيتر دركر) (DRUKER) الاتصال ويربطه بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى و يسمع وعندها نتعرف على ما إذا كان المرسل سيستفيد من توقعاته و ما هي هذه التوقعات (دركر بيتر، 1996ص136.)

كما يتمثل كذلك في تدفق المعلومات و البيانات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين و تلقى المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير الأداء أو المقترحات و الشكاوى ويعرف من جهة ثانية بأنه الاتصال الذي يتم بين المؤسسات وبينما هذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها الاتصال التنظيمي يعنى بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. (أمين عبد العزيز ، 2001، ص 177.)

### أهمية الاتصال التنظيمي :

ويمكننا القول أن الاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات المتعلقة بنقل المعلومات بين أعضاء التنظيم سواء كانت داخل تنظيمات رسمية أو غير رسمية ، فعملية الاتصال

ضرورية في عملية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة فهو بمثابة الركيزة الأساسية داخل التنظيمات الحديثة.

• وتأسيسا على ما تقدم يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي ينطوي على أهمية بالغة ودور كبير في المؤسسة فلا يمكننا تصور أي منظمة مهما كان حجمها ونوعها وطبيعة نشاطها خالية من أي شكل من أشكال الاتصال كونه جوهر نشاط المؤسسة ومحركها فإن أي تشوه أو نقص في المعلومة يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالإتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة حيث تتوقف عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرار و بناء الهيكل وفعالية القيادة و حركية جماعات العمل و الدافعية ، فالإتصال بين مختلف المستويات و المراكز أفقيا و عموديا ضرورة ملحة إلا أنه ليس هدفا في حد ذاته و إنما هو وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة وبالتطرق للعملية الاتصالية ارتأينا أنه من الواجب علينا أن نفيها حقها في الفحص و التفسير لأن كل عنصر مكمل للعنصر الآخر و لا يمكننا أن نتجاوز أي عنصر لما له من الأهمية في العملية الاتصالية فرأينا أن نعرض على العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية.

#### ثانيا /عناصر العملية الاتصالية :

إن أول تفسير للعملية الاتصالية جاء على لسان المعلم الأول أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث و الحديث نفسه ثم المستمع، و من ثم تعاقب العلماء و المفكرون بعد أرسطو و حاولوا أن يتعرفوا على عناصر أخرى للعملية الاتصال فأشاروا(د.علي عياصرة ، 2006، ص 41) إلى انه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال و إمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية و تتلخص فيما يلي:

1. المرسل: هو الجهة التي تنقل الرسالة ، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه ، و قد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس بالضرورة أن يكون المرسل هو المدير بل قد يكون أحد المرؤوسين هو الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات . (ناصر قاسيمي ، 2011، ص21).

**2. الرسالة:** هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية كتابية أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، لذلك وجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها. ( . أمين عبد العزيز، مرجع سابق ، ص 182 ).

**قناة الاتصال:** وتسمى أيضا الوسيلة و هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم وانتهاء بالحاسوب و تقنيات الاتصال الحديثة، و على العموم قد تكون لفظية أو كتابية رسمية أو غير رسمية ( د. صالح خليل ، ص 75 ).

**3. المستقبل:** وهو الذي يستقبل الرسالة فيستقبل المرؤوس الرسالة من خلال حواسه المختلفة و يختار وينظم المعلومات و يفسرها و يعطي لها المعاني و الدلالات بما يتناسب والعمليات و الخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي استجابة مناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر و تنفيذ المهام .

**4. التغذية الراجعة:** ويطلق عليها رجع الصدى أو ترجيع الأثر و هي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثر المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر و تسمى هذه العملية التجاوب و قد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا للرسالة الموجهة للمستقبل .

الاتصال وتفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

يعتبر الاتصال عملية حيوية في تفعيل الموارد البشرية ، فهو يبدأ منذ اللحظة التي ترغب فيها المؤسسة في فتح مناصب عمل جديدة، بحيث يترتب عن ذلك الإفصاح عن رغبتها في سوق العمل عن طريق مختلف وسائل الإعلام و الاتصال حيث يتم تفعيل هذه الموارد من خلال مجموعة من الآليات التي تعمل على تحسين أدائها بشكل يضمن تحقيق كل من المؤسسة و العاملين، وذلك من خلال الآتي :

**1/ الاتصال وإدماج الموارد البشرية:** إن الرئيس الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من الحسن إلى الأحسن وتحقيق الأهداف المرجوة في اقرب وقت وبأقل تكلفة وينال رضا رؤوسيه . وتتحقق قدرة الرئيس هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة في الإدارة العليا و

المستويات الإدارية الأخرى، فكلما وجد هذا المناخ امتلك الرئيس القدرة على تعويض جزء من مهامه ، هذا ما يجعل خطوط الاتصال مفتوحة وتزداد درجة فعالية نمط المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرار . ومن هنا فان تعويض سلطات الرئيس الى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق إشرافه ( أحمد عرفة ، 2000/ ، ص 348،352).

**2/ الاتصال كأداة لتحفيز الموارد البشرية:** إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام ايجابي وفعال من الحوافز، يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحوافز موجودة في المؤسسة ومكتملة ،كلما كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك مطلوبة أكثر ، بمعنى إن تحقيق التوافق بين الحاجيات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجيات (علي محمد ،1975، ص118،119).

ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي يؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم ، ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها المقابلات و الاجتماعات و التقارير و الشكاوى والاتصال الناجح الذي الناحية الإنتاجية و الاجتماعية.

**3/ الاتصال وتغيير سلوك العاملين:** تستند العملية الاتصالية على الجوانب النفسية السلوكية للعاملين باعتبار أن العامل أو المسئول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس إن إحداث التغيير يأخذ الصبغة الإنسانية تكون نتائجه واضحة على سلوك المرؤوسين في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل واحد . ( علي محمد ،مرجع سابق ، ص 120)

ففي المجال الإداري يعتمد الكثير من الرؤساء على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالاتهم بمرؤوسيتهم بهدف إحداث تغيير في سلوكهم ، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها هي أداة لضبط سلوك العاملين و المرؤوسين وتحقيق النظام و التجانس بينهم، وكذلك التنسيق بين جهودهم ورقابة أعمالهم تحقيقاً للأهداف .

أما من وجهة نظر المرؤوسين فالسلطة التي يتمتع بها الإداري ليست كافية بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة ،فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن اتصال الرؤساء والمرؤوسين وقد ينقطع الاتصال بلا رجعة إذا ما أسيء استخدامه لذا يطلق على هذا النمط الأسلوب الاستبدادي .

أما بالنسبة للإعداد و التشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فإن الرئيس يقوم بمحاولة تغيير سلوك مرؤوسيه عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتمادا على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن و التعاطف و التقدير . ( العثيمين، فهد 1993، ص 15-17 ).

إنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال \_\_\_\_\_ الاتباها وهذا يعني أن الاتصال التنظيمية لا ينبغي النظر إليها علناً بل على أنها عملية مس\_\_\_\_\_ تقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الاتصال الوسيلة المدير ينفذ إدارة أنش\_\_\_\_\_ طتها لإدارية، وفي إدارة تحقيق أهداف المنظمة وذلك علناً للاتصال تتس\_\_\_\_\_ اعدا لت تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقيماً لأداء وإنتاجية العامل ( أحمد ماهر، 2004 م . 31 ).

وبفضل الاتصال التنظيمية يمكن لأفراد المنظمة الحصول \_\_\_\_\_ ولعلم مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعده على \_\_\_\_\_ نوضيح التغييرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديلات اتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال " ( هالة منصور، 2000 م . )

"وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصال \_\_\_\_\_ الاتالمتوفرة لديها فحينها يسعد المدير ونوا لأفراد البوض \_\_\_\_\_ عبر امجعلهم وخططهم وقراراتهم فانه لا يمكن وضعها إلحينا الواقعية تحديد هامنخلاقاً اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة " فال اتصال للشامل حسب روقوبي ( 1988 ) ينطلق من عدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كالتعبير اتصالاً يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة .

وحسب فيلديليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من إمكانات التالية:

( فضيل دليو .: 2003 ص 32 )

1- بواسطة المشاركة في القرار التي يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتها بشكل

متوازيمع تحقيق أهداف المؤسسة .

2- الاتصال بالمحيط الاجتماعي لأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب بلها مما

يساعد على تحقيق أهدافها .

كما أن الاتصال ليساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤس \_\_\_\_\_ اء بما تم إنجازها وبما الميتم إنجازها وبالمشكلات التي تظهر تفياً للتنفيذ أو الإنحرافات التي يمكن تفيا الحس \_\_\_\_\_ ابوكيفية التغلب

عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في ضوء أهداف المؤسسة وتحقيقها

الإسناد بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم ( محمد منير ، 2001 م . 27 - 28 )

وفي هذا الصدد يورد صاحبنا جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها :-

1- تحقيق التنسيقيين لأفعال والتصرفات : يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام

المؤسسة المختلفة ، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين

يعملون منفصلين بعضهم عن بعض أداء مهام مستقلة عن بعض ، وبالتالي

تفقد التصرفات والتنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة .

2- المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف

التنظيم وتساو هذه المعلومات تدورها على :

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف .

- توجيه الأفراد بأداء مهامهم وتعرفهم بالواجبات المطلوبة منهم .

- تعريف الأفراد بنتائج أفعالهم .

3- اتخاذ القرارات : حيث يساعد الاتصال للوكلاء في اتخاذ القرار واتخاذ قرار معين

يحتاجه الموظفون بالمعلومات المعنية لتحديد المشكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرار وتقييم نتائجها .

التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال على التعبير عن المشاعر الوجدانية

سعادتهم أو حزنهم أو مخاوفهم وتفتيحهم بالآخرين ، حيث يستطيع العامل إبدا رأيهم في موقف دون حرج أو خوف .

5- ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال الأهمية عن سابقه وهو المتمثل في تقليل الدور

السلبي الذي تلعبها الإشاعة في الوسط العمالي عندما تنتشر الإشاعة بشك كبير يصحح

مفعولها كارتياح بالنسبة إلى المنظمة ككل .

ويمكن أن نضيف بعضاً من أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي :

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

ب . تحسين إنتاجية وفعالية العمل ، فالحصول على المعلومات التي تلحق الدافعية والرضاء عند

العاملين الشيء الذي يدفعهم لتقديم مردود جيد يساعد على فعالية المنظمة .

### المبحث الثالث معوقات وخصائص الاتصال التنظيمي

إن العملية الاتصالية لا تصح إلا عندما تتوافق أهدافها مع أهداف المؤسسة، ولذا لا بد من التعرف والوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشـكـل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

1. معوقات نفسية.
2. معوقات اجتماعية - ثقافية.
3. معوقات تنظيمية.

#### أولاً : المعوقات النفسية :-

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمستقبل (المستقبل) والمسـتقبل وتحدث آثار عكسية بـسبب الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهم مهملون في عملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

#### 1. تباين الإدراك:

إدراك المرسل لا يوافق إدراك المستقبل، وهذا التباين قد يحدث لأسباب عدة منها: اختلاف الفروق الفردية والبيئية، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسائل قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر. (محمد

يسري، مرجع سابق، ص 307)

وتمكن أسباباً لإدراك المرسل والمشوش للرسائل ليصلنا لأسباب التالية:

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

د - درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تعقبها الواسع... لذا اتاحتها تغيير  
المألوفة من جانب المرسل إليه. (محمد يسري، مرجع سابق، ص 307).

### ثانياً : الإدراك الإنتقائي :-

يميل الفرد للاستماع عالمياً يتناسق... بمعتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على عاقبة  
المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم وإتجاهات وآراء وأفكار.

#### 1. الإنطواء :

أ - عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.

ب - تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحرف العمل عن تحقيق أهدافه.

#### 2. اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلالها، إما شفهياً أو كتابةً، إلا أن اللغة  
قد تتحول للعبية أما ما لا اتصال في الحالة الإختلاف... تو بالتحليل والثقافة، مما يؤدي إلى  
عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كطرف... بفهمها الخاص  
كما أنعاماً لتخصيصها في الاتصال إذ أن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم  
بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصال المهندسين... مكملاً...  
من هذا المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها  
فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصال... أما الاتصال التام... فهية فإن الفرص  
تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عند لول الألفاظ والكلمات. (محمود، مرجع سابق، ص 252  
(.

#### 3. الإنفعالات

:إن الحالة الانفعالية للكلمة من رسائل المعلومات متلقية... تحدث ما إذا كانت  
المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها وهناك أجزاء انفعالية بينهما من عدم تحقيق هذه النتيجة.

#### 4. الإختلافات الوراثة

:إن المقصود بالإختلافات الوراثة هي تحديد من يتكلم...  
المعلومات متلقية ومعرفة ما إذا كان أصلاً متجانساً...  
والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه. (عبد الغفور، مرجع سابق، ص 373)

#### 5. تنقية وغربلة المعلومات

:تحدث عادة بالنسبة للاتصال الصاعد وتتشير إلى...  
أو تعديل بعض المعلومات موضع الر...  
التي لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور

المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلوماً تغير مفضل في الرسل... أثناء الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتتقية المعلوماً المرسله لإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

فالإدارة تحدد مس... تويات تجارته، تمنح الزيادة اتقيا الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد، إن الميل للتقية يتم تقريباً في كافة المستويات الإدارية

**6. التجريد** : عملية التجريد يعنياً هما الالتفصيل، بحيث يقتصر الاتصال العلناً الحقائق كما يدركها وليس كما هي موجودة ( ثابت عبد الرحمن. 2002 م . 635 . )

**ثالثاً : معوقات اجتماعية ثقافية:**

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كان داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن... من القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل أجزاءً أساسية لتحقيق الأهداف المرجوة والمنظرة من طرف التنظيم ويمكن توضيح هذا المعنى فيما يلي:

**التباعد الاجتماعي:**

ونقص لديها لإختلاف في البيئة الاجتماعية للفاً علينا أن نأخذ في الاعتبار... التي تنمو في مناطق مختلفة، وتشتمل على النقاط على الفوارق العرقية والدينية والفكرية حيث يعتبر هذا العامل أكثر الحواجز شيوعاً مما لا يتصل... التنظيمي ذو الحجم الكبير، إذ تتعدى الاتصال، عليه المنظمات التي تشكل مجتمعها منفاً على تنمو في المناطق مختلفة تجدد... عوبات كبيرة وحوار عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج قواعد اتصالية... ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراخ بيننا وبيننا عند اختلاف التنظيم.

**الإختلافات الثقافية:**

إن التمايز والتباين بين الثقافات بيننا وبيننا تجعلها إختلاف في اللغة المس... تعمله ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة... بالفاً علفه ويستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليدها المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

**كامل محمد، 2004 ، ص 242 . )**

وفي هذا الصدد يركم نكوشار وكاسنا الاتصال " : فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة للغة، عادات، قيم... )... فإنها يكون صعباً جداً". ( أحمد صقر ، 1989 م . ص 275 . )

ومن هنا العمل بالثقافة في دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال ..... الداخلي للتنظيم  
حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم  
وثقافتهم يساهم في عملية تشجيعهم على العمل وذلك لتفادي الانفعال العدائنية بين  
العناصر المختلفة من الجانب الثقافي .

### أولاً : المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للعلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وأنسبها بالسلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرار والتخصصات المتوافرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال .  
ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

### ثانياً : صعوبات خاصة بالترتيب الهرمي:

حيث أن عدم كفاءة الهيكل التنظيمي منحيتا المسئولية الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويش للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك ب :

- التأثير على كمية المعلومات المهمة للاتصال، فتكون أقل بكثير في المقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.
- إنقواء مراكز السلطة عندنا عليا التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العاملين البسيط من رئيسه في العمل.
- إنتعداد المستويات الإدارية يعيق طول المسئولية بيننا لعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.
- وقد وجد " راد " أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم مروح للترقية والصعود يميلون إلى تشويش المعلومات التي يرعونها إلى المسئولية العليا، بحيث لا تتضمن مشكلاتها وقصورها في التنفيذ إذا ما الميل إلى تشويش المعلومات عندما تكون نقطة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة (أحمد صقر، مرجع سابق ، ص 275 .)

## صعوبات إنطلاقاً من التخصص في العمل:

بالرغم من أن تقسيم العملية قصد به التخصص بهدف رفعاً وزيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من نجاعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال الداخلي بالمنظمة إذا كان المختصون في المشـروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات اجتماعية في الاتصال تجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

## مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

حيث إن كبر التنظيم وتعقيد هيكله يميل إلى استخدام الاتصال الكتابي بالذليلها العديد من السلبيات:

1. غالباً ما يكون غير محفز.
2. الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وأغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
3. عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتفتت في سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
4. إحصائيات التحريف الكبيرة.
5. عدم توفر التغذية الراجعة، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشة تقييمية يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

## صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطها بالبيئة الخارجية:

ويشمل هذا العنصر على:

1. قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
2. التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما (كامل المغربي، مرجع سابق . ص 241)
3. الإحصائيات الزائدة على اللجان، حيث تعتبر هاتها الأخيرة كأحد أنواع الاستشارة وأن إقرارها يعتمد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
4. عدم استقرار التنظيم والتغييرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
5. كما أن عدم استقرار التنظيم يؤدي إلى نزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
6. العجز والقصور في ربط التنظيم ببيئتها الخارجية، حيث تعتبر مناقضات وقنوات الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

وإنطلاقاً مما تعرضه تبييننا للنموقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم  
في كلا العوالمنا جلت حقيقة فعالية التنظيم لا انه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة  
قاداتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظاما لاتصالا لوقالاتها لخصائصها وذلك من  
أجل الوصول لنا لأهداف المرجوة والمسطرة سلفا .  
خصائص الاتصال التنظيمي :

يتوقفا للاتصال لنا جدد اختل تنظيمات العمل علنا لا عتراضا لالتباين في أساس لوبالتفكير بين  
المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستويات التسلسل للرئاسي، فهو عملية  
ضرورية لسير العمل داخل المنظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتنضم من  
نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها . وهكذا يتضح أن التفاعل  
في التنظيم يعتمد علنا لاتصال المادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص  
إلآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر ، وهذا ما يجعلنا الممكنة تحقيقاً لأهداف التنظيمية . (منال طلعت،  
2002 . ص 22 )

حيث يشير كلمنو ليونوايت ( 1985 ) بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتيتتعلق  
بالمعلومات وأصول لتبادلها هي وجود ما يريد الفاعل عمثلا الرئيس الإداري توصيلها هو تبادلها إلى  
مروسيها ووجود المعلومات بنفسها 2 ، إذ يرصلا حال الشنواينا القدرة علنا لاتصاليات تعني  
القدرة علنقل المعلومات وتحقق فهم مشترك بيننا القائما لاتصاليات الطرفا لآخر الموجهة  
إليها رسالة معينة ويكونا لاتصالياتنا جحا إذا تربعليها ردود فعلا إيجابية (صلاح الشنواني، 1999 م . ص  
161 .)

كما أنهو  
والتي يكونا المستقبلين نظرها من المرسلات وحتن في معناها ."  
ومنا هم العوالم لتتيجبر اعانتها ما يلي :

- 1 - أن يكون المرسل موضوع ثقة من المستقبل اعتباراً أنه هذا الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه  
المستقبلتقاعله ، كما يجب أن تتوفر لديهم مهارات اتصالية عالية وملما برسالتهم فالكيفية  
تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتسا عد هعا لإدراكها حتني ضمن هذا نجاح عملية الاتصال .
- 2- دافعية المستقبل لنا المعرفة حيث لوحظنا أن الإنسان انيدر كما يريد أنيدر كهو يتترك  
ما لا يريد إدراكه ، وذلك طبقا لدوافعه ، وأحاجاتها التي يريد إشباعها ، وكذلك كفيظ لحرته

فياختيار مايشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكما كانت الرسالة المحققة لاحتياجات معينة لدى المستقبل كما سعي إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

3- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم المرسميوغير

الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعتها وظروف بيئة العمل. (هالة منصور، 2000م . ص 58).

4 صياغة الرسالة بحيث تحتوي على معلومات متضمنة استمرار انتباه المستقبل وتثيقه

لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل الرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

5- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتقويض الاختصاصات وتثيق جيعاللامركزية

الإدارية والعمل على فعالية الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم. (محمد يسري، مرجع سابق

، ص 291).

6- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات التوقعات والعمل بالمنظمة

مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصال لتحقيق كفاءة الأمور

المستهدفة وكما وكيف وما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل. (محمد يسري، مرجع سابق، ص

292).

7- ضرورة توفير قدر من مهارات الاتصال بالعمل على تنمية مهارات الاتصال والتنمية

القدرة الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لجميع العاملين في مختلف

المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المسويات الإدارية العليا

وكذلك الكتابة والقراءة خصوصاً في المستويات الدنيا قدر المسواع. حتى يمكن للمشركين في

عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم

وآرائهم و رغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح مما يقولها الآخرون (محمد يسري، مرجع سابق

، ص 293).

8- لا بد أن يكون الاتصال مزدوجاً بحيث يتفاهل المسواع معاملة متكاملة تبدأ كدنا المعلومات التي

تسلمها كما يجب أن تكون اتصالاً مفتوحاً من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات

والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين وأخيراً فإن الاتصال يجب أن يكون علناً

التفاهل علناً أساساً الأمر كما يقول " هو أيت " كما أن الاتصال كما يقول " بلزير يملز "

بلا بد أن تتكسب من خلال المعاملة ونوعيتها. (عبد المعطي، 1999م . ص 237)

من خلال الكلام ذكر يمكن أن نقول أننا لا نتصل بالاجيد هو الذي تد عم فيها لأقوال الأفعال  
و ضرورة توفر الثقة والمصد اقية بيننا العاملين والإدارة فبالمعلومات المتبادلة كشرط أساس  
دوننا هما لأن موضوع الاتصال وفقاً لإحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها  
المنظمات الناجحة بفضل منظمات اتصالها الفعال .

من خلال الكلام قدموا كلما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال بالالتنظيم داخل المنظمات  
تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ، وبالتالي  
يجب على القائمين على تسيير المؤسسة أن تأخذ المنظمات متناً جلالاً لرقبها في عالم  
المؤسسات الناجحة أن يعطوا الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليبهم  
من خلال ضمان السير السلس لكلياتنا لتفاهلنا علينا في المنظمة بما يسعد على  
النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة وتحقيقاً لأهداف أفرادها وأهداف المنظمة ككل .

## الفصل الثالث المؤسسات الخدمية

المبحث الأول : مفهوم المؤسسات الخدمية  
المبحث الثاني : تقييم أداء المؤسسات الخدمية لعملائها  
المبحث الثالث : مراحل تطور المؤسسات الخدمية والمزيج التسويقي لها

### المبحث الأول أهدافها

**تمهيد :**

أضحت بيئة الأعمال تشهد منافسة شديدة بين المؤسسات، خاصة الناشطة منها في قطاع الخدمات. لذا أصبح من الضروري على المؤسسات الخدمية السعي بشتى الوسائل لجلب

الجمهور إليها وكسب تعاطفه والتفوق على منافسيها بالاستناد على قيمها وشخصيتها و صورتها الذهنية، سيما وأن مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسات أخذ يشكل أبرز أهداف الاتصال في المؤسسة، إن لم نقل الهدف الرئيسي له. فجمهور المؤسسات الخدمية بشقيه الداخلي والخارجي أصبح يكتسي أهمية بالغة في نجاحها، كونه إحدى الحلقات المهمة جداً في تقديم خدماتها، ويمثل في نفس الوقت عنصر من عناصر المزيج التسويقي الخدمي. مما يستدعي على المؤسسات الخدمية تخطيط برامج وسياسات اتصالية من خلالها يمكن إشباع حاجات ورغبات الجمهور بما يساهم في تحقيق رضاه ومن ثم العمل على تسويق صورة جيدة عن المؤسسة لديه. لكن ليس من السهل على المؤسسات الخدمية ترسيخ صورة ذهنية مقبولة عنها لدى جمهور متنوع و غير متجانس من حيث الحاجات والرغبات وتواجهه عدة بدائل من الخدمات المعروضة، إلا إذا أقيمت هذا الأخير على اتصال دائم بها. وهو ما يستدعي ضرورة بناء علاقات و اتصالات متميزة يمكن من خلالها يتم معرفة تطلعات الجمهور ومن ثم المضي في تحسين و ترسيخ صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى الجمهور. و مما سبق تبرز أهمية العلاقات العامة باعتبارها أحد أنشطة الاتصال التسويقي و المؤسسي، والتي أضحت تراهن عليه المؤسسات الخدمية في بناء وتوطيد علاقاتها مع مختلف الجماهير و بالأخص في تحسين صورتها . (محمد يوسف ، 2008 ، ص 512)

#### المبحث الأول المؤسسة الخدمية

مفهوم المؤسسة :

تعريف المؤسسة:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه". (عبد الغفار حنفي، 1997. ص 823)

المؤسسة حسب الفكر النظامي:

إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، و بشكل أكثر عقلانية و تقنية، و أعطت لها تعريفات و أشكالاً أكثر مرونة و تكيفها مع الحالات المتنوعة و المختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج و استعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة. (عبد الستار ، 2000. ، ص 94) .

و قد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية و الكمية فوجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت و لا يتغير و لا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعل بشكل متبادل و بحركة مستمرة و تغييرات متواصلة، و تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة و التأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

حسب اتجاه (L. Von BERTALANFFY) ، فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعي واقعي و كمتعامل اقتصادي، و تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح وهذا معناه أن المؤسسة نظام:

- 1- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- 2- لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.
- 3- و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغييرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها. ("كساب علي" ، م، 2000-2001، ص 88)

مفهوم المؤسسة الخدمية

قبلاً لتطرق إلى مفهوم المؤسسة الخدمية يجب علينا أولاً معرفة معنا الخدمة أو العمل الخدمي .

واعتبارها مفهوماً أساسياً لمشكل المؤسسة الخدمية وعليه تعرف الخدمة كما يلي: "عرفت الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة كالآتي : "الخدمة تتضمن أنشطة وفوائد أو نواحي إشباع، تقدم للبيع (أو تكوين مصاحبة لبيع السلع) (عبد الجبار 1998، ص 111)،

- أما العمل الخدمي  
مفهوم يطلقه علم مؤسسات وتنسب لتطور سياسات الأعمال الاجتماعية عيماً لاجتماعياتها المختلفة من منطلق المسؤولية الاجتماعية  
تأثيرها وذلك من خلال المنظومة البناء الاجتماعي وأنساقها المرتبطة والمجالية تحكم مضامينها: الغرضية  
- والمنهجية - والطلاقة - والمرونة - والمصداقية -  
فضلاً عن الممارسات المسؤولة عند حاجات تقاضها في حدود المجال التخصصي (ص. محمد، 1991م ص 41).

- أما "Russ" (أنها فقد عرفت على نشاط موجه لإشباع المستفيدين.  
- أما المؤسسة الخدمية فتعرف كما يلي " هو نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات (ورغبات الزبون)".  
احمد العسكري : عمان، 2111، ص 15)

- كذلك تعرف المؤسسة الخدمية علناً أنها " هيكل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي (تقديم خدمة للعميل) (أحمد بن عيسوي 214،)

المؤسسات الخدمية بشكل عام :  
تعد المؤسسة الخدمية هيكلًا منظمًا للقدرات و وسائل خاصة حيث يستفيد الزبون من خدماتها من مختلف الأشكال و الأنواع فهي تباع له الخدمة مباشرة . مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد ممكن منهم ، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمية بالإطلاع السريع و المباشر على رغبات الزبائن و أدواقهم و هذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

و تتميز المؤسسة الخدمية على قرار المؤسسات الصناعية و التجارية ببعض الخصائص التي تجعل منها أكثر أهمية عن هذه الأخيرة فالزبون عندما يتوجه إلى هذه المؤسسة فإنه سيتطلع على أحسن ما يمكن أن توفر له المؤسسة من نوعية و جودة الخدمة ، و من بين هذه الخصائص (محمد البادي ، 1991م) ص 41.

مراحل تطور المؤسسة الخدمية:

تعد المؤسسة الخلية الأساسية في النظام الاقتصادي لاديا لإجتماعي الخدمات، في مختلف المجتمعات باعتبارها تعبر عن مختلف العلاقات الاجتماعية الناتجة عن العملية الإنتاجية داخلها ونشاطها بشكلاً عاماً، بحيث يتضمن مجموعة من العناصر البشرية معاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، فقد شهد العالم اليوم موجة من التغيير والتطور التي امتدت إلى كافة القطاعات المختلفة في الحياة ومستكافة المؤسسات في العالم، على اختلاف مستويات تقدمها وتنوعها، معولمة الاقتصاد والتحرير وانفتاح الأسواق وتعزيز الاستثمارات الأجنبية، مع ظهور ثورة المعلومات التكنولوجية كمحرك رئيسي للعولمة الاقتصادية، إضافة إلى تنامي عدد المؤسسات وتباين أنشطتها خاصة في قطاعات الخدمات التي يعرف تطوراً كبيراً في الدول الصناعية حيث يمثل أكبر من سبعين بالمائة من إجمالي الناتج المحلي فيها.

### أهداف المؤسسة الخدمية

إن جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات، لها غاية وأهداف ترمي إلى اتساع رقعة التجارة وسمعة المؤسسة، ونجد من بين الأهداف ما يلي (براش العربي 2001م ، ص 4) .

1 - المصادقية في سوق الخدمات: إن جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غاية وأهداف ترمي إلى اتساع رقعة التجارة وسمعة المؤسسة، ونجد من بين الأهداف ما يلي:

- توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج

- الحضور قصد إظهار الثقة وإعطاء صورة للمؤسسة من خلال القدرات

أ - ضمانات شخصية:

- توصية صادرة من مصدر موثوق فيه

- شهادة الزبائن

- الانتماء إلى الجمعيات المهنية

ب - الصورة :

- صورة المؤسسة

- العتاد التربوي

- تقديم الأوراق المربحة Les atouts

- مراعاة العوامل الثقافية

2 - صورة التوسيع والتدويل:

أ- فوائد سوق عالمي متفتح:

- منح امتياز في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات

- منافسين في كل مكان في العالم

- عامل أساسي للكفاءة التجارية للسلع

- تساعد المؤسسة على توريد خدماتها، في سوق عالمي واسع

- ترقية النمو الاقتصادي والتطوير، وبحسن نهائيا مستويات المعيشة

ب - المنافذ: وهي عبارة عن تكنولوجيا الإعلام، لها عوائد محفزة من رؤوس الأموال والموارد البشرية . وتتجلى أشكال المنافذ الجديدة في الأنماط الجديدة، كخدمات المسافات البعيدة، فتبادل المعلومات وخدمات البرمجة الإعلامية تعد إحدى نشاطات المقاول الباطنية على المستوى الدولي، مثلا: الهند حصلت على 500 مليون دولار كإيراد لسنة 94 بنسبة 3/2

. الصادرات

تؤدي المنافذ إلى :

- اللامركزية للشغل

- رفع الصادرات على المستوى الدولي

- عروض هامة تؤثر على اليد العاملة ونظام الاتصال الحديث.

ج - مساهمة الخدمات: تدويل قطاع الخدمات الذي يلعب دورا حيويا في تسهيل كل جوانب النشاط الاقتصادي .

- تمثل حصة من اقتصادات دول العالم كله.

- تعبر عن 45 % من الناتج المحلي الخام

3 - تطوير القدرات: دعم السلطات الحكومية بالمشاركة في التظاهرات التجارية أو المحاضرات الدولية وتأسيس عقود الشراكة والعروض القانونية .

- موقع WEB هي إحدى الطاقات التي لها انطباع لدى الزبائن، الموقع، العنوان في الإنترنت.

- الكفاءات والشهادات المهنية المؤهلين من هم والمحترفين

- المسابقات الدولية والكفاءات

- الفهارس المهنية

- التغطية الإعلامية

- التحالفات الاستراتيجية مع الشركات المماثلة. (براش العربي 2001م ، ص 4)

### خصائص المؤسسة الخدمائية :

تختلف طبيعة الخدمة عن طريق السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعة مادية، هذا ما جعل المؤسسة الخدمائية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها (سعيد محمد المصري،

2002 ص 37)

1- إنلهذا المؤسسة ستثقافة خدمية تقوم على أساس التالية:

إتباع عمداً خلشمو لياكلا لأنشطة الوظيفة يقوم معلو وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة والنظر إلى تلك الأهداف إستراتيجية يجب العمل لتحقيقها من خلال الافتراضات الصعبة أنتؤخذ جودة الخدمة على انها محور رئيسي ، يجب الثبات والانتظام في قديمها بذات المستوي من خلال مدي واسعمنا العلاقات والفاعلات التي ترضأ وتوقعات عملاء المؤسسة. أن يكونا العميل والمحرك الرئيسي لحركتها وانتعمل بناء والحفاظ عليها وتدعيم علاقاتهم مرة في الأجل الطويل مع عملائها.

2- كما تتميز المؤسسة الخدمائية بحاجة مستمرة إلى المعلومات الصحية والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية ، بسبب الطبيعة غير الملموسة .

3-

إن نظام إنتاج الخدمات في المؤسسة الخدمائية محدود الحجم ومصمماً ليشبأع الحاجات في المنطقة الجغرافية للمؤسسة الخدمائية، وهذا يفرض عليها الكثير من القيود والعوائق.

4-

إن تقديم الخدمات يتوقف على وجود العملاء وطلب البيهذه الخدمات، يعنيهنا الكتلانزمية بين تقديم الخدمة ووجود العمي

لأوالمشاركة في تقديمها، وهذا يفرض على إدارة المؤسسات الخدماتية صـ عوبة كبيرة جـ داً .  
(توفيق محمد ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 20 )

### المبحث الثاني تقييم أداء المؤسسات الخدمية لعملائها

#### تمهيد :

يعتبر تقييم الأداء من متممات عملية الرقابة وهي تتم بعد كل مرحلة من مراحلها ، وتتمثل في إبداء الرأي العام إذا ما كان العمل المنجز بصفة عامة قد تم بطريقة مرضية أم لا ، مع الأخذ

في الإعتبار نواحي الإيجاب ونواحي القصور التي حدثت ، ثم اتخاذ مجموعة من التوصيات والإرشادات التي من شأنها تنمية نواحي الخير ومعالجة نواحي التقصير ، وكذلك التوصية بالثواب والعقاب . ولا يجوز الاعتقاد أن عملية تقييم الأداء منفصلة عن عملية الرقابة ، أو أنها تتم في مراحلها النهائية منها بل هي ملازمة لكل جزئية من جزئيات الرقابة ، وهي أساس اتخاذ القرارات المصححة. (حسين شحاته، 2008، ص9-10).

إن الجامعات ومراكز البحث العلمي والمعاهد العلمية والأكاديمية المتخصصة لها طبيعة خاصة في أنشطتها ومجالات عملها والعاملين فيها ، فالجامعات هي مراكز بحثية أولاً وتسعى إلى الإثراء العلمي والفكري والمعرفي ، كما أنها مراكز عملية لتخريج الكفاءات وكوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً كاملاً لكي تتواكب مع إحتياجات مؤسسات العمل المحلى والخارجي والإقليمي الذي تخدمه. (حسين شحاته، 2008، ص10).

ولقد أُصـدقت المؤسسة الخدمية في وقتنا الحالى مستقلة بذاتها في عملية التخطيط والتنفيذ لسياساتها وإنجاز مهامها وأهدافها ، في الوقت نفسه فهيمطالبة ومسئولة عن أيتها تصير يريحدث في مهمتها ، ويجب أن تكون جاذبة في كل وقتا كتيبر هنا كل من لهم علاقة بقضاياها الأكاديمية والإدارية والمالية السليمة ، وأنها تستطيع بالفعل لتلبية احتياجات أفرادها الشرائح الاجتماعية المختلفة من خلال تقديم الخدمات الجامعية المختلفة. (عبد اللطيف، 2006 ، ص 141-156) ويتوقف نجاح أو فشل المؤسسة الخدمية على قدراتها على تحقيق رسالتها وأهدافها ، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغييرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة ، والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية .

تعمل المؤسسات الخدمية في بيئة متطورة بشكل مستمر في تكنولوجيا المعلومات ، لذلك تأثرت أهدافها واستراتيجياتها تلك المؤسسات تزداد اهتمامها بما لائقها من الجودة وإرضاء العملاء وتحقيق النمو والتطور ، وكان نتاجاً لذلك ضرورة صياغة مقاييس أداء جديدة لتقييم الأداء تحقق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة مع ضرورة أن تركز أنظمة تقييم الأداء على دراسة وتحليل الأساليب والممارسات المؤثرة في الأداء حتى يمكن اتخاذ قرارات محسنة بشكل واضح (ظاهرانغالي 2007) ، فالأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها

نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء الكافي لأنشطة المؤسسة هو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة وتمن  
مختلف جوانبها، وتسع كفاءة الأطراف في المؤسسة لتعزيز الأداء الأمثل. (صالح العامري، 2007).

إن تقييم الأداء في ظل مفهوم النظام يعتمد أساساً على معيارين وهما الكفاءة والفعالية وإذ  
تشير الفعالية إلى مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافه وتشير الكفاءة إلى استخدام أقل قدر  
ممكن من المدخلات في سبيل تحقيق المخرجات المطلوبة (سيد محمد، 2012، ص 37).

أولاً : مفهوم وتعريف تقييم الأداء للمؤسسات :

أ- الأداء :

قبل أن نقوم بالتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء للمؤسسة فلا بد للتطرق لأهم مفاهيم وتعريفات  
الأداء وتقييم الأداء بشكل عام ثم التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء للمؤسسات .

حيث يعرف (رباعيعة) (محمد رباعيعة ، 2003، ص 86) الأداء بأنه  
"عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك  
الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل".

ويرى (حسني) (زويد) ، ص 188. أن الأداء "هو  
ذللك لإجراء الذي يهدف إلى التقييم من جزئاً لأفراد عن طريق وسيلة موضوعية  
للحكم عليهم مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه".

ويرى (الغفار) (حنفي عبد الغفار، 2002، ص 361) بأن الأداء  
"الطريقة أو العملية التي يساهم بها الأفراد في أداء الأعمال المنوطة بهم، وتؤثر  
الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي لها أن تؤديه وتبذل هذا التقييم موضوعياً فالفردي بمسؤولية  
كفاية أو جودة أو استحقاق معين".

ذللك فالأداء هو أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر  
عملية مستمرة يتم من خلالها قياس أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف  
وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظفين وفعالية المؤسسة (خالد، 2003، ص .  
200) إذ فإن العملية ليست

غاية بحد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر لسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية .

#### ب - تقييم الأداء للمؤسسات الخدمية :

يعرف ( جاد الرب ) ( سيد محمد ، 2009، ص 51 ) بتقييم الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة " ويضيف ، إن تقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل .

وقد عرف ( شحادة ) ( نظمي شحادة ، عمان ، 2000 . ) عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، بحيث يحصلون على المكافآت بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل .

وقد عرف ( بلوط ) ( حسن بلوط ، 2003 . ) عملية تقييم الأداء بأنه "عملية تقييم الأداء بأنها عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحوار حول التنمية العاملة والوظيفة لشاغل الوظيفة .

ويضيف (المحاسنة) (ابراهيم محمد المحاسنة 2013، ص 119 ) عملية تقييم الأداء هي الوسيلة الرسمية التي تبين نقاط القوة والضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف والمهام المطلوب منهم وإنجازها والقيام بها .

وقد بين ( الشمري ) ( محمد بن الحميدى الشمري ، 2007 ، ) إلى أن تقييم الأداء هو " عملية يتم بموجبها الحصول على المعلومات حول فعالية العاملين بها وتؤدي بالعامل إلى مراجعة ومراقبة الأداء من خلال إستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات وهو بذلك يعد محاولة للوصول إلى تقدير مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه ، وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه وأيضاً قدراته وأمكانياته الشخصية في خلال فترة زمنية محددة .

وعرفه ( أبو شعر) (هند غسان الأردن، 2000 ، ص38) أن تقييم الأداء يقصد به التواصل إلى إحكام قيمة محددة للأنشطة والبرامج المؤسسية من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم ، وانه يستند إلى المعايير محددة تخضع لها جميع مكونات العمل المؤسسي التي يمكن قياسها بحيث يمكن من خلال هذه المعايير الحكم على أداء المؤسسة ومدى قدرتها على النهوض برسالتها المحددة في أهدافها المعلنة الأساسية .

وتضيف أن التقويم بشكل عام يهدف إلى :

التحديد الدقيق لمستوى الأداء الأكاديمي ومدى تمشيه مع الأهداف العامة للمؤسسة والمهام التي تقوم بها والخطط التي وضعت بشأنها .

الوقوف على العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة والخطط الموضوعة والعمل على توفير أساليب أشباع حاجات المؤسسة .

المساعدة في وضع خطة تطوير الأدوار الأكاديمية في ضوء نتائج التغذية الراجعة وذلك بتدعيم الايجابيات وتحاشي السلبيات .

العمل على إحساس العاملين بالمؤسسة بأنهم يشاركون فعلياً في أدارتها وإتخاذ القرارات المتعلقة بمسار العمل بها ويضيف (جاد الرب) (سيد محمد 2012، ص37) أن تقييم الأداء هو نظام مرن قادر على الإستجابة للمتغيرات والظروف التي تحيط بالمنظمة، و ذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير والأدوات في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف في جميع مراحل التنفيذ بالنسبة للنشاط الواحد وفي جميع أنشطة المنظمة ككل .

يرى (رزوقي ) أن تقييم أداء المؤسسات هو وسيلة لدراسة قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها وتحقيق ما هو مطلوب منها خلال مدة معينة ويضيف انها عملية لا بد ان تتضمن الأهداف والغايات الرئيسية ولا بد أن تحدد الأهداف مسبقاً علاوة على ذلك تحديد أهم محاور التقويم والتقويم وعناصره وضوابطه ومعاييره ومتطلباته المادية والبشرية وألياته وخطواته العملية .



أ- العناصر الملموسة : وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه، كعدد مرات الغياب عن العمل.

ب - العناصر غير الملموسة: وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من صفات لأمانة الذكاء والتعاون وغيرها.

ثانياً : معايير معدلات الأداء : يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مميزات يمكن بواسطتها أن يميز المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمال المنجز للموظف مع المعدل المحدد، للتوصل إلى الأخير لتحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة .  
ويوجد لمعدلات الأداء ثلاثة أنواع :

أ - المعدلات الكمية : وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة .

ب - المعدلات النوعية : وتعني جوب وصولاً لنتاج الفرد إلى المستوى من الجودة والدقة والإتقان .

ج - المعدلات الكمية والنوعية : وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان .

ويشترط في المعيار مهم ما كانت نوعيتها أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وأن يتميز بالخصائص الآتية :- ( خالده الهيتمي، مرجع سابق، ص 202).

1 - صدق المقياس : أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي تتطلبها أداء العمل دون زيادة أو نقصان، وهناك التانيكون فيهما المقياس غير صادق، وهما :-

أ- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس .

ب- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس .

2 - ثبات المقياس : يعنياً تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، وإن ذلك ليس عيباً فهو إنما حالة طبيعية .

**3- التمييز :** وتعندرجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

**4- سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل المرؤوسين في العمل.

**5- القبول :** يقصد به المعيار الذي يشير بالعدالة، ويعكس الأداء الفعلي للأفراد .

**مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء :**

1- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الإقتصار على معيار واحد أو عدة معايير، والسبب يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد .

2- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي المعايير نتائج الأداء يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية .

3- يجب أن تكون المعايير أكثر موضوعية في حاله تدراسه وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، لأن توصيف الوظيفة ومواصفاتها غالباً ما تكون ذاتية في التعرف على أهم المعايير .

3- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء .

**طرق وأساليب تقييم الأداء :**

**تنقسم أساليب تقييم الاداء الى مجموعتين :-**

1- أساليب القياس الموضوعية 2- أساليب القياس التقديرية

**1- أساليب القياس الموضوعية للأداء وطرقها :-**

**أ- معدلات الأداء الكمية :**

ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه ومن أمثلة هذا النوع عدد الوحدات التي تم إنجازها أو قيمة الوثيقة التأمين المباعة أو عدد الصفحات المطبوعة باليوم ويعاب على كمية الناتج كقياس الأداء

**ب- معدلات الأداء النوعية :**

يتم تحديد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلتزم العامل بإنتاجها وكذلك نسبة معينة من التلفيات (0.5%) أو الانتاج المعيب

### ج- مزيج من المعايير الكمية والنوعية :

يحدد بموجب هذه المعايير عدد الوحدات المنتجة ومستوى الجودة والفترة الزمنية اللازمة لإنتاجها كالقيام بتحديد كمية الانتاج ونسبة التلفيات والأخطاء المسموح بها والجدير ذكره ان وضع المعايير يتطلب قيام بتعاون بين العمالة لضمان الوصول الى معايير أداء واقعية يحظى بتأييد كل من الإدارة والعمالين وتكفل التعاون والإلتزام بتطبيقها .

أما بنسبة لكيفية إختيار عناصر العمل المطلوب التركيز عليها في تقييم وقياس الأداء فلا بد للمصمم النظام الرجوع الى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف للتعرف على طبيعة الوظائف والواجبات والمسئوليات المسندة إليها .

### 2- أساليب المقاييس والتقييم التقديرية :-

وتستخدم هذه المقاييس والتقييمات حينما يتعذر مساهمة الفرد المباشرة في عمله قياسياً وموضوعياً ويتم اللجوء لأساليب أخرى من خلال تقديرات وأحكام الأخرى .  
تنقسم المقاييس والتقييمات التقديرية للأداء الى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

( تقليدية ، حديثة ، مستخدمة )

\* بعد تحديد المعايير يجب اختيار طريقة أو أسلوب التقييم مناهما لهما الطرقتا يلي:

أولاً : الطرق أو الأساليب التقليدية وهي :

1- طريقة التدرج الجالبياني (- شوايش مصطفى ، مرجع سابق ، ص 90)  
(تقوم هذه الطريقة علناً باستقدير أداء الموظف أو صـ فاته على خط متصل ومقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص فيه، والتعبير عنها بأرقاماً ونقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات وتوصـ بح المجموع ممثلاً للمسـ توالذي يعتقد القائمون بعملية التقييم أنهم يمثل هذا الفرد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي، والتعبير عن تقدير كل منها برقم من ( 1 ) إلى ( 5 ) .  
أي ضعيف = 1 ، متوسط = 2 ، جيد = 3 ، جيد جداً = 4 ، ممتاز = 5

جدول رقم (1/2/3)

يوضح تقدير أتا الموظفين (أ، ب، ج)

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

المصدر ( شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق، 2005 ص 101 )

وعليه هذا الأساس فقد يحصل لأفراد أ، ب، ج على التقدير أتا المبنية في الشاويش (3) كرقم  
والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم وتتميز هذه الطريقة بأنها بالسهولة والبساطة.

ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي:

أ - احتمالاً أن يميز الشخص القائم بالتقييم تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس

بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات والخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة.

ب - شخصاً القائم بالتقييم بطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات

أعلمنا الواقع كما نقيمه قياساً إذا كان متساوياً، أو أهلاً، أو أن يعطي تقديرات

أقل من الواقع كما نقيمه بمقياس إذا كان متشدداً أفريقيه.

ج - هنا كمؤثرات كثيرة قد تجعل عملية قياس الأداء غير ذات موضوع ومنها على سبيل المثال المركز الشخص موضوع التقييم

شاويش. ( شاويش ، مرجع سابق، ص 89 - 91 . )

2 - طريقة الترتيب : وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل من قام

بترتيب الأفراد التابعين لترتيباً زلياً من الأحسن إلى الأسوأ الأساسيات التي تترتب عليها

ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكننا الأساس هو الأداء العام للمعلم

صعوبة في هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم معينين شخصاً

كذلك فإنهم السهل تقييم أداء العاملين البارزين والضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها :

1. سهولة الفهم والاستعمال .
2. تمكن من فصل الموظفين والكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة .
3. تناسب وظائف الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة وتبدوساوية هذه الطريقة في أداء  
تما التحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل \_\_\_\_\_ لقيام  
أكثر من شخص بعملية الترتيب بجانب المديرش \_\_\_\_\_ ربطة المامه فعلا بأداء الموظفين الذي  
سيتم تقييماً عمالهم . ( مؤيد 2006 ، ص 112 .)

**3- طريقة التوزيع الإجباري** وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً انسيبياً اعلى توزيع  
مرؤوسيه على درجاة تقييم الكفاءة بشكلا تحدد ها المؤسسة  
عليها التوزيع الطبيعي، وهو توزيع غير بأغالبية الموظفين أخذون درجة وس \_\_\_\_\_ يطة من  
التقييم، وتأخذ نسبة الموظفين لانخفاض كما بعدنا عن هذا الدرجة الوسيطة، سواء بالارتقاء عام بالانخفاض  
وتتميز هذه الطريقة بأنها: (أحمد ماهر، 2006، ص 300)،

1. سهولة الاستخدام .
2. تجبر المقيم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكلا دقيقا ليتمكن من توزيعهم علنا فئات بشكلا صحيح .
3. تحول دون احتمال الميل لبعض المقيمين نحو الوسط والتطرف .

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- أ - صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة .
- ب - عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين (أحمد أبوشيخة، 2000، ص 236 .)

**4- طريقة التقييم بحرية التعبير** : إناسا تخدام هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين لا يتطلب  
استعمال الجدول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى  
المشرف بكتابة انطباعاته عن الفرد على ص \_\_\_\_\_ حيفة من الورق .  
رغبنا المؤسسة، يمكن أن ترتب تقييم مجموعا تحت عناوين مثل :  
أسباب هذا السلوك، صفات العامل والموظف، تنمية الحاجات المس \_\_\_\_\_ تقبالية .  
ولكي يمكن إجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة، فإن علنا المش \_\_\_\_\_ ر فالذي يقوم  
بالتقييم أني خصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر بالإجراء ات التي \_\_\_\_\_ يتبعها، وهذا فيحد  
ذاته يعتبر ميزة وعيباً أيفنفسا الوقت لهذ ها الطريقة، فمن جهة يجعلنا المش \_\_\_\_\_ رورياً  
يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل، ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب لبنا المش \_\_\_\_\_ رفوقاً

أكثر من متوسط الوقت الذي يمكّن المشرف أن يقضيه في عملية التقييم. كما أنها حقيقة أخرى وهى أننا نتأجل التقييم بموجب هذا الطريقة يعتمد بشك كبير علمها رة وجهه المقيما أكثر منا اعتمادا على التقييم الفعلي للعاملين، حيث أن بعض المشرفين هم ضعفاء في الكتابة وهذا لا يعنى أن مرؤوسيهم معاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الموارد البشرية بمراجعة السجلات والملفات الخاصة بهؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الانطباع. (مصطفى شاويش ، مرجع سابق ، 2005 ، ص 95 .)

**5- طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين :** بموجب هذا الطريق ، يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين ، وذلك بتقسيم الموظف في الوحدة التنظيمية إلى أزواج ، فمثلا لو كانت هناك مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين ، وأريد تقييم أداءهم بهذا الطريقة تكون عملية المقارنة على النحو التالي :  
أب ، بـج ، جـد ، ده / أـج ، بـد ، جـه / أد ، به / أه 22

وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة وتكون أقل تأرجحاً ، فبعضها غير عملية ومعقدة ، وبخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة ، أضف إلى ذلك أنها لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح ، فهذه الطريقة لا تظهر أن فلاناً أكفأ من فلان وحسب ، ولا تظهر أيضاً نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضاً . (أحمد أبوشخبة ، مرجع سابق ص 238 .)

**\* طريقة قوائم المراجعة :** تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على دراسة كل من وظائف ، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل ، وليس هناك عدد محدد من هذه الأسئلة ، بل أن عدد ما يتحدد وفق نوع الوظيفة أو ما هيته وطبيعتها . ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة ، وتكون هذه القيسرية لا يطلع عليها سوى الإدارة ، ثم يطلب من المقيّم الإجابة على هذه الأسئلة بـ (نعم ) أو (لا) على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييمه .  
أدائه بعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحوّل إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه .

**جدول رقم (2/3/ب)**

**طريقة قوائم المراجعة**

**يوضح الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة**

م	الأسئلة	نعم	لا
1	هل يحترم مواعيد العمل؟	+	
2	هل يتمم أعباءه؟		+
3	هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات توظيفته؟	+	

وتتميز هذه الطريقة بأنها :

- 1- سهولة الاستخدام .
- 2- لا تستغرق وقتاً طويلاً في تقييم الأداء .
- 3- تعطيفكرة واضحة عن أداء الموظف .
- 4- مفضلة لاستخدام مقيطاعوظائف الخدمة، كما يمكناس.....تخدامها في أعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين .

وخلص القولتربالباحثأنه لا بد أن تراجع إدارة المؤسس.....ة طرق تقييم الأداء حتى تعرف ما إذا كانت الطريقة المتبعة مناسبة.....بة وتحقق الهدف فامتحتاج إلى المراجعة وتعديل عن طريق إضافة بنود جديدة للتقييم أو حذف بنود أخرى أو تغيير هذه الطريقة .

ب - الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى الطريقة التقليدية لاعتتمادها على السمات الشخصية.....ية للمرؤوسين بدلاً من اعتمادها على أهداف الممكنة قياسها للأداء . كما أنها تعانين من التحيز الشخصي للرؤساء ، وبالتالي يبدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية لتصبح طرقاً أفضل للتقييم أداء الأفراد، ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي :- (عبد الباقي صلاح، 2000، ص 303).

**أولاً : طريقة الوقائع الحرجة**  
تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيمين أن يقوموا بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكلا دقيقاً لحدود أي أمنهذالوقائعحدثتخلالتأديتهم واجبات ومسؤولياتوظائفهم . وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه .

وتتميز هذه الطريقة بأنها :

- 1- تقلل من عنصر التحيز في التقييم .

2- تحسن من مستوى الإشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشري على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، لتحديد أيا لواقعة حدثت فعلياً أو لوظيفته.

3- تعطيفكرة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف.

4- تحتاج هذه الطريقة المقدره وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشريين، إذ تتطلب

منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيههم، وذلك للوقوف على أفعالهم وإيجابياتهم. الوظيفات التي يقوم بها مرؤوسيههم بنجاح أو إخفاق، وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

ثانياً : طريقة الاختيار الإيجابي :

مجموعاً أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد بحيث تصف فإحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون العبارة الأخرى بعد ما تكون عن صفة الفرد كما يوضح المثل التالي:

المجموعة الأولى: 1- يتصف بالجرأة 2- يحيا بالمسئولية.

المجموعة الثانية: 1- يتصف بالسلبية 2- لا يحيا بالمسئولية.

تتميز هذه الطريقة بأنا لوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة للمقيم

ويحتفظ بها بشكل سرى في المؤسسة. وهذا يؤدي لتقليل درجة التحيز في عملية التقييم، فقد تختار ( أ )

من المجموعة الأولى، (ب) من المجموعة الثانية، وتحسب نقاط

إيجابية للمقيم في كلتا الحالتين، بينما قد يختار المقيم (ب) من المجموعة الأولى ( أ ) من

المجموعة الثانية ولا يأخذ أية نقاط إيجابية في التقييم وذلك لأن المقيم لا يعرف أي من

العبارات الإيجابية تصف الأداء الجيد للفرد أو أي من العبارات السلبية أبعدها تكون عن صفة الفرد : (بيربر كامل، 1997 ، ص 132).

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيم لا يعرف عند

اختياره للصفات مدى أهمية كل منها، وهذا اختيار هفيمصاحبة الموظف أم لا؟ كما تتميز

بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوكه

فإن الموظف. (أحمد نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص 238)

ولكن يؤخذ عليها ما يلي:

1- صعوبة فهمها بسبب تعقدها.

2- حاجتها للمهاره وخبرة في تصميم الثنائيات.

3- عدم ضمان سرية قائمة الأوزان.

### ثالثاً : طريقة البحث الميداني

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاورة الفعالة من قبل

إدارة الأفراد في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة. .  
وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل  
رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس .  
وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى المكتب يقوم بصياغة  
هذا لإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسختة منها في  
شكلها الأولي، لتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ  
يتم ترتيباً لأفراد الذين يتم تقييم أداءهم على أساس أحد التقديرات ( ممتاز، جيد، مرضٍ أو مقبول، أو غير مرضٍ )  
ومميزاته هذه الطريقة تكمن في حقيقة أنها لإجراء الشفهي الذي يتم فيها الحصول على  
البيانات تؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الأفراد الذين يتم تقييمهم إذ أن المشرفين  
سوف يقولون أشياء عند ذلك الفرد بدرجة أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة

ومن عيوب هذه الطريقة كونها مكلفة وتسبب تغرق وقتاً أقد يكون طويلاً لانتهاه من  
عملية التقييم، كذلك فإن قياس أداء العاملين يتم دون حضورها ومقابلته هو هذا قد يؤثر على سلامة النتائج وموضوعيتها  
بعض الأحوال (شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص 98-99).

### رابعاً : طريقة التقدير الجماعي

يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء العاملين من قبل اللجنة تتكون

من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء  
اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا  
من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.

كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقاً للأعمال والذي يكون دوره  
الرئيسي العمل على تحقيق الهدف من التقييم وذلك بتسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم إعداد نتائجها .

إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعداه الرئيس

المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بتطلبات

وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسها المباشر بالاجتماع مع المناقشة لبعض الأمور مثل معايير الأداء .

وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل .

وعلاوة على ذلك فإن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في تقييم أداء العامل بموجب هذه الطريقة .

إلا أن عملها المسبقاً لتقييمها الذي سيتم مناقشته معهم من قبل

اللجنة سوف يجعلها أداة وحيدة <sup>٩٩</sup> أفيتقيمه، وهذا يعتبر مزية من مزايا هذا الطريقة، كما أنتتأجهذا الطريقة في تقييم أداء العاملين تركز علموضوعية أكثر من الطرق الأخرى (شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص 99).

**خامساً : التقييم على أساس النتائج :** وتقوم هذا الطريقة على أساس اتخاذ النتائج وأما أحرزه الفرد من نتائج كأساساً لتقييم أدائه.

توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكلا الذي يحقر رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المؤسسة. وقد دللت التجارب العلمية على نجاح هذا الطريقة في بعض المؤسسات. المتقدمة، وأحرز نتائج مثمرة، وفيما يأتي أهم خصائص هذه الطريقة:

1- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوسين بالتفاهة على العناصر التي يتم استخدامها أساساً أفيتقيمه أداء هذا المرؤوس.

2- على الرئيس، بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إنجازها والنتائج التي يجب تحقيقها أو خلالها.

3- على الرئيس أن يقدم إشارات هونصائح لعماله لخلال الأداء العام للعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية.

4- على الرئيس - بالتعاون والتفاهة مع الأفراد - أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها أفيتقيمه أداء هذا المرؤوس.

5- في خلال المدة المتفق عليها وعلى تقييم الأداء عن دانتهاها، يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترة دورية لدراسة مشكلات الأداء، والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تذليل العقبة، والقضاء على أية مشكلة.

6- عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول موعد تقييم أداء العامل، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساساً على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل، وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة، ومع ذلك أن مسؤولية تحقيق الأهداف تتركز على المشرك في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه. وتدل الدراسات العملية على أن استخدام هذا الطريقة، من شأنها أن تخلق جوئاً مناسباً

منالتعاونفياالأداء،والمشاركةفياالمسئولية،وتحريكالدوافعالإنسانيةإلىالمجالاتإيجابيةثمرة  
ومنأهميةأخرى،تشهدالطريقةروحاالطمأنينةوالأمانفإنفوس  
العاملين،وتجعلهاأكثراستجابةلعمليةتقييمالأداء(شاويشمصطفننجيب،مرجعسابق،2005ص99)

7- أسسالإدارةبالأهداف  
عنداستخدامأسسالإدارةبالأهدافلتقييمأداءالعاملينفقد  
أصبحنالمألوفأنيشتركالعاملونمعرئيسهمفبتحديدالأهدافالتيستقومون  
بتحقيقهاوانجازها،وأحتقدبطلبناالعاملينوضعهذهالأهدافوالتييعبرعنمعاييرالإنجازوأداءالأعمال  
وقدأصبحهذاالأسلوبشائعلاستخداممخلالاسنوات  
الأخيرةلدرجةأنهأصبحينظرإليهفبعضالمؤسساتباعتباره(موضة)أوبدعتلك  
الفترة،حيثميكمنالمقبولأنيقومالعاملونفياالمستوياتووضعأهدافهمفياالعمل،ولكنعنداستخداموتطبيقأسسالإدارة  
الإدارةبالأهداففقدأصبحالتنظيميةالدنيابتحديدطلبناالعاملينوبشكلاجباريالقيامبذلك.  
كذلكإنالإدارةبالأهدافميكناالنظرإليهاباعتبارهامدخلاوعمليةتتكونمنعدةخطواتوهي:

- 1- تحديدمجالاتالأداءوالمعاييربالاشتراكبينالرؤساءوالمرؤوسين.
  - 2- تحقيقالأهدافبالاشتراكبينالرؤساءوالمرؤوسين.
  - 3- وضعخططالعملوتنفيذهامنقبالمؤسسين.
  - 4- وضععناصرالمراقبةبالاشتراكبينالرؤساءوالمؤسسين.
  - 5- استعراضمدىالتقدمفبتحقيقالأهدافبالاشتراكبينالرؤساءوالمؤسسين.
- يتبينمنالخطواتالسابقةأنالخطوةالأخيرةتمتلتقييم  
تعاونيةبينالرئيسوالمؤسسونمكونمحورهااستعراض  
المؤسسونسلاأهدافالتيسبقناشتركمعالرئيسفبتحديد  
الاستعراضيتماتخاذقراراتبشأنالخطواتالتيستتبعفيالجهةإذاكانالأداءغير  
مرضاًأوهمشيءأومرضاًأوممتازاً،وتوضعذلكخطوةتقصياليةتكونهدفها تطويراً  
تتمويماًأيضاًأنالفرقبنطريقةالتقييمعلناًأساسالنتائجفإنهاتركزعلماًالنتائج  
كأساسلتقييمالأداء،بالإضافةإلىأنمسئوليةتحقيقالأهدافتمتبالمشراكبينالرئيس  
والمؤسسون،أماطريقةالإدارةبالأهداففإنالموظفمنفسهيحددأهدافهقبلاًيتم  
إشراكالموظفينمعرئيسهمفبتحديدالأهداف.

رابعاً: تحديد مصادر جمع البيانات:

نعرض فيما يلي الجهات المتفعلينها هيكلها أنتقوم بعملية تقييم الأداء،  
باعتبارها تشكلمصدر المعلومات التي تعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين منها (شاويشمصطفننجيب، مرجع

سابق، ص 103)

**1- الرئيس المباشر :** تجمعاً غالباً الآراء علناً أنسب شخص تتوفر لديها المعلومات الكافية عن أداء الموظف هو الرئيس المباشر، باعتبارها الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكلماته المتعلقة برؤوسيه، كما أنها الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشر فيها، وتحديد أفضل للأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين رؤوسيه، وتقييمهم فقط، إذ إن هذا الكذب يحذر ونمنا لا اعتماداً بشكاً كليونها نبي علماً الرئيس المباشر الوضع سوف يعطيهم مجالاً للتكهنات بالنتائج التقييم، وخلق التحيز والمحسوبية. ولذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوياً علمياً الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال التقييم، وذلك ضماناً للموضوعية، وللتأكد من سلامتها وصدقها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.

**2- التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم هنا هو الموظف نفسه الذي يخضع للتقييم، والغاية من اختيار الموظف نفسه ليقوم بتقييم أداءه هو أنها تدرك بالناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذا الحالة تكون في إبداء ملاحظات حول التقييم. يتميز هذا الأسلوب بأنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس، ويساعد على تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل، وفهمهم له، وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم. إلا أنه يؤخذ عليها أنها لا توفر الموضوعية الكافية في التقييم، وذلك لأن أداءه لا تأتي يدافعاً للموظف إلا المغالاة في تقدير إنجازاتها مما لإدارة ورئيسها المباشر، وبالتالي فاستخدام الموظف الخاضع لتقييم نفسه يتطلب منها الوعي الموضوعية، الذي لا يتوفر للجميع الموظفين.

**3- النظرة في العمل:** يقصد بالنظر هنا الزميل في العمل والمسؤولون والمجموعة الذين يعمل فيهما الموظف الذي يتم تقييمه، ويرجع السبب في نادماً التقييم للنظر في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوكه وأداءه وإنجاز الموظف، يتجسدت في حكاياتهم المستمرة، إلا أنها لا ينصح بالاعتماد على النظرة الشخصية أنت تكون هناك صراحة داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج التقييم لأداء غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظرة إرشادياً، ليس عدالتي لأصحاب عطاءه صورة متكاملة مما يساهم في الوصول للحكم الموضوعي عن أداء الموظف.

**5- الرؤوسيون:** أو المقصود هنا أن يقوم الرؤوسيون بتقييم أداء رئيسهم، بحيث يبدوا بأنه وبالاعتماد على المعلومات التي تتوفر لديه عن رئيسه بما يتعلق به، وذلك نتيجة



وتميل بعض المؤسسات النباتية هذا الأسلوب لما يوفره من تكاليف مزايًا. إلا إنها كمؤسسات أخرى بتفضيل أخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، وذلك لعدة أسباب أهمها أن المرؤوسين يعرفون مستوا أداءهم ويودون أن يعرفوا رئيسها المباشر. أنير تقييبي مستوا أداءهم في المستقبل بمعرفة مسـتواها الحالي كما أن العلانية تشجع النفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل .

إن عملية التغذية الراجعة ليست بالعمليـة البسيطة، نظرًا لتأثيرها على عمل العاملين، لذلك لا بد من بعض الأساليب المناسبة لتقليل آثارها السلبية وتحقيقاً لأهداف المتوخاة منها، ومن أهم طرق تحسين عملية التغذية الراجعة ما يلي. (عباس سهيلة ، 2003 ، ص 156 .)

1 - إعطاء المعلومات حول الأداء يوميًا وليس مرة واحدة في السنة، إذ إن مسـؤولية المدير هي تصحيح جوانب النقص في الأداء حالما يشخص ذلك لتجنب فقد الكثير من الأداء، كما وانتوير المعلومات حول الأداء في الوقت المناسب بيجنب المرؤوسين عنصر المفاجأة حول مستوا أداءهم ومشاكل الأداء .

2 - الطلب على العاملين ترتيباً ووضع درجات لأداءهم قبل عملية المقابلة أو الجلسـة الخاصـة بإعطائهم المعلومات الراجعة. إن ذلك يشجع العاملين في تشخيص نقاط الضعف في أداءهم بموضوعية، وكذلك يسببها الخبرة في هذا العملية، مما يسـهل على المدير الخطوات اللاحقة المتضمنة للكشف عن الحقائق حول الأداء .

3 - تشجيع العاملين للمشاركة في تشخيص المشاكل وتولياتها الخاصة بتأديتهم، إذ إن ذلك يساهم في زيادة رضاهم وقناعة العاملين بعملية تقييمهم لأداءهم .

4 - تمييز الأداء الفاعل من خلال التقييم لا بد من التمييز بوضوح بين مستويات الأداء المتميز والضعيف. إن تقييم الأداء الفاعل يوفر تعزيزاً إيجابياً للسلوك، وهذا يساهم في استمرارية السلوك الإيجابي من قبل العاملين .

5 - التركيز على حل المشاكل الغرض تحسـين الأداء : يحاول المدير حل المشاكل كالمسببة فيضعف الأداء، وهذا يتطلب العمل مع العاملين لتحديد الأسباب الحقيقية، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها، وبشكل مشترك للإدارة والعاملين .

6 - تركيز التغذية الراجعة على السلوك والنتائج وليس الأفراد أو السمات .

7- تقليل الانتقادات : عندما يكون أداء العامل أقل من المعدل القياسي، لا بد أن يحاول المدير تغيير الموقف للسيطرة على سلوكيات العامل، وانفعالاته، والعمل بفاعلية لإقناع العامل بزيادة الأداء. ولقد أصحبتنا لتعلميا، من خلال بحوثا لإدارة السلوك التنظيمي أعلنية نتائج التقييم أفضل منسـ ريتها، وتطبيق هذه النتيجة عمليا تتم من خلال أخبار العاملينا بواسطة إدارة المؤسسة (أي إدارة الموارد البشرية) ، من خلال الخطاب الرسمي بوضوح نتيجة التقييم، أو بواسطة الرئيس المباشر، ومن خلال المقابلة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه .

#### رابعاً : أهداف عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وظائف الإدارة، وبالإمكان تناولها من عدة جوانب لتحقيقها عملياً. أهداف تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي، المنظمة والمديرين والمرؤوسين : - (مؤيدسعيد السالمو صالح العادل حروش، مرجع سابق، ص 104).

#### أولاً : أهداف تقييم الأداء علمياً بالمنظمة:

- 1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقى الذي يبعد احتمال التعدد شكواي العاملينا نحو المنظمة.
- 2- رفع مستوى أداء العاملينا واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساهم في تقدم المنظمة.
- 3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كونها نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على جودة هذه السياسات.
- 4- مساعدة المنظمة في وضع معيار أداء معيارية دقيقة .

#### ثانياً : أهداف تقييم الأداء علمياً بالمديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم الأداء والحكم على المرؤوسين ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب بذلك المدير أو المشرف فمن جهة تدارية أعلى بوضوح عن تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى التسمية مهاراتهم وقدراتهم في المجال الآتية :  
التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .



المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذ هبشكلاً أفضل، أيسر ..... يتم هنا تحديد إنعشمة تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالفه ليس ..... توليد عظر وفرمانية أو إمكانية معينة ينتج عنها الزوم المراقبة لها من أثر فعال ودور بارز فيتص ..... حيا لانحرافات التيقء تحديث العمل بالتالي تقاديا الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا .

### 3 - تقييم الأداء :

بمقتضهذها المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مس ..... تويات الأداء والتهيئة للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار ات المختلفة .

### 4 - التغذية العكسية :

يحتاج كل فرد عاملاً لمعرفة مستو بأدائه، ومس ..... تو بالعمال الذين اولها كي يتكمن من معرفة درجة تقدمه في أداءه هل عمل هو بلوغها المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحده ..... الإدارة من معايير، وأنا التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أداءها المس ..... تقبلي، ولكن تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العاملاً أياس ..... تيعا بالمعلومات التي تحملها إليها التغذية العكسية .

### سادساً : معيقات عملية تقييم الأداء :

تتم عملية التقييم علماً أساساً التقدير ات الشخصية والتيتصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي :-

### 1- نقص الموضوعية :

غالباً ما تعتمد عملية تقييم الأداء التقييمات جها توشخص ..... ية ومعارف الموظف وغالبية هذه الصفات غير كمية، مما يؤدي بالاختلاف في نتيجة التقييم من شخص لآخر، لذلك نجد أن الذاتية موجودة في عملية تقييم الأداء

### 2- أخطاء الهالسة :

تلك أن الرئيس قد يعطي أحمدرؤوسيه تقدير عالٍ ومنخفض علماً أساساً فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنها مينفانص ..... فة الأمانة لدا المرؤوس قد تدفع الرئيس ..... إلى إعطاءه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس، مثل مستوي كفاءته ومبادئه وغيره . (أحمد نادر أبوشيخة، مرجع سابق، ص 250 )

### 3- التشدد والتسلسل : اهل :

بعض الرؤساء يميلون بالتساؤل لمعمر رؤسهم وإعطائهم تقديرًا تعاليًا بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطاءهم تقديرًا سيئًا، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التي يجيكونون عليها، أو الرغبة في مساوئهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسون، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادةً يعطون تقديرًا منخفضًا لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى الطبيعة الشخصية القائمة بالتقييم واعتقادهم بأن المرؤوسين عادةً أقل من كفاءة ومهارة.

4- النزعة المركزية : توصف النزعة المركزية بأنها تجنبنا التقدير أو المبالغة فيها سواء أوجبها أو تركز التقدير أو حول منتصفها. أما التقدير فديغفلًا للقائم بالتقييم عن الاختلافات بين أداء الأفراد وسلوكهم متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكم رؤسهم، أو لعدم توفر الوقت الكافي لإجراء عملية التقييم، أو لعدم رغبتهم في أن يظهروا بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين احتلايرقنًا وينقل بعض العاملين تحت رئاسته

### 5- أخطاء التسلسل : لوكا الأخير :

إن معظم عمليات التقييم عادةً تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يتمثل هذا التقييم متوسطًا وحقًا يقيسه لوكا الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الجديد للفرد، لكن ذلك قد لا يمثل لوكا الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركًا للتاريخ الذي يتم فيه التقييم. (مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 109.)

### 6- أخطاء التحيز الشخصي : ي :

يتأثر تقييم الموظف أحيانًا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى التقييم لا يعكس مسؤوليات الأداء الفعلية للموظف، فقد يفضل المشرف موظفًا على بقية الموظفين، وقد يجد أن واحدًا من موظفيه له ميولًا أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية التي يقيمها، كذلك قد يكون التمييز على أساس الجنس والعرق والدين، فإذا كان المدير رئيسًا تحيزًا للذكور مثلًا فإنه يميل لإعطاء الموظفين الذكور معدلًا أعلى من الإناث، ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف، مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير. (مؤيد سعيد السالم وصالح العادل وحوش، مرجع سابق، ص 119.)

## 7- الانطباعات الأولى

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركها العامل لديها لانطباع الأول لا يمثل غالباً لأداء الفعل خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح سمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي .

8- التلاعب في التقييم : قد يكون الرئيس تربطها علاقة قرابة أو صداقة مع موظفها، أو قد يرغب في ترقية ذلك الموظف فيعمل على إعطاءه تقييم عالياً علم من ماله لئلا يهمل منحه فرص الترقية نتيجة التقييم العالي، كذلك قد يرغب الرئيس بالتخلص من موظفها أو حرمانها من مكافأة أو ترقية فيعطيها تقييم متدنٍ على الرغم من أدائها العالي .

ومناً هما المشاكال لتتواجه تقييماً لأداء في مجتمعنا السوداني ليس رية التقييم، والتقييم من أجل التقييم ونال نظر المنت حقيقه عرضاً من التقييم، ويتربط بذلك أن يتما عدد التقارير ووضعها في ملف خدمة الموظف ونمر اجعة الموظف نتائج التقييم ومناقشة تلك النتائج مع الحصول على أداء أفضل في الفترة القادمة، ثم تُنسب وتتخذ القرارات المتعلقة بالموظفين من غير الرجوع إلى هذه التقارير، علماً رغم أن غرضها الأساسي هو تحسين الأداء ومكافأة الموظفين المتميزين .



تهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة إلى اختبار الصياغة التنظيمية التي تسـمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاجية للخدمات وتكسب زبائناً أكثر .

وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الإتيان بالخطوات التالية:

1. تنميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة .
2. تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة .
3. (تحديد الحاجة المالية للمؤسسة واختيار مختلف مصادر التمويل ) حداد سهيل ، مرجع سبق ذكره ،

ص (15)

### المرحلة الثالثة :النمو

تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع مجال النشاطات لتغطية كامل الأسواق المحلية من خلال الاستعداد للمكثف وسائل الاتصال والتوزيع لمنتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة، وتتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية:

- حسنا اختيار مصادر التمويل لتغطية نفقاتها وتكاليفها لتوسيع النمو
- اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسيع .
- بناء شبكة عملاء من خلال تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة، وتكوين العاملين الجدد .

-إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالإتصال، إلجانبا لوظائفها الأخرى

كمراقبة التسيير والنوعية، الموارد البشرية وغيرها، والتي تسهم بتقديم الخدمات التي أحسن صورة .

### المرحلة الرابعة :النضج

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورقماً عمالها في حالة استقرار، وتكون الأسواق المحلية مشبعة، وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على الزبائن الجدد ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على:

-تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها، والتميز في عرض خدماتها .

### المرحلة الخامسة :الانحدار أو الاستمرار في البقاء

بعد مرور المؤسسة على المراحل الأربع السابقة هنا كاحتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تكون مؤقتة إذ التزمّت المؤسسة بالتعليمات الواردة في

المراحل الأربعة السابقة، وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذا المرحلة فتستمر المؤسسة  
الخدمية في نشاطاتها وذلك من خلال تشكيلينهما :

أ/ إعادة إدخال التعديلات الجديدة على الخدمة .

ب/ تطوير خدمات جديدة من خلال :

- إنشاء سلسلة من خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن .

- محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة

- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من الزبائن .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية و محيطها

رغم أن المؤسسة خدمات الخدمية كغيرها من المؤسسات \_\_\_\_\_ اتالتي تحتاج إدارتها إلى وجود هيكل

تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدياً لأنها أنماط أكثر ش \_\_\_\_\_ يوعات تتميز بها ، ومن أكثر تلك

الأنماط انتشاراً من أساساً سيانها :

**أولاً : الهيكل التنظيمي المفلطح**

هو أحد أنماط الهيكل الهرمي ، إلا أنه يتميز بانعدام مس \_\_\_\_\_ توياتها التنظيمية محدودة

للاغاية \_\_\_\_\_ . ويكون في نطاق الإدارة واسعاً ، ويناسب هذا الهيكل ما لا تنش \_\_\_\_\_ اطات التي تكون فيها

الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة ، وتكون الأهمية بالنسبة لتخصصات \_\_\_\_\_ علذات المستوى .

وتتوقف فعالية أداء المؤسسة التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمال لاجتماعها السائد فيها .

ويتميز هذا النمط الهيكلية بصرخوط السلطة والاتصال الأرسية وسهولة الاتصال \_\_\_\_\_ الات

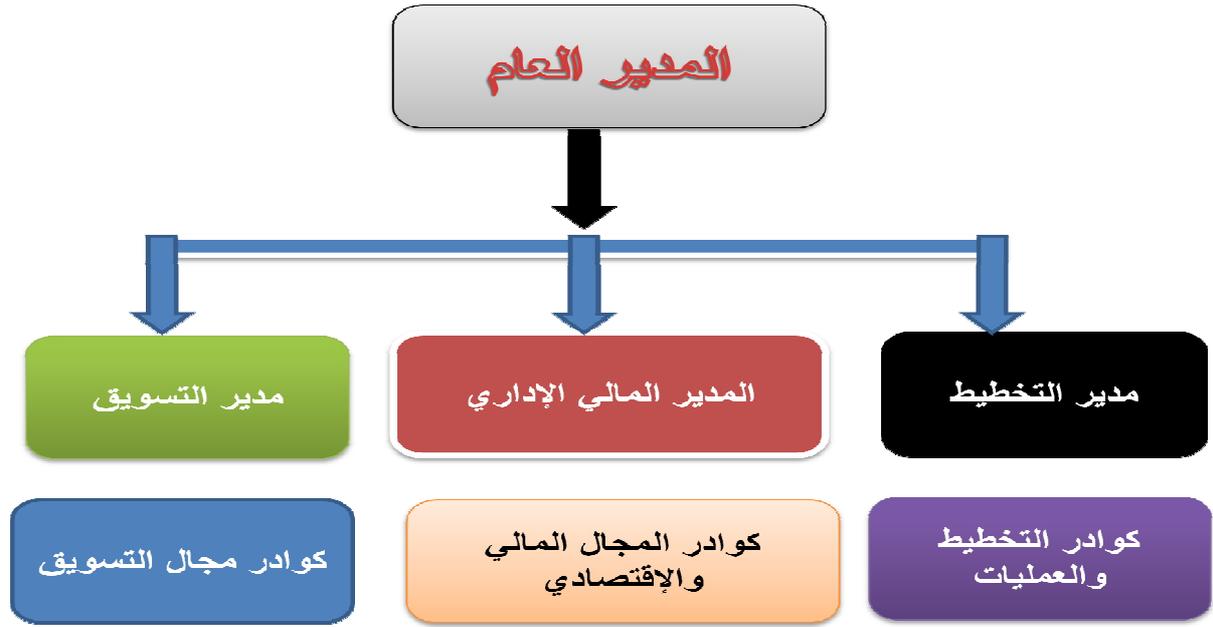
الأفقية \_\_\_\_\_ . ومن ثم التدفق الس \_\_\_\_\_ ريعالبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي . بم \_\_\_\_\_ ايحقق

السرعة في عملية اتخاذ القرار اتولا شك أن هذا النمط المناسب للأنش \_\_\_\_\_ طة الخدمية يكون أقل

كلفة من أنماط التقليدية ، ويوضح الشكل الموالي النمط المفلطح للهيكل التنظيمي (لمؤسسة الخدمية )

( سعيد عبد الصبور ، مرجع سبق ذكره ، ص 69-71 )

شكل ( 1/3/3 ) النمط المفلطح للهيكل التنظيمي لمؤسسة خدمية

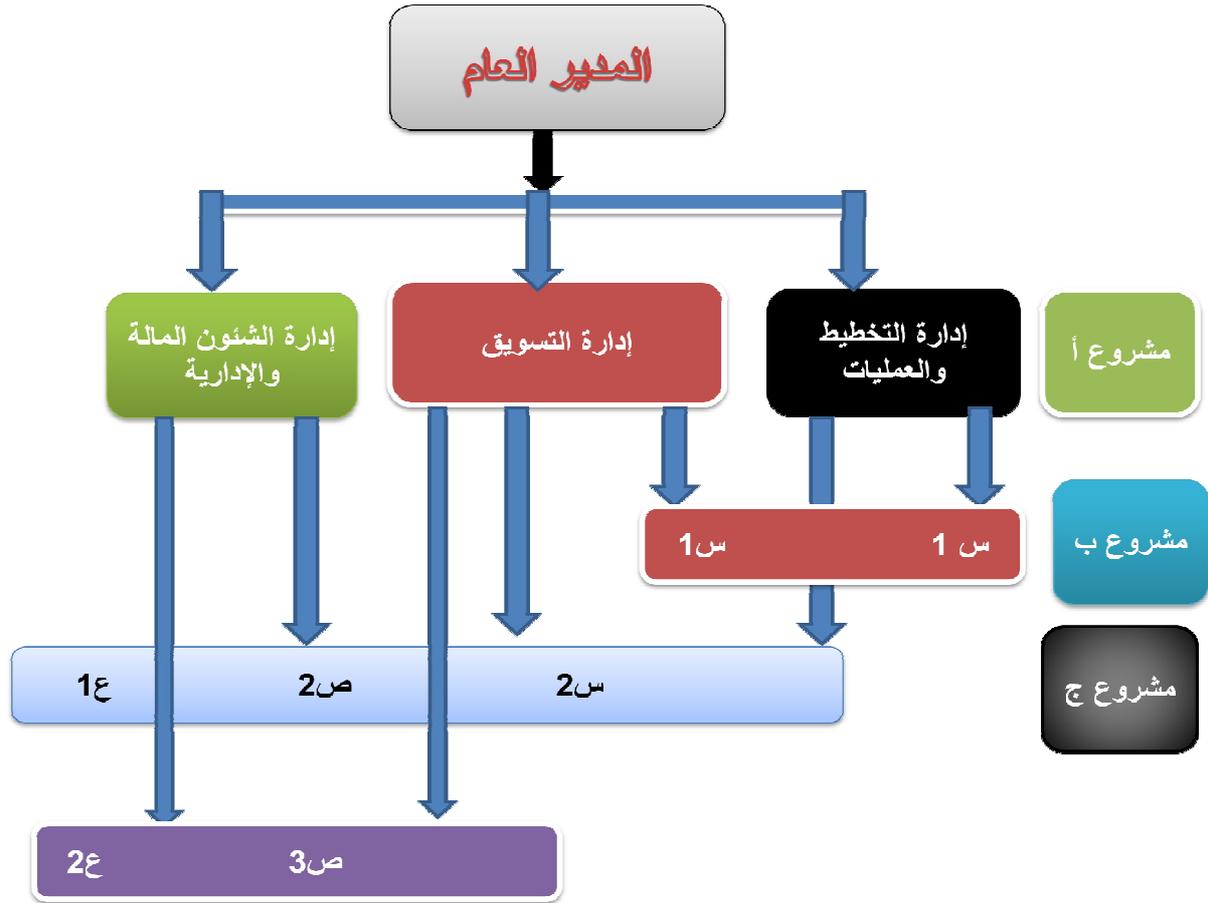


سعيد عبد الصبور ، ص 71 )

### ثانيا : هيكل المصفوفة:

يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بمصنفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب لوائح الزبائن خلال برنامج مني محدد له بداية ونهاية مثقف عليها .  
 وعلى هذا الأساس يتم تكوين فرق العمل للمشروعات وتجمع فيها التخصصات المختلفة،  
 وتتوقف فعالية أداء المؤسسة التي تنتمي إليها هذه الفئة على قدرتها على قدرتها على إتمام  
 المشروعات وتطبيق البرامج منية، وهي إطار التكاليف المقدرة لها .  
 وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية، وبصفة خاصة مؤسسات  
 الخدمات الاستشارية، والخدمات البحرية والتوكيلات التجريبية، وشركات السياحة، ومنظومات  
 الرحلات وغيرهما من المؤسسات التي تقدم منتجاتها ماديا ملموسا لربائنها، ويوضع الشكالات  
 هذا النمط التنظيمي للهيكل المصفوفة .

الشكل: ( 2/3/3 ) مطالها كالمصفوفة لمؤسسة خدمية.



( أسعد، أحمد ، 1987م، ص 58 )

محيط المؤسسة الخدمية

رأينا سابقا بأن للمؤسسة الخدمية دورا ذو أهمية بالغة في شتى الميادين و تعتبر موردا هاما فلا شك من وجود عوامل ساعدتها على الوصول إلى هذه المكانة و من بين هذه العوامل التي تتأثر بها المؤسسة ما يلي: ( أسعد، أحمد ، 1987م، ص 58 )

**العامل الجغرافي :**

إن إختيار موقع تأسيس المؤسسة الخدمية يلعب دورا كبيرا في قيامها بالنشاط الذي أنشئت من أجله و نجاحها في بلوغ أهدافها ، فالمنطقة التي تطل على البحر مثلا تعد منطقة إستراتيجية المؤسسة بخلاف المناطق النائية ، و إختيار المنطقة يرجع أساسا إلى نوع النشاط المؤسسة الخدمية، فالمؤسسة ذات الطابع الصناعي يجب أن تبنى بعيدا عن العمران كمؤسسات الإسمنت و في نفس الوقت يجب أن تكون قريبة من المتاجر للحصول على المواد

الأولية بتكلفة رخيصة، أما المؤسسات الخدمائية فيجب أن تنشأ في أوساط المناطق العمرانية لتقريب الخدمة من الزبون .

### العامل الديمغرافي :

يعد الإنسان المحور الأساسي في نشاط المؤسسة فهو منشئها ، و هو مسيرها فهو المبدع و المفكر و الإنسان يختلف من دولة لأخرى و ذلك حسب السن و المستوى الثقافي كما يقول ج بودان "لا غنى و لا قوة إلا للإنسان" لذا يشترط في الإنسان صفات تؤهله للتسيير الأمثل للمؤسسة و من بينها الذكاء ، الوعي ، روح المبادرة ، روح المسؤولية ، روح الإبداع و التنظيم ، روح المنافسة.

كما لا ننسى عنصر الشبيبة فعلى المجتمعات أن تستغل عنصر الشباب أحسن إستغلال و قد يطرح مشكل في العامل الديمغرافي و يتمثل في الآلة (الروبتيك ) (قد يقوم بدور رئيسي للمؤسسة أحسن قيام فتستغني عن اليد العاملة و هذا بدوره يؤدي إلى البطالة ، و الحل في نظرنا أن الإعتماد على الروبتيك أو على الإنسان يعود إلى ظروف كل بلد ، فبلد مثل الصين الذي بلغ تعداد سكانه أكثر من مليار و مئتي مليون نسمة الأفضل له أن يعتمد في مؤسساته على الأنشطة التي تحتاج اليد العاملة كي يمتص مشكلة البطالة ، و أما في الدول قليلة السكان كالترويج مثلا فنجد أن تعتمد على الآلية في أنشطتها الإنتاجية(أسعد أحمد " المرجع السابق ، ص 59).

### العامل السياسي و القانوني :

إن الجو السياسي يلعب دورا هاما في توجيه المؤسسة ، و هذا ما يمكن تسميته بالمحيط الخارجي للمؤسسة و تقصد من تلك تأثير القوانين و القرارات السياسية بالطريقة المباشرة على المؤسسة ( القوانين الجنائية قرارات سياسية فيما يخص التسيير ، التمويل ، ففي النظام الرأسمالي الذي يتميز بالملكية الخاصة و الحرية نجد أن المؤسسات بها مطلق الحرية في إتخاذ القرارات التي تخدم مصلحتها ما لم تصادم الصالح العام و أما النظام الإشتراكي الذي تميزه الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج و التخطيط الفوقي من الدولة فإن المؤسسة تكون خاضعة لقرارات فوقية مما يعرقل أنشطتها و أدى بكثير من المؤسسات إلى الإفلاس فهذا النظام لا يشجع على المبادرة و روح التنافس.

و أنا في النظام اللين ( اقتصاد السوق أو ما يعرف النظام المزدوج الذي يجمع بين مركزية للدولة و حرية المنافسة يحاول أن يوازن بين الدولة و الخواص بأن تهتم الدولة بالقطاعات الحيوية كالطاقة و الصناعات الثقيلة و تترك و تحافظ على التنافس في القطاعات الأخرى، و المؤسسة في إطار هذا النظام تجد الحرية في إتخاذ قراراتها أيضا مما يساهم في إزدهارها.

#### **العامل الخاص بالنقل و وسائله :**

تحتاج المؤسسة في نشاطها إلى وسائل النقل و الطرق فهي بمثابة الشرايين الضرورية لعملية نقل المواد الأولية و البضائع ، فالطرق المعبدة ، و الموانئ و خطوط السكك الحديدية و المطارات تزيد في إنتاجية المؤسسات الإقتصادية ، و يسهل من عملية النقل ، لذا يعتبر هذا العامل هاما في السير العادي للمؤسسة.

#### **العامل العلمي و التقني :**

إنهما بمثابة زرا التحكم في المؤسسة فبتطورها و إتساع مجال إستعمالها تحقق المؤسسة أهدافا بشكل مربح و سريع ، فالمؤسسة التي كانت تقوم بعملية لتسوية على الأجور مع موظفيها يدويا تختلف عن التي تستعمل الإعلام الآلي.

إذ فالعمل العلمي و التقني يبعثان الحيوية في المؤسسة فبهما تسيير قدمت و تريح وقتا أكبر ، لذا يجب أن يكون هيكل المؤسسة قابلا للتغيير في أي وقت إستجوب ذلك حتى تتمكن من معانقة كل ما هو جديد. ( أسعد، أحمد "، المرجع السابق ، ص 59-60)

#### **المزيج الترويجي لشركة موبيليس**

#### **أولا: الإعلانات تنشيط المبيعات**

عمدت شركة موبيليس في معظم إعلاناتها عن الخدمات الموجودة و المقدمة للمشركين

فيتجسد استراتيجية الجذب في الترويج:

بالربط بين عنصر الإعلان و تنشيط المبيعات لاجذب عامة المشركين، حيث تمثل هذا الربط في:

- تعلن شركة موبيليس لجميع مشركيها الدعاء المسبق الذي ينلهم فرصا

من الهدايا بفضل بطاقة التعبئة عن تمديد تنشيط المبيعات.

#### **ثانيا: البيع الشخصي**

إننا عالمستهلكين بالشراء وخدمتهم حال ترويج المنتج مستقبلاً. وتزويد هـم بـكل المعلومات الضرورية هي من خدمة تـرجـا لـالبيـعـالذـين هم معناتصال التسويقـية مـباشـر مـنـيـتـوافـد علـوكـالـمـوبـيـلـيـسـأـومـنـيـتـصـلـبـخـدمـة مـرـكـز الـاتـصـالـات الـهـاتـفـيـة لـمـوبـيـلـيـس أـومـنـيـتـعـامـل يـومـيـا مـعـمـس تـهـا كـيـخـدمـات هـيـنـقـاط الـبـيـع ، حـيـثـأ نـكـلفـة مـنـهـذا هـالـفـئـات الـثـلـاث تـحـاول اسـتـمـالـة مـسـتـهـلـكـيـن جـدد و الـمـحـافـظـة علـى المـسـتـهـلـكـيـن الـحـالـيـيـن . وهـذا حـتـتـجـسـد الـإسـتـرـاتـيـجـيـة الجـذـبـيـة الـتـرـويـج .

### ثالثاً :الإعلان

عمدت شركة موبيليس علن توصيل معلومات عنها أو عن منتجاتها في شبكات موبيليس كإخباري وسائل إعلام، حيث حدث ذلك بدون أي مقابلتها للجهة الوسيطة في ذلك - :تحدثت شركة موبيليس عن نجاح خطة الترقية الجديدة لديها عن طريق الجرائد .

-صـرـحـت شـركـة مـوبـيـلـيـس لـجـمـيـعـالـوسـائـل الـإعـلانـيـة أنـلـيـلـة الـتـاسـعـة عـشـر مـن شـهـر جـوـيـلـيـة كـانـت " تـاسـونـامـي " وهـذا بـمـنـاسـبـة عـرضـهـذا هـالـشـركـة خـدمـة الـحـصـولـعـلـنـتـائـج شـهـادـة Sms . الـمـتـوسـطـة عـنـطـريـقـالـرسـائـل الـقـصـيـرة (1) وثائق شركة موبيليس . ، ص 380

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية

أولاً : نشأة وتطور قصر الشباب والاطفال  
ثانياً : الإجراءات المنهجية



1979مبتدري جيد جدا فاختصصتمثيلاوا لاجو كانا لاميز فبالمعهد طيلة الدفعاالتتذاملتة  
. ومعدا كرفضا العمل فكلالاجهزها لاعلاميهو قرز ليعمل فبالولاياتوانيد فبعدماء جديد هو وعناسهاما فدفعر  
كة المسرحولفون فبالولايات. فعملها لدمازين فبالمجمعالثقافالذي لازلالتجار هو مسرحييناديباسمه  
. وكان دائما يحلم ببناء تجربها نسانيه جماليهصادق ففكر يهولكنه ليحلم ببناء طابقم (الطوبوالرمل  
) لتجمل بيته بالديومالاشرقية .  
ثم نال دمازينا لنامدرمان حيث قصر الشبابوالاطفال ليواصالتجربة البناء والتجديد فبعثا جبالقادر هعلبتطوير الممار  
سها للمسرحيه فبالسدان.  
فبدأ فأسست تجربهم فالدرا مابقصر الشبابوالاطفال بالرؤيه لحدثها لتتؤسس ليعطاء ينسجمعظرو فالواقعو  
ظروف والتحولت لتنتج دتعالعالم. ومنهنا بدأت رحلتها لتضحيهونكرانالذات .  
والتخلي عنك لأحلامالفنانينالهامشيه فبالشهر هو جمعا لثرو هو انكانا لفنان فبالسدانينا المنالفتات  
وكانصامداً واسطورياً أكثر من اثني عشر عاماً منالعمل المتواصل حيث تمت خريجاكثر من اثني عشرهدفعها لانتعمل  
فدفعو لتطوير حركة المسرحوالدرا ماعلسبيالامثالاذكر منهم :- الاس تاذ الممثلوالكاتب  
/سيد عبد اللهسوص /لوا المخرج /مجدبالنور والمخرجو الممثلصالحعبدالقادر  
/لوا المخرجو الممثلعبدالحكيمعامر / والدكتور المخرجالسينمائيعوضكوبير والمخرجالسليمائيو الممثل  
/حافظ محمد خير والممثلالكوميدي  
/عبدالسلامجلودو الممثلاللمميزقسما لالهحمدنا اللهو الممثلو المخرجو الكاتبعبدالعظيمحمدنا اللهو هؤلاء قليلا  
منكثير كلهم تخرجو منقصر الشبابوالاطفال القسمالدراما علي ذلكالعملالافنانا لاس تاذالراسخكجزورالاشجار  
/محمدعبد الرحيمقرني  
. وبعد هذا العطاء الشركانتلكا المؤامرها لانيها لآنيهمنادارة قصر الشبابوالاطفالوانتقومبتشيتيقسما لادراما لانها  
كانا لينسجمعتوجهاتالدولوهوالنظام .

أجبرالاستاذقرننبتيركالقسمليبرالفكرها لاس تاذالعملالافناناصحابالتجربيهالعميقهوصاحبالقدراتالذهنيه لالا  
س تاذ  
/الرشيداحمد عيسيو هو منمدينة عطبره تالمدنيهالتعرفعنها انها مدينة الفكروالابداعوالثورها التحقبالمعهدا  
لعالمالموسيقوالمسرحعام (1981م) وتخرجمنهعام ( 1986م)  
بتخصصتمثيلاوا لاجو قد احرز مرتبة الامتياز في (التمثيلا)  
وبعد عام من تخرجها التحقاستاذابقصر الشبابوالاطفالقسما لادراما . حيثكانت رحلتها لشخصيهتبدامنها .



ل  
\*وايضاً مساهمات الاستاذ الناقد احمد طها مفرىو الذكاني قدم مساهمات مقدر هو فعال هفبالندوات التكانت تقدمها  
س  
ماالدراما  
. باختصار كان قسمالدراما عبار عن مدرس ستهربوي هفكر يهفني هفتجر الطاقات الخلاقة هو تعيدتاً هيلالانس ان ليكون عند  
صرافعالافبالمجتمعاولا وفعالحركة المسرحيه ثانيالوا كما لا يفوتنا ان ذكر مجهوداس انذ هلمنا حظبانا لتقمنهمخذ  
براتهمالعاليلها لاس  
تاذ  
/حامد جمعوهوا الاستاذ عبد الجبار عبد الله كما لانس فهد هالعماله مجهودالاس تاذالمبدعدوما  
/بشير سهل جمعوهوا الذكاني درسنا مادة مسرححس وداننوختاماً  
. اقول للامان هو التاريخ بانقسمالدراما بقصر الشبابوالاطفال لتمثل فنشخصياتالاستاذ هالذيتتم ذكرهموعلى اسهم  
الاستاذ محمد عبد الرحيم قرنبوا الاستاذ الفاضلالعمالقالرشيد احمد عيسوالذكاني فنشخصياتالاستاذ هالذيتتم ذكرهموعلى اسهم  
بما يحملهم فنشخصياتالاستاذ هالذيتتم ذكرهموعلى اسهم  
عبدالقاسم من فلسفهو فكر جاد فنتا هيلو ببناء الفاقد التربوي بالناتما قصائهم بمؤامرها اعتبارهم ففائض عماله  
(فصلغير مباشر) وتلكالعبارة كانتا حديثنا ابتداءثورة الانقاذ فببرنامجمايس ميبثويرالخدمهالمدنيه .  
خلاصة القول ان قصر الشبابوالاطفالالمؤسسهرائدهفتنا هيلالفاقد التربوي كانتا جالنتطويرواس تماريهوا ففوات  
ساعتنيكونالقائمين علنا موزارة الشباب بمستوى حلالشعبالاس وداننا لابالمعطاء محكوبير -  
المملكهالعربيهالسعوديه -الخبر خريجقصرالشبابوالاطفالالدفعة 17 شرينحنازل؟) هكذا يتصاح  
(كماس  
البساتوالحافلاتمعلمينعنالمحطةالتيهيأمامالمدخلالرئيسيلقصرالشبابوالاطفال،وعلىالرغممنأنهذالمبنا  
لكبيروالجميلالأنه،نادراً ما يحرص (الكماس) علنتميزالمكانيهوعرفتبعداس ثلثهناوهناكان  
(محطةعشرين) هذهكانتمحطةالترماج) توتتعلقبالقصرحينكنتطالباً بالمعهد (أيالعمارات)  
وذلكم خلال (قسمالدراما بالقصر،وقدكانالفنانالمسرحيالمتميز (محمدعبدالرحيمقرني)  
وراءذلك،وكانيدعونادائماً كجماعةالسديم للمشاركةبعروضنا المسرحيه فيمناسباتقسمالدراماالمختلفةوأذ  
ك  
رأن (قرني)  
كلفنيمهمهصعبهحينتخرجكمنقاسما بوزيدوحامدجمعة،والمهمههيا أنأرشحلهواحدمنالاثنيكييعلممعهم  
مدرسبالقسم،وكانتمهمهصعبهالدرجةالجوءبالقرعة (ط) - كتابه  
وفازحامدجمعةبتلكالقرعةليعملبالقسموأظنهلازالهناكورجعقاسما بوزيدإلىالمدينتهليعملبكليةالمعلمات .



ونالعر وضمةقولة علبالجنة المحكمة فقطوقدصرحاحدهمفيلقاءص\_\_\_\_\_حافي  
(انهذهالعروض\_\_\_\_\_هيمجردامتحانانوانالطلابالمتخرجينيفكرونغفالنجومية)  
وكانالاستاذالمحترمقدنسيانواتناسانالامتحانالذييجتازهمخرجاوتمثليتيموجودالجمهورعنصر\_\_\_\_\_رمهمفياالعمل  
يةالمسرحيةوهوالجمهوروكيفيتسننلأستاذيدرلمسرحالتفكيرفياجهازتنظاهرةمس\_\_\_\_\_رحيةلهاذلكالتراكمالنو  
عيفيعلاقةالجمهوربالمسرحوقدكانهؤلاءالجوفيشعرونبالدونيةتجاهتميزطلابهم.

منداخلقس\_\_\_\_\_مالدراما -

قصرالشبابوالأطفال،كانناديالدراما بمثابةفرقةمسرحيةمنخريجبالقسमितقلبعروضهاالقصيرةمستنداعلأس\_\_\_\_\_  
ل\_\_\_\_\_وب (السهرةالمسرحية)\_\_\_\_\_رحية)

فياالمدارسوالجامعاتوالمعاهدالعلياوالقربوالمندوأحياناعروضمسرحالش\_\_\_\_\_ارعلكلماتوفرذلكومناًهمتجاريبيا  
لإخراجمسرحيةجدادةآمنةالتيكيتهاالفنانالمسرحيامميز،إلدرجةتراكموعيفياسلوبمس\_\_\_\_\_رحالمثلالواحدال  
ذبيتحملتتقويةالكوميديامناالش\_\_\_\_\_واثبوعادةالاعتبارلفن (الاس\_\_\_\_\_كتش)

الصديقوالشريكالحميمسيدعبداللهوصولوقدنفنتهذالعرضمعناديالدراما بالقصروقدماطاللتلفزيونفيتس\_\_\_\_\_  
جيلهذالعرضعدمشاهدتهومنصالةقسمالدراماكانتتخرجعروضللديموقدتحملهذالقس\_\_\_\_\_مميلاوتكوينالف  
رقةالمركزيةلاتحادالشبابالسودانالتياشرفناعلنتدريبيهااناوالسمانيولوانجزتتراكممميزفياالعرض\_\_\_\_\_المنتقلولم  
يحمهاهذالتراكمنااتهاماقامباشهارهابعضمتطفليااليسارحينلمس\_\_\_\_\_وانجاحتهاولازلتاحتفظبمذكرةيقولفيها  
ولئكانقدانحرفناأيديولوجيابالفرقةوحولناهاإلسديماًخربومعروفأنجماعةالس\_\_\_\_\_ديمهيتياروجوديفتأملهذاالب  
وُسوقدفض\_\_\_\_\_حتهؤلاء (المحر\_\_\_\_\_ة )

السياسيةوهما لأنيرقصونفينشانمايسمببالفنانالرسالييدوجوننظريةالنصالعابدويص\_\_\_\_\_طادونديناراتالهرولةنح  
وتوظيفالمسرحلخدمةالمشروعالسياسيبتهافتمبتذل .

داخلصالةهذالقسم،كانالص\_\_\_\_\_ديق (الرشيدأحمدعيسى\_\_\_\_\_ي)  
يتوهجووهيمنحطلابهخبرتهاالمسرحيةوامكانياتهاالرفيعةفيغناالتمثيلوقدكانوجود (الرشيد) بفض\_\_\_\_\_انظرة  
(قرن\_\_\_\_\_ي) الثقافيةفياختيارمنيصالحلمهمةتدريس\_\_\_\_\_الدراماكان  
(الرشيدبمثابةرحوثابةوحضورمميزوعطاءلايفترولكنبعدهظهورالكثيرمنالعاكساتتجاهالقسممنقبلش\_\_\_\_\_خ  
صياتإداريةتحملبذرةالقبالمكسرصددمارسةوتدريسالفنان،خرجالرشيدمنالقص\_\_\_\_\_روأعلناحترافه،كمافاعلمنذ  
قبله (قرني).

وأشهد أنقسما دراما قد أضفنا بالحقل المسرحي تباً هي لعدد مميز من فناني المسرح حو بنظرة سريعة إلى النشاط المسـرحـي  
يـمـكـنـاً أن تصادف كهذا لإضافة التيلتاتخطئها العين من خلال العديد من الأسـماء لمخرجينو كتابوممثليـنو كان  
(قـرنـي) يردد دائماً لأولئك المتباهين بنوع من ذلك الثراء من ممارسة المسـرحـي رحا المترهل  
(تغلبوننا بالمالون غلبكم بالعيال) ولأعر فسعادة كتلك التي أحسستها حيناً خرجت مسـرحـية (سهرقة مسـرحـية)  
من تأليف مصطفى أحمد الخليفة ومصدر سعادتي كان ذلك التوجه الذي منحهم قهر نيلاً كالعرض بمشـركـة عدد من طلابه،  
أشهد أن قصر الشباب والأطفال كان يخصني جد الشهد أنه قصر من العطاء والإبداع وأحياناً يحملون تلك الشـركـة الأنواع  
رفانهم يعملون وهم محاصرون بالكوابيس وشحاً لا منكلك، تربها لازل هنا كقسماً للدراما بالقصر وهلا لازل الكما سـرحـي  
ة يتصـايحون (عشـيـنـدنا زل؟) وأشهد أنيا شـتـهي (خمشة) تسـايـمنـطـبـلية (خالـد)  
كياستعينها علمشوار حميحتنداً خلية (بانـت).

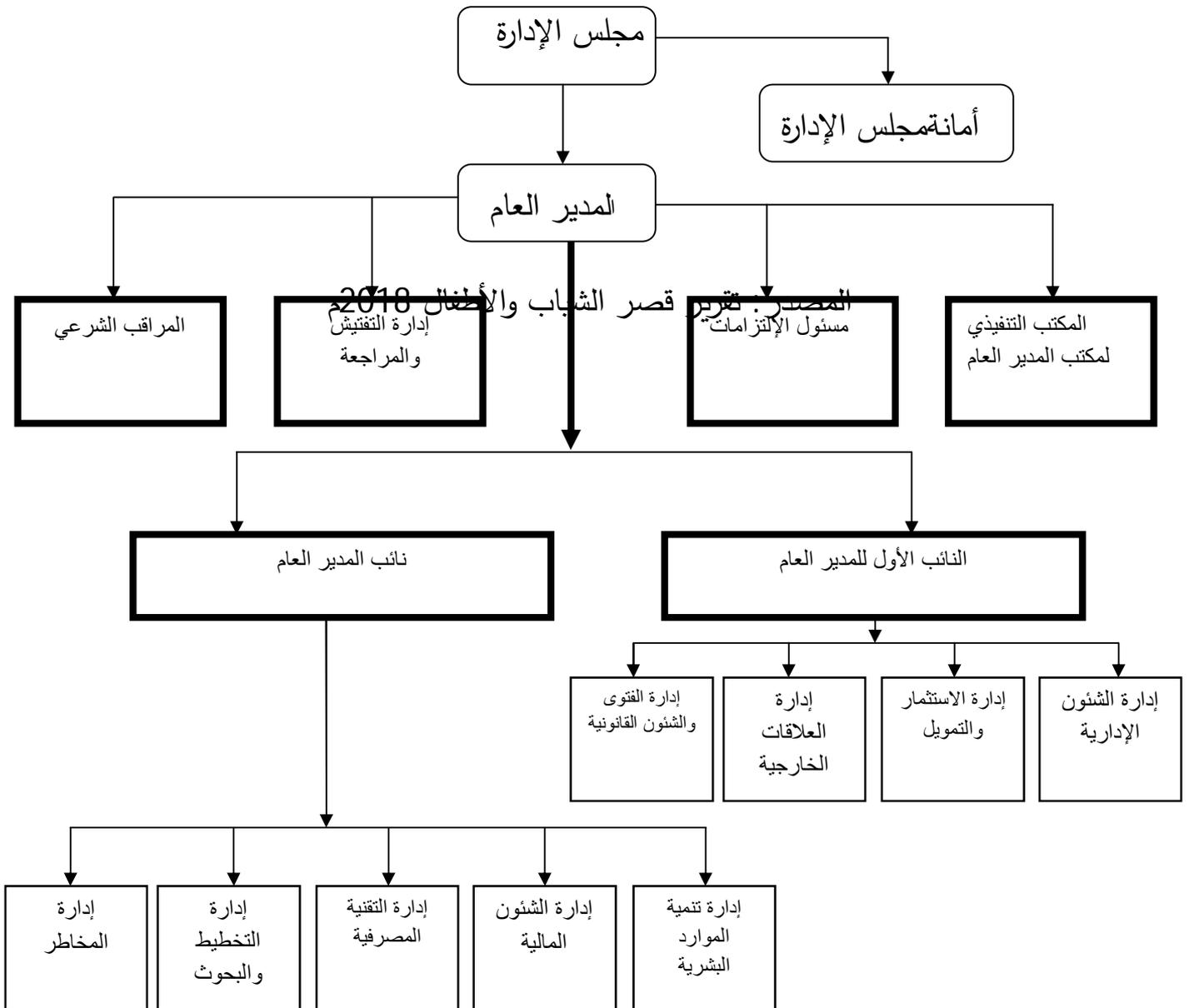
قصر الشباب والأطفال يشهد ختام الدورة المدرسية للمدارس الخاصة اليوم  
كورة سودانية نشر في كورة سـرحـي ودانية يوم 27 - 01 - 2016  
يشهد مسـرحـي ما قصر الشباب والأطفال بالمدرا ماناليو مختاماً فعاليات الدورة المدرسية رقم (36)  
للمدارس الخاصة لمرحلة الأساس بمحلية مدرمانا لإدارة العامة للشؤون التعليمية إدارة النشـاطـات الطلابية  
رمانجنوب يشتمل البرنامـجـيـفـيـقـر اتثقافية وكلماتنا المسؤو ليناو إدارة التعليم والمحلية.

واقادنا الاستاذ غازي خضر محمد مدير النشـاطـات الطلابية عامدرمانجنوب بانالذ عوة وجهت لقيادة التعليم والمحلية و  
سوف يتم توزيع الجوائز للمبدعين والفائزين في المجال الثقافي والرياضي حيث فاز بكأس الكرة الطائرة مدرارسان النصر  
ة بنات وكرة القدم ولادمدارسان النصر الدولية والمركز الثاني الطائرة بنات معاهد التعليم البريطاني وفازت مدرارسان  
يلا لوليبيا المركز الثاني للقدم.

وجرت منافسات في النشاطات المختلفة العاب القوي والجمباز .

واشاد مدير النشاط غازي خضر باهداف الدورة المدرسية التي حققنا هداها من كلال جوانب

شكل رقم (4 - 1) يوضح الهيكل الوظيفي لمصرف المزارع التجاري



المبحث الثاني  
تخليل البيانات وإختبار الفرضيات

**التحليل الاحصائي للبيانات :**

استخدم في تحليل بيانات الدراسة برنامج SPSS(Statistical Package for the Social Sciences وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامجي ( EXEL و ( Word ) وحساب النسب المئوية للتكرارات .

**حساب ثبات الاستبانة: Reliability Statistics:**

لقياس مدى ثبات الاستبانة استخدمت الدراسة ( معادلة ألفا كرونباخ ) للتأكد من ثبات الأداة وقد جاءت نسبة الثبات كما يلي :  
جدول رقم (د/2/4)

Cronbach's Alpha	N of Item
0.7907	26

حيث يتضح أن معامل الثبات مرتفع حيث بلغ (0,7007) وهذا يدل علي أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس بانلي والذي اعتمد 0,70 كحد أدني للثبات .

**جدول رقم (هـ/2/4)**

**Descriptive Statistics**

عبارات المحور الأول	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------------------	-------	---------------	-------------------

1.311	3.27	30	العبارة الأولى
1.196	3.53	30	العبارة الثانية
1.322	3.10	30	العبارة الثالثة
1.022	4.30	30	العبارة الخامسة
1.106	3.47	30	العبارة السادسة
		30	Valid N (listwise)

جدول رقم (و/2/4)  
Descriptive Statistics

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	عبارات المحور الثاني
1.402	3.37	30	العبارة الأولى
1.159	3.37	30	العبارة الثانية
1.298	3.90	30	العبارة الثالثة
1.172	2.93	30	العبارة الخامسة
1.479	3.47	30	العبارة السادسة
		30	Valid N (listwise)

جدول رقم (ز/2/4)  
Descriptive Statistics

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	عبارات المحور الثالث
1.470	3.33	30	العبارة الأولى
1.248	2.60	30	العبارة الثانية
1.106	3.13	30	العبارة الثالثة
1.279	3.47	30	العبارة الرابعة
1.124	3.67	30	العبارة الخامسة
1.053	4.17	30	العبارة السادسة
		30	Valid N (listwise)

جدول رقم (4/2/ي)

**Descriptive Statistics**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	عبارات المحور الرابع
0.679	4.43	30	العبرة الأولى
1.215	3.80	30	العبرة الثانية
0.964	4.37	30	العبرة الثالثة
1.147	3.83	30	العبرة الرابعة
		30	Valid N (listwise)

أولاً : البيانات الشخصية :

جدول (1) نوع المبحوثين

النوع	لتكرارات	النسبة %
ذكر	13	43%
أنثى	17	57%
المجموع	30	100%

رسم بياني (1) نوع المبحوثين

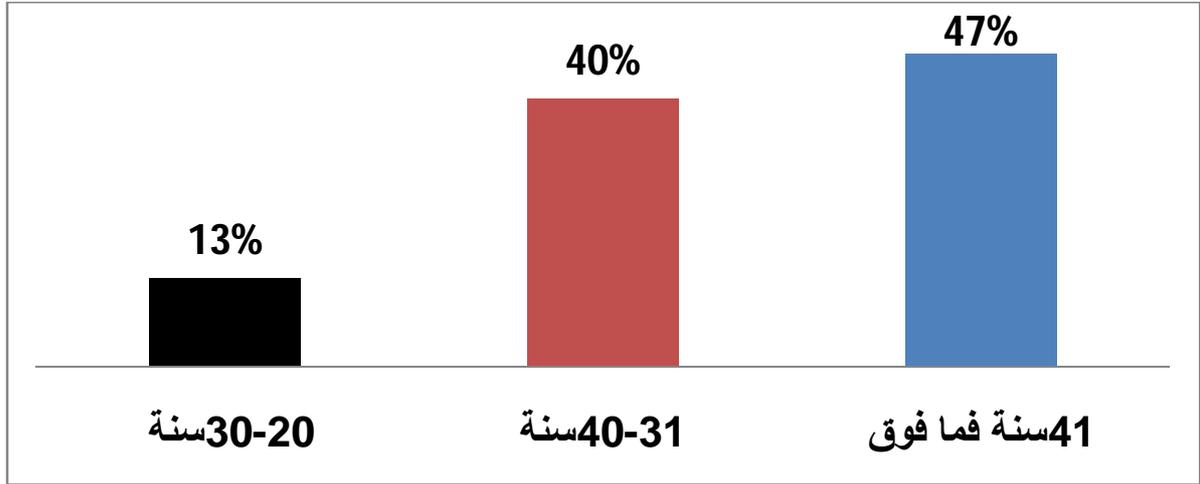


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (1) أن نسبة الإناث بلغت 57% أما الذكور فقد بلغت 43%، كانت فئة الإناث تفوق عدد الذكور وذلك نسبة لعدد المواد المقررة كانت تتناسب مع الفئة النسائية .

جدول ( 2 ) الفئات العمرية للمبحوثين

الفئة	لتكرارات	النسبة المئوية
20-30 سنة	4	%13
31-40 سنة	12	%40
41 سنة فما فوق	14	%47
المجموع	30	%100

رسم بياني ( 2 ) الفئات العمرية للمبحوثين

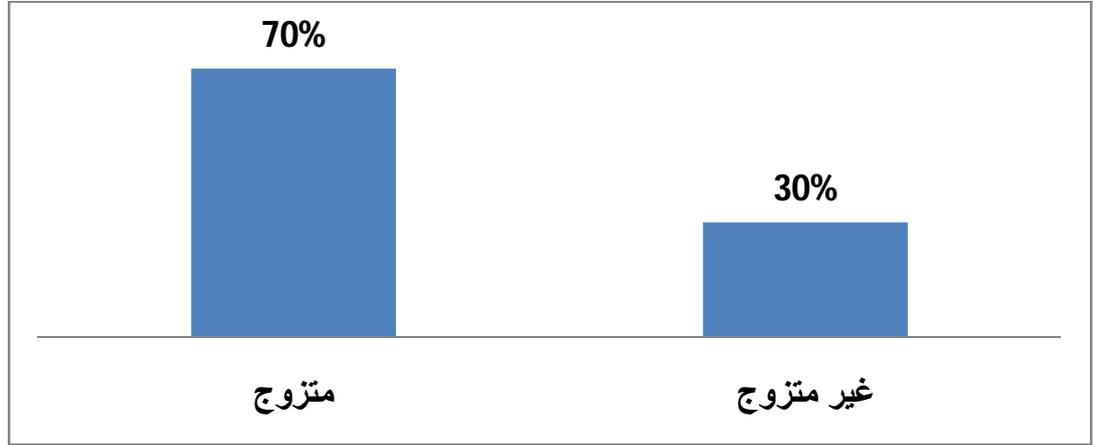


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (2) أن الفئة 20-30 بلغت نسبتها 13% كانت أقل نسبة لعدم نضوج الفئة العمرية ، ومثلت الفئة من 31-40 نسبة 40 % ، أما الفئة 41 فأكثر فقد جاءت 47% يمثل ذلك الفئة العمرية الأكثر نضجاً المناط بها وضع الاهداف والرؤيا المستقبلية للقصر .

### جدول (3) الحالة الاجتماعية للمبحوثين

النسبة المئوية	لتكرارات	الحالة الاجتماعية
70%	21	متزوج
30%	9	غير متزوج
100%	30	المجموع

### رسم بياني (3) الحالة الاجتماعية للمبحوثين

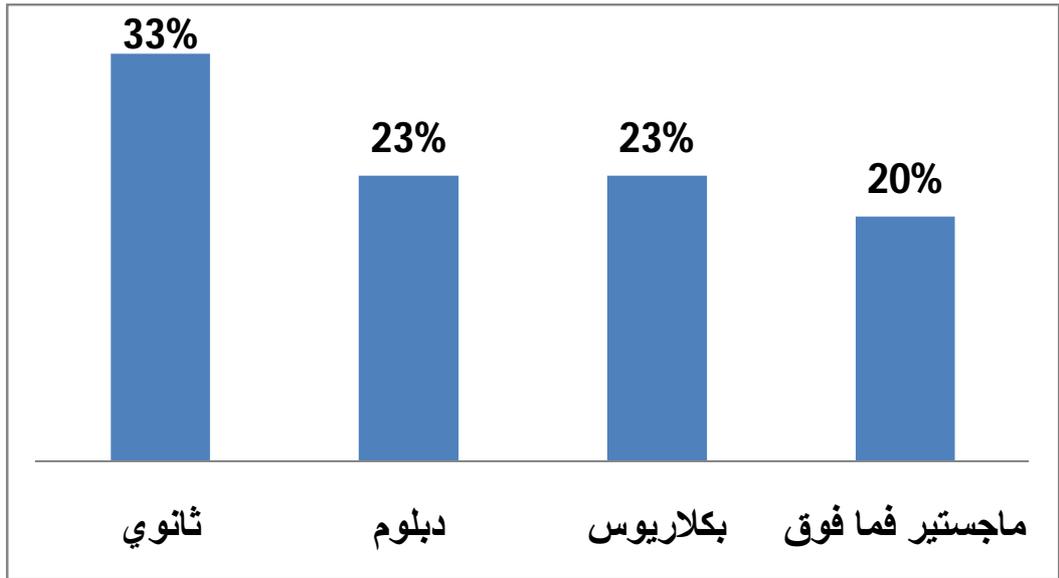


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (3) أن فئة المتزوجون بلغت 70% ، وكانت الأعلى نسبة لضغوطات الحالة الاجتماعية أما غير المتزوجون فقد جاءت نسبتهم 30% وكانت أقل نسبة لعدم توفر الأماكن اللازمة لهم .

جدول (4) المؤهل الأكاديمي للمبحوثين

النسبة المئوية	لتكرارات	المؤهل الأكاديمي
33%	10	ثانوي
23%	7	دبلوم
23%	7	بكالوريوس
20%	6	ماجستير فما فوق
100%	30	المجموع

رسم بياني (4) المؤهل الأكاديمي للمبحوثين

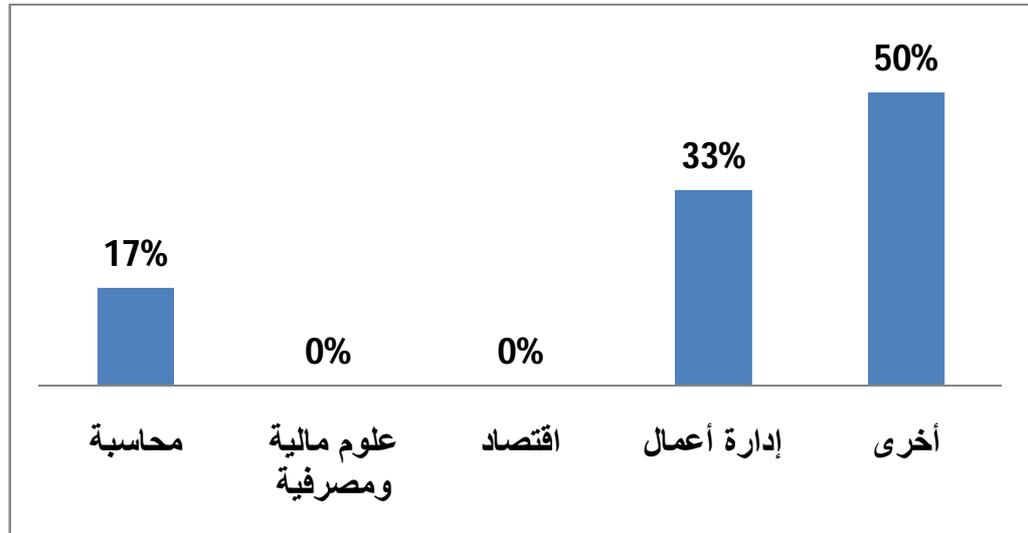


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (4) أن الذين مؤهلهم ثانوي بلغت نسبتهم 33% مثلث الأكبر فئة من العدد الكلي للعينة المبحوثة فقد وفرت لهم الفرص ، أما الذين لديهم دبلوم وبكالوريوس فقد جاءت نسبة كل منهما 23% ، أما الماجستير فما فوق فقد مثلت نسبتهم 20% وكانت الأدنى من الفئة الكلية .

### جدول (5) تخصص المبحوثين

النسبة المئوية	لتكرارات	التخصص
17%	5	محاسبة
0%	0	علوم مالية ومصرفية
0%	0	اقتصاد
33%	10	إدارة أعمال
50%	15	أخرى
100%	30	المجموع

### رسم بياني (5) تخصص المبحوثين

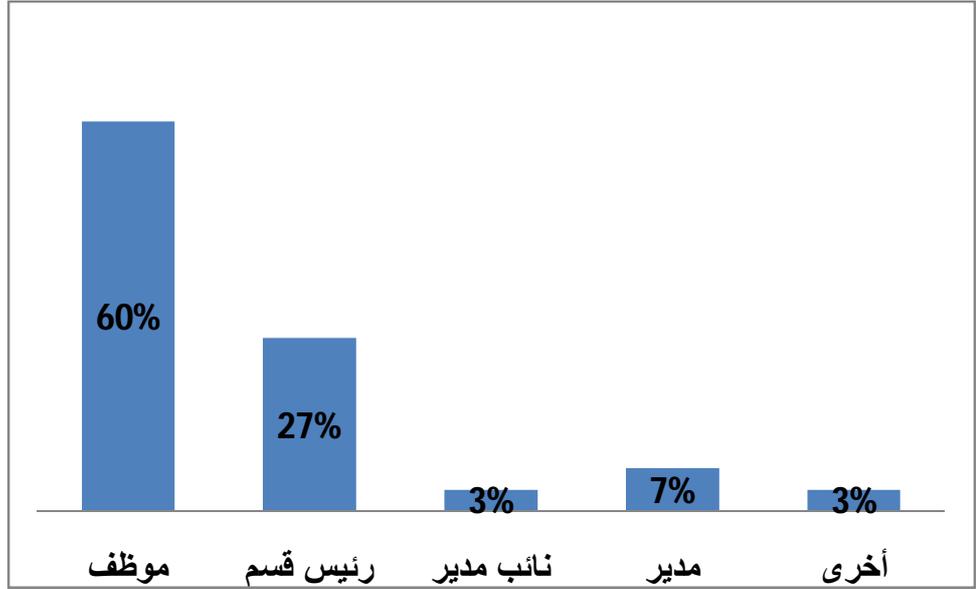


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (5) أن تخصص المحاسبة بلغ نسبة 17% ، أما الذين العلوم المالية والمصرفية والاقتصاد فقد جاءت نسبة كل منهما 0%، أما إدارة الأعمال فقد جاءت حقت 33% وكانت الأعلى نسبة من الفئة المبحوثة وذلك لتوفر الفرص في المجالات الأخرى ، بينما شكلت أخرى نسبة 50% وذلك نسبة لكافية منصب الحاسبين في القصر

### جدول (6) الدرجة الوظيفية للمبحوثين

الوظيفة	لتكرارات	النسبة المئوية
موظف	18	60%
رئيس قسم	8	27%
نائب مدير	1	3%
مدير	2	7%
أخرى	1	3%
المجموع	30	100%

### رسم بياني (6) الدرجة الوظيفية للمبحوثين

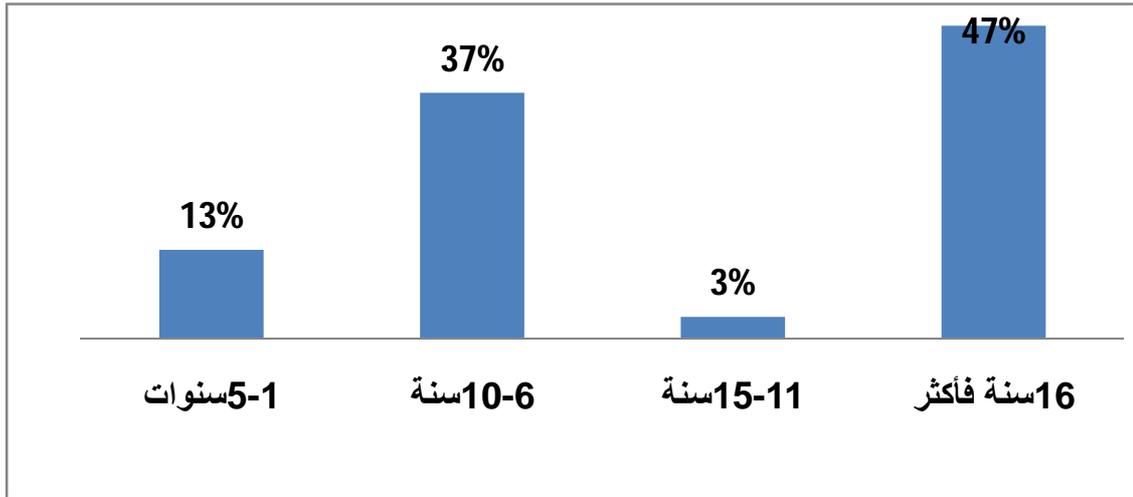


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (6) أن نسبة الموظفين بلغت 60% ، وهذا يدل علي توفر القصر علي الموظفين ، أما رؤساء الأقسام فقد بلغت 27%، وبلغت نسبة نائب مدير 3% ، وجاءت نسبة مدير 7% ، أما أخرى فقد مثلت نسبة 3%.

جدول ( 7 ) سنوات خبرة المبحوثين

الفئة	لتكرارات	النسبة المئوية
5-1 سنوات	4	13%
6-10 سنوات	11	37%
11-15 سنة	1	3%
16 سنة فأكثر	14	47%
المجموع	30	100%

رسم بياني ( 7 ) سنوات خبرة المبحوثين



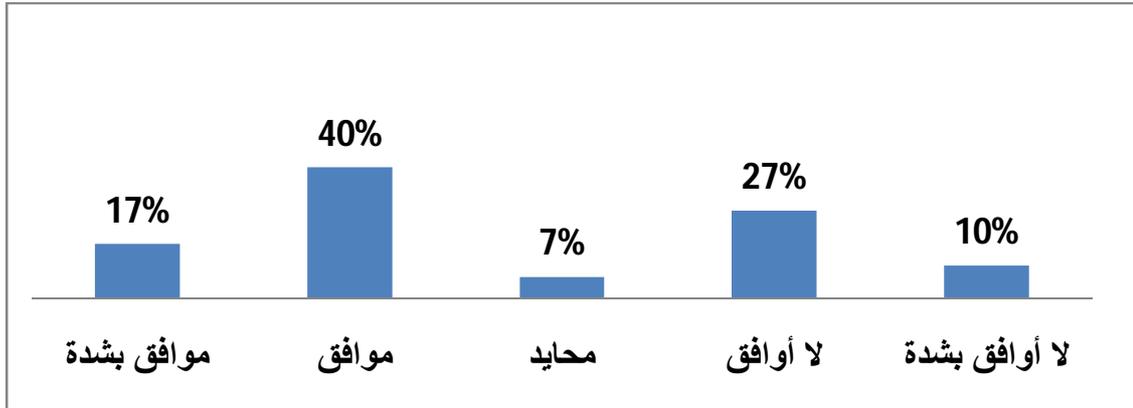
يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (7) أن الفئة العمرية 5-1 سنوات فقد بلغت 13% ، أما الفئة 6-10 سنوات فقد مثلت 37%، وبلغت نسبة الفئة 11-15 سنة 3% ، وجاءت نسبة الفئة 16 سنة فأكثر 47% مثلت الأكبر فئة وذلك لخبرتهم الجيدة والطويلة في هذا المجال .

ثانياً : مفهوم الاتصال التنظيمي في قصر الشباب

جدول (8) مدى مرونة الهيكل التنظيمي في قصر الشباب

العبارة	لتكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	5	17%
موافق	12	40%
محايد	2	7%
لا أوافق	8	27%
لا أوافق بشدة	3	10%
المجموع	30	100%

رسم بياني (8) مدى مرونة الهيكل التنظيمي في قصر الشباب

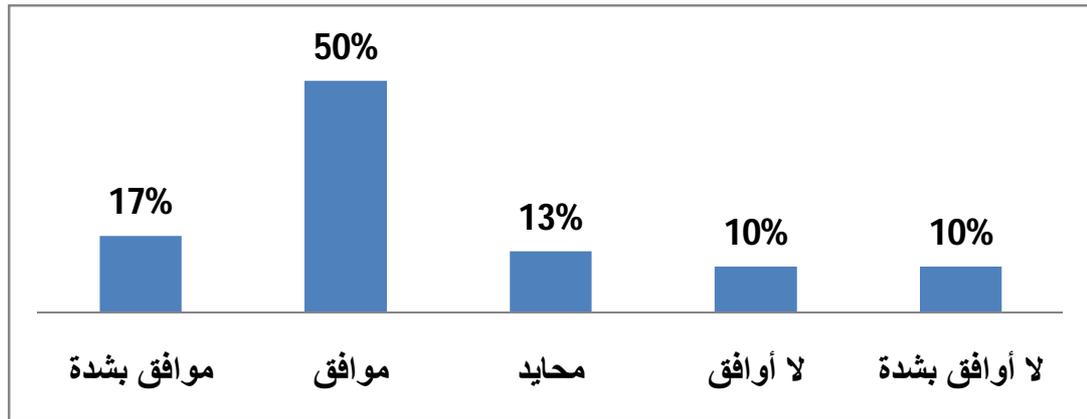


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (8) أن الذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 17% ، أما الذين يوافقون فقد بلغت 40% وكانت الأعلى من الإجمالي الكلي للعينة وذلك يوضح عدم تلائم الهيكل التنظيمي في القصر ، وبلغت نسبة المحايدون 7% ، وجاءت نسبة الذين لا يوافقون 27% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد مثلوا نسبة 10%.

جدول (9) الاتصال الصاعد مرتكزاً مهماً في التواصل بين الإدارة العليا والدنيا والعاملين

العبارة	لتكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	5	17%
موافق	15	50%
محايد	4	13%
لا أوافق	3	10%
لا أوافق بشدة	3	10%
المجموع	30	100%

رسم بياني (9) الاتصال الصاعد مرتكزاً مهماً في التواصل بين الإدارة العليا والدنيا والعاملين

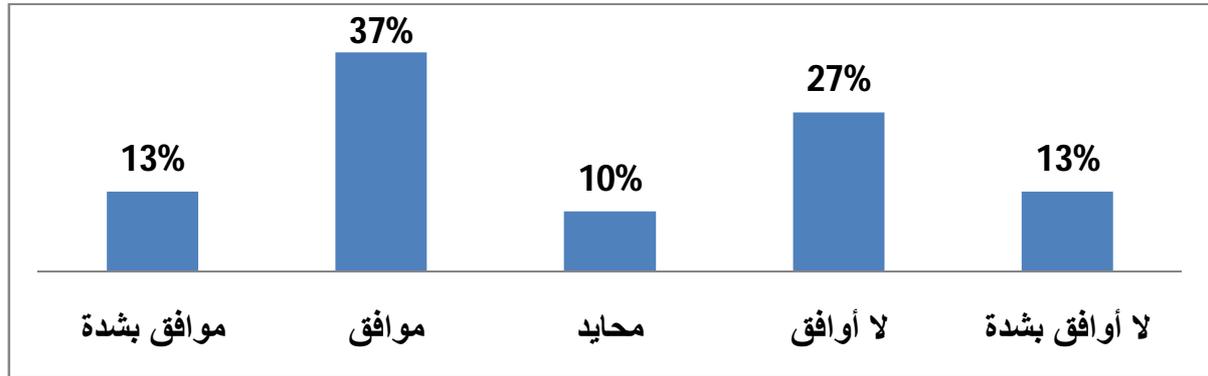


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (9) أن الذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 17% ، أما الذين يوافقون فقد بلغت 50% كانت الفئة الأكبر وذلك لأن الاتصال معتمد علي التواصل بين جميع الإدارات وبلغت نسبة المحايدون 13% ، أما نسبة الذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة فقد مثل كل منهما 10% .

جدول (10) اسهام الاتصال الهابط في تسهيل تدفق المعلومات بين الإدارات داخل القصر

العبارة	لتكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	4	13%
موافق	11	37%
محايد	3	10%
لا أوافق	8	27%
لا أوافق بشدة	4	13%
المجموع	30	100%

رسم بياني (10) اسهام الاتصال الهابط في تسهيل تدفق المعلومات بين الإدارات داخل القصر

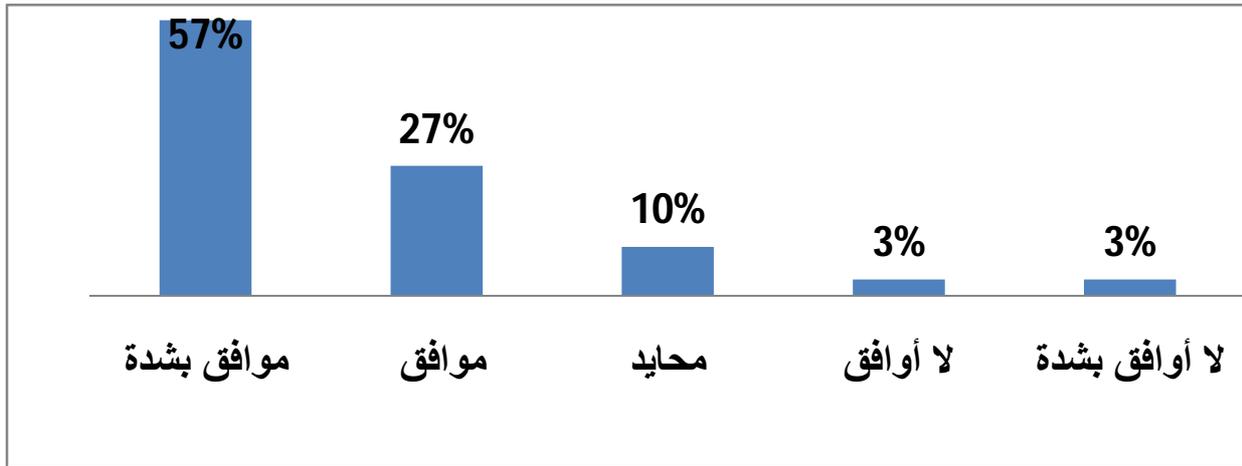


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (8) أن الذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 13% ، أما الذين يوافقون فقد بلغت 37% كانت الأكبر فئة من العينة الإجمالية وذلك لتدفق المعلومات بين العاملين داخل القصر الجمهوري ، وبلغت نسبة المحايدون 10% ، وجاءت نسبة الذين لا يوافقون 27% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد مثلوا نسبة 13%.

جدول (11) مدى اسهام وسائل الاتصال الحديثة في اختصار الوقت والجهد بقصر الشباب

العبارة	لتكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	17	57%
موافق	8	27%
محايد	3	10%
لا أوافق	1	3%
لا أوافق بشدة	1	3%
المجموع	30	100%

رسم بياني (11) مدى اسهام وسائل الاتصال الحديثة في اختصار الوقت والجهد بقصر الشباب

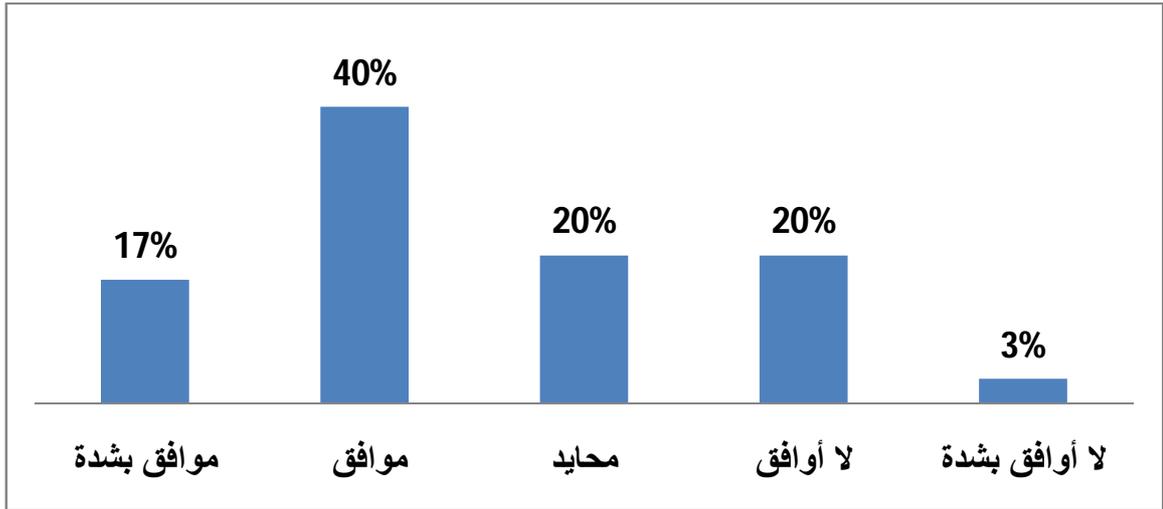


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (11) أن الذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 57% كانت الأعلى نسبة وذلك لاسهام وسائل الاتصال الحديثة في توفير الوقت والجهد الدائم ، أما الذين يوافقون فقد بلغت 27%، ومثلت نسبة المحايدون 10% ، وجاءت نسبة الذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة لكل منهما 3%.

جدول (12) الانسجام في تبادل البيانات بين الإدارات داخل القصر

النسبة المئوية	لتكرارات	العبارة
17%	5	موافق بشدة
40%	12	موافق
20%	6	محايد
20%	6	لا أوافق
3%	1	لا أوافق بشدة
100%	30	المجموع

رسم بياني (12) الانسجام في تبادل البيانات بين الإدارات داخل القصر



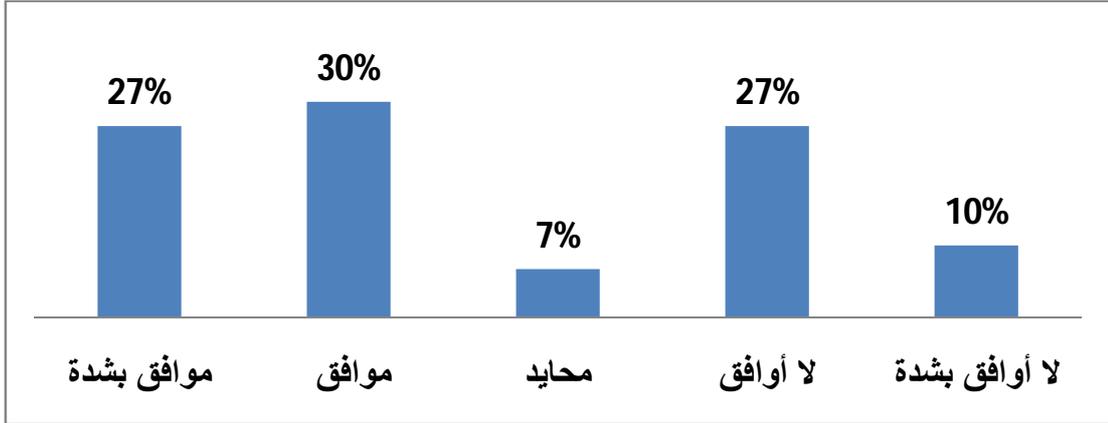
يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (12) أن الذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 17% ، أما الذين يوافقون فقد بلغت 40% مثلت الأكبر من إجمالي العينة وذلك لتوافق بين الإدارات داخل القصر ، وبلغت نسبة المحايدون 20% ، وجاءت نسبة الذين لا يوافقون 20% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد مثلوا نسبة 3% .

ثالثاً : وسائل وأدوات الاتصال التنظيمي بقصر الشباب

جدول (13) استخدام الاتصال الشفهي ( المحادثات ، الاجتماعات ) لتحسين الأداء بالقصر

العبارة	لتكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	8	27%
موافق	9	30%
محايد	2	7%
لا أوافق	8	27%
لا أوافق بشدة	3	10%
المجموع	30	100%

رسم بياني (13) استخدام الاتصال الشفهي ( المحادثات ، الاجتماعات ) لتحسين الأداء بالقصر

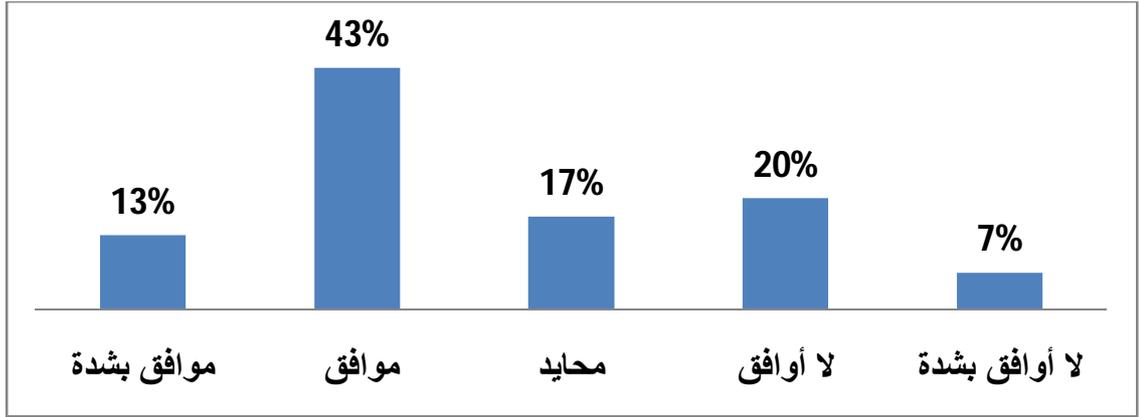


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (13) أن الذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 27% ، أما الذين يوافقون فقد جاءت 30%، كانت الأكبر نسبة وذلك الاجتماعات المتواصلة وإستخدام الاتصالات ومثلت نسبة المحايدون 7% ، وجاءت نسبة الذين لا يوافقون 27% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم 10%.

جدول (14) يعتبر الاتصال الكتابي أكثر فاعلية في تطوير الأداء بالقصر

العبرة	لتكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	4	13%
موافق	13	43%
محايد	5	17%
لا أوافق	6	20%
لا أوافق بشدة	2	7%
المجموع	30	100%

رسم بياني (14) يعتبر الاتصال الكتابي أكثر فاعلية في تطوير الأداء بالقصر

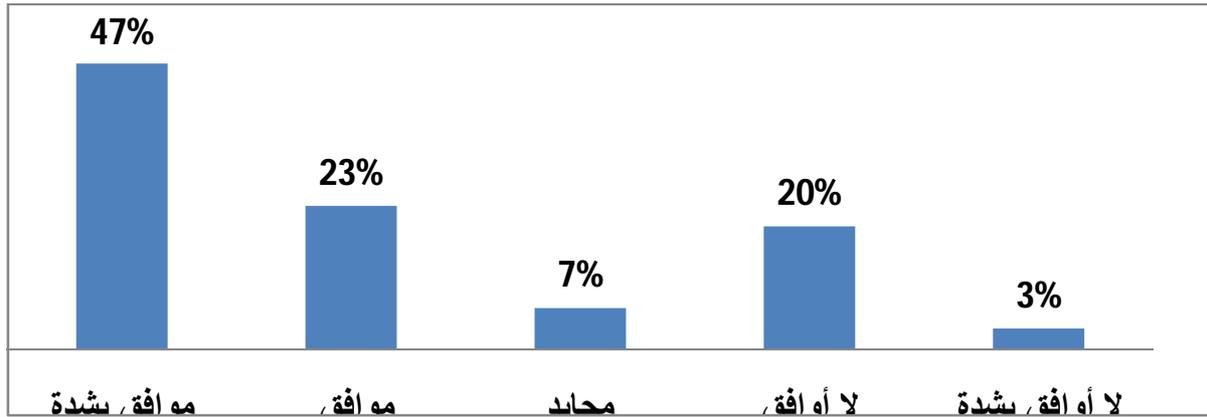


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (14) أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 13% ، أما الذين يوافقون فقد جاءت نسبتهم 43% وكانت أعلى نسبة وذلك نسبة الاتصال الكتابي يمثل أكثر فاعلية في تطوير الأداء في القصر ، وبلغت نسبة المحايدون 17% ، أما الذين لا يوافقون فقد مثلت 20% ، والذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 7% وذلك نسبة لعدم درايتهم الكافية بالاتصال الكتابي في القصر .

جدول (15) التقارير والمكاتبات الداخلية عنصراً مهماً للاتصال لقصر الشباب

العبرة	لتكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	47%
موافق	7	23%
محايد	2	7%
لا أوافق	6	20%
لا أوافق بشدة	1	3%
المجموع	30	100%

رسم بياني (15) التقارير والمكاتبات الداخلية عنصراً مهماً للاتصال لقصر الشباب

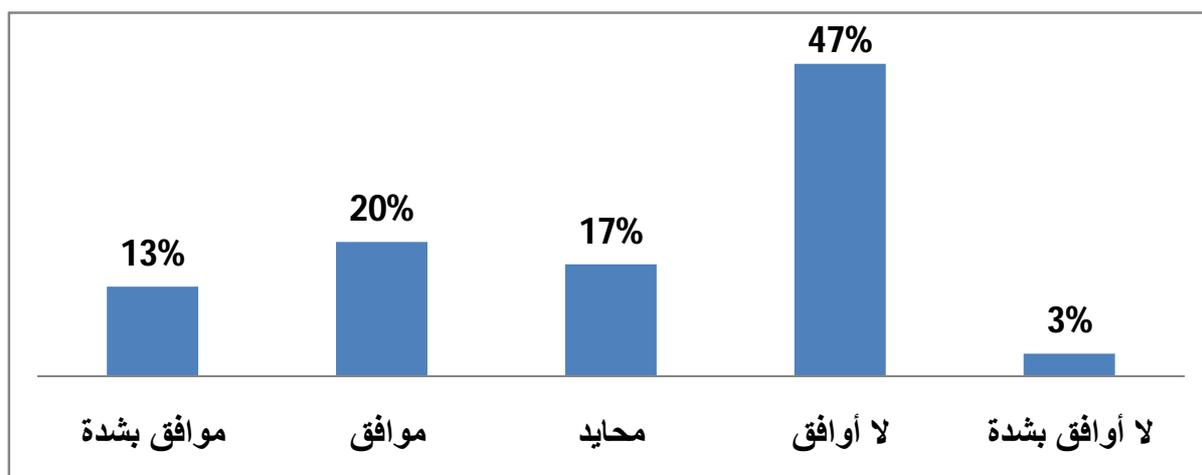


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (15) أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 47%، ومثلت أعلى نسبة وذلك لوجود التقارير والستمة في كل المكاتبات الداخلية ، أما الذين يوافقون فقد جاءت 23%، ومثلت نسبة المحايدون 7% ، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 20% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم 3%.

جدول (16) تستخدم الوسائل السمعية ( المؤتمرات المتلفزة ، الفيديو ، التلفون )  
بفاعلية بقصر الشباب

النسبة المئوية	لتكرارات	العبارة
13%	4	موافق بشدة
20%	6	موافق
17%	5	محايد
47%	14	لا أوافق
3%	1	لا أوافق بشدة
100%	30	المجموع

رسم بياني (16) تستخدم الوسائل السمعية ( المؤتمرات المتلفزة ، الفيديو ، التلفون )  
بفاعلية بقصر الشباب

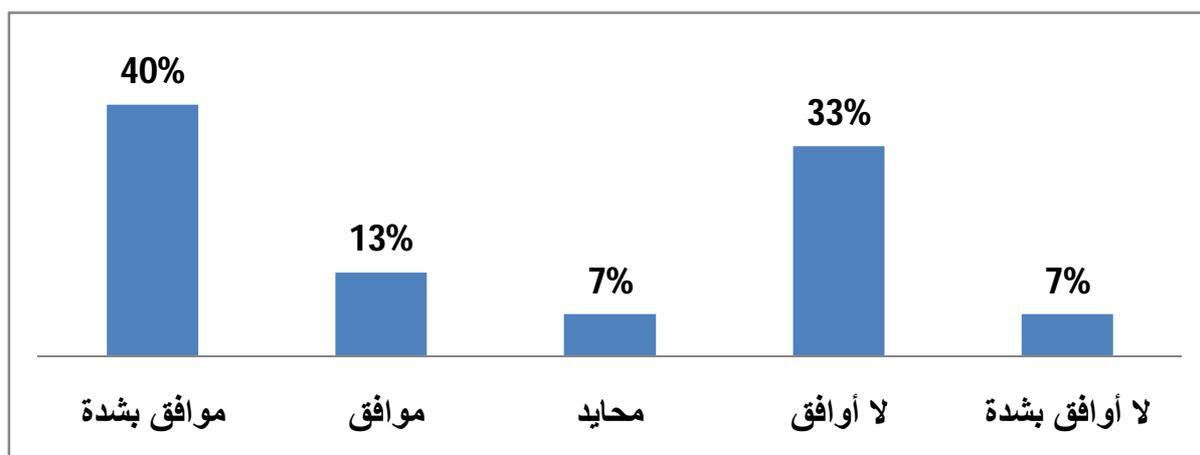


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (16) أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 13% ، أما الذين يوافقون فقد جاءت 20%، ومثلت نسبة المحايدون 17% ، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 47% ، كانت الأعلى نسبة لاستخدام القصر للوسائل وعدم خبرتهم بها الكافية بالوسائل الحديثة أما الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم 3%.

جدول ( 17 ) أضافت الوسائل الحديثة ( مواقع التواصل الاجتماعي ، شبكات النت ، الجوال )  
 ( المرونة الاتصالية اللازمة داخل القصر

النسبة المئوية	لتكرارات	العبارة
40%	12	موافق بشدة
13%	4	موافق
7%	2	محايد
33%	10	لا أوافق
7%	2	لا أوافق بشدة
100%	30	المجموع

رسم بياني ( 17 ) أضافت الوسائل الحديثة ( مواقع التواصل الاجتماعي ، شبكات النت ، الجوال )  
 المرونة الاتصالية اللازمة داخل القصر



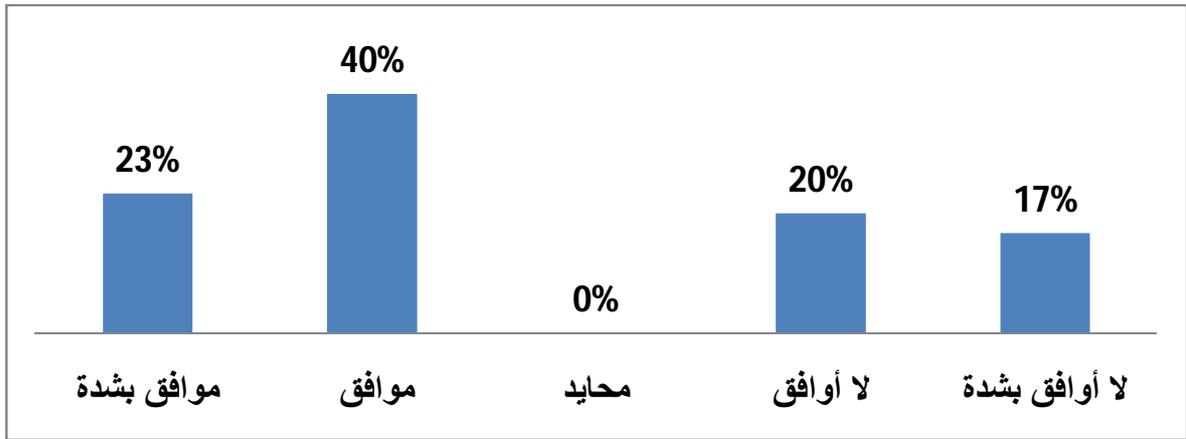
يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (17) أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 40% ، هم الذين يستخدمون الوسائل الحديثة للتواصل الاجتماعي ، أما الذين يوافقون فقد جاءت 13% ، ومثلت نسبة المحايدون 7% ، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 33% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم 7% وذلك لعدم معرفتهم الكافية بالوسائل الحديثة للتواصل الاجتماعي .

رابعاً : فاعلية الاتصال التنظيمي في قصر الشباب:

جدول (18) سهولة الاتصال بين إدارة القصر والجمهور الداخلي

العبارة	لتكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	7	23%
موافق	12	40%
محايد	0	0%
لا أوافق	6	20%
لا أوافق بشدة	5	17%
المجموع	30	100%

رسم بياني (18) يوضح سهولة الاتصال بين إدارة القصر والجمهور الداخلي

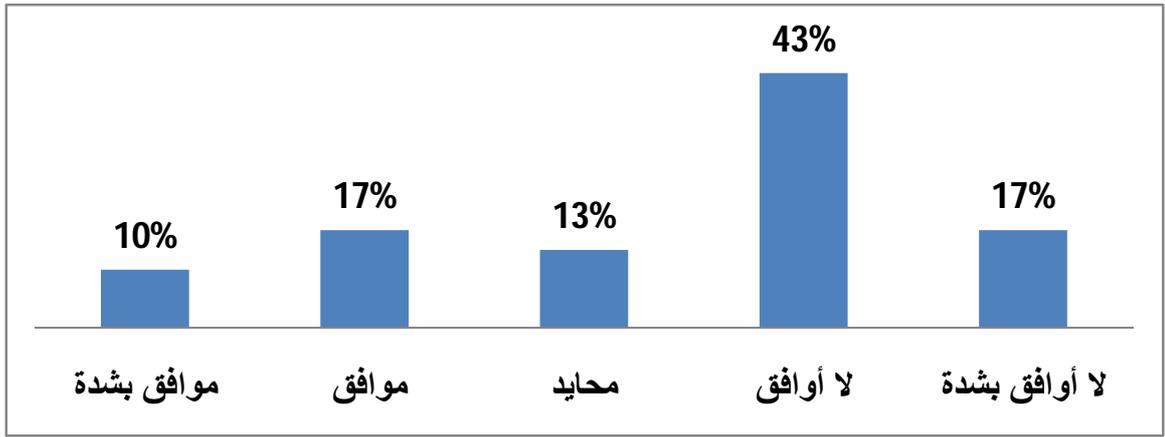


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (18) أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 23% ، أما الذين يوافقون فقد جاءت 40%، وذلك لمعرفة استخداماتهم الكافية للوسائل الحديثة في التواصل بين القصر والجمهور الداخلي . ومثلت نسبة المحايدون 0% ، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 20% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم 7%.

جدول (19) مدى كفاية وسائل الاتصال مع الجمهور الخارجي

عبارة	لتكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	10%
موافق	5	17%
محايد	4	13%
لا أوافق	13	43%
لا أوافق بشدة	5	17%
المجموع	30	100%

رسم بياني (19) مدى كفاية وسائل الاتصال مع الجمهور الخارجي

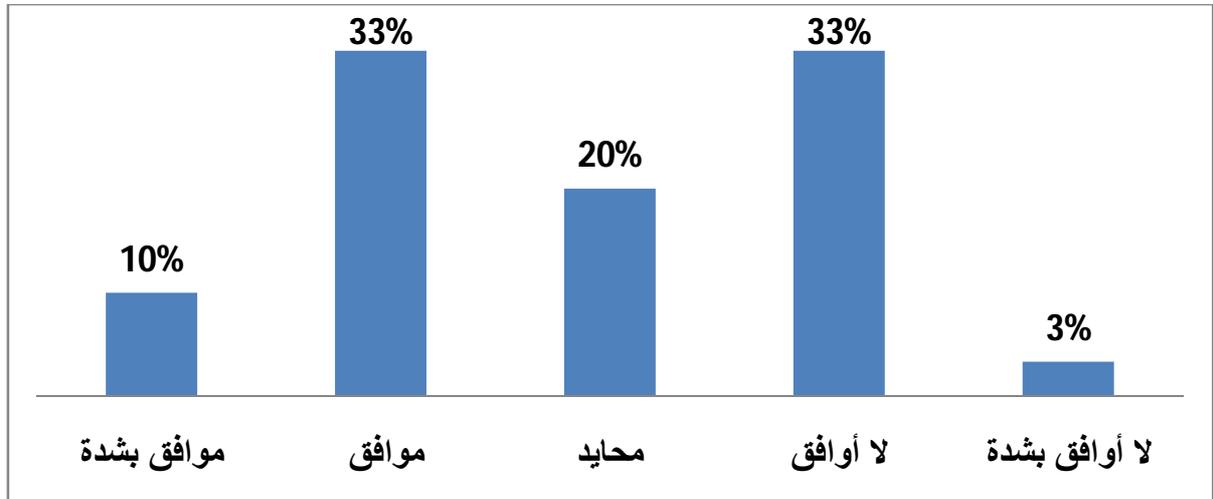


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (19) أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 10% ، أما الذين يوافقون فقد جاءت 17%، ومثلت نسبة المحايدون 13% ، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 43% مثل النسبة الاعلى من العينة المبحوثة وذلك لقناعتهم التامة بكفاية الوسائل الحديثة للاتصال في القصر ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم 17%.

جدول (20) تنسيق الإدارات مع بعضها البعض بيسر لتحقيق الأهداف الموضوعية وفقاً  
للهيكل التنظيمي المحدد للقصر

النسبة المئوية	تكرارات	العبارة
10%	3	موافق بشدة
33%	10	موافق
20%	6	محايد
33%	10	لا أوافق
3%	1	لا أوافق بشدة
100%	30	المجموع

رسم بياني (20) تنسيق الإدارات مع بعضها البعض بيسر لتحقيق الأهداف الموضوعية وفقاً  
للهيكل التنظيمي المحدد للقصر

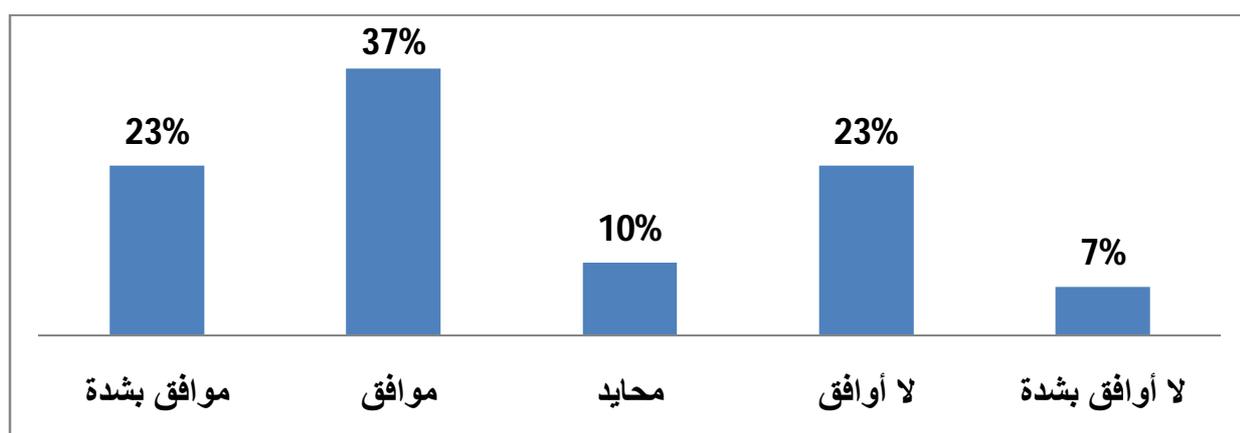


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (20) أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 33% وذلك للتنسيق التام للإدارة مع بعضها البعض داخل القصر ، أما الذين يوافقون فقد جاءت 20%، ومثلت نسبة المحايدون 20% ، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 33% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم 3%.

جدول (21) يمكن الهيكل التنظيمي من تبادل الآراء والأفكار بين الإدارات المختلفة بفاعلية داخل القصر

النسبة المئوية	لتكرارات	العبارة
23%	7	موافق بشدة
37%	11	موافق
10%	3	محايد
23%	7	لا أوافق
7%	2	لا أوافق بشدة
100%	30	المجموع

رسم بياني (21) يمكن الهيكل التنظيمي من تبادل الآراء والأفكار بين الإدارات المختلفة بفاعلية داخل القصر

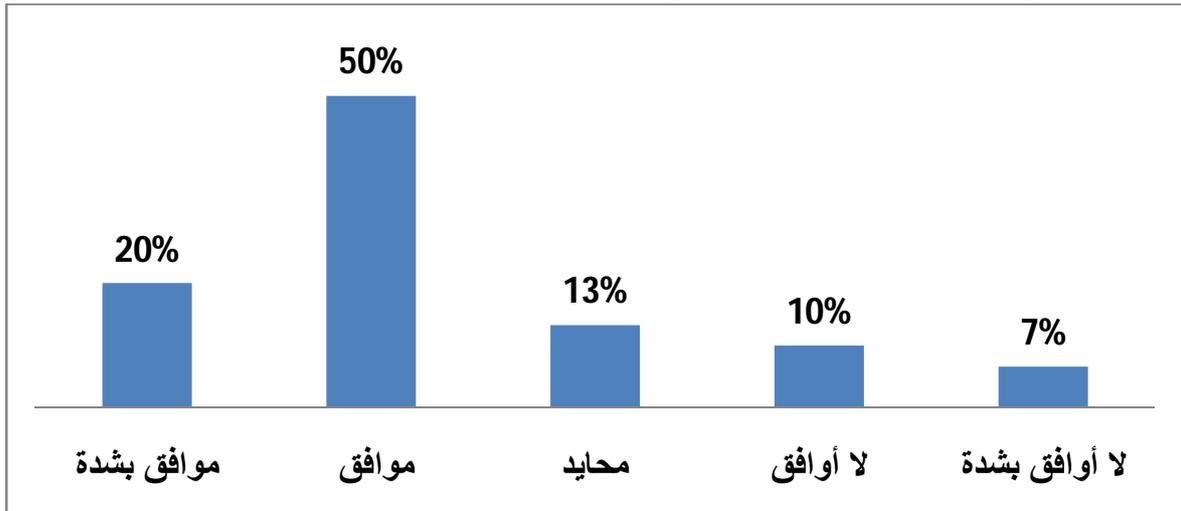


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (21) أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 23% ، أما الذين يوافقون فقد جاءت 37%، لتوافقهم التام وتعاونهم التام بين البعض وذلك لمناقشة بعض الآراء والتوصل للحلول الدائمة ومثلت نسبة المحايدون 10% ، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 23% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم 7% .

جدول (22) جعل الاتصال التنظيمي العلاقة بين الإدارة العليا و الدنيا والعملية أكثر سهولة

النسبة المئوية	لتكرارات	العبارة
20%	6	موافق بشدة
50%	15	موافق
13%	4	محايد
10%	3	لا أوافق
7%	2	لا أوافق بشدة
100%	30	المجموع

رسم بياني (22) جعل الاتصال التنظيمي العلاقة بين الإدارة العليا و الدنيا والعملية أكثر سهولة

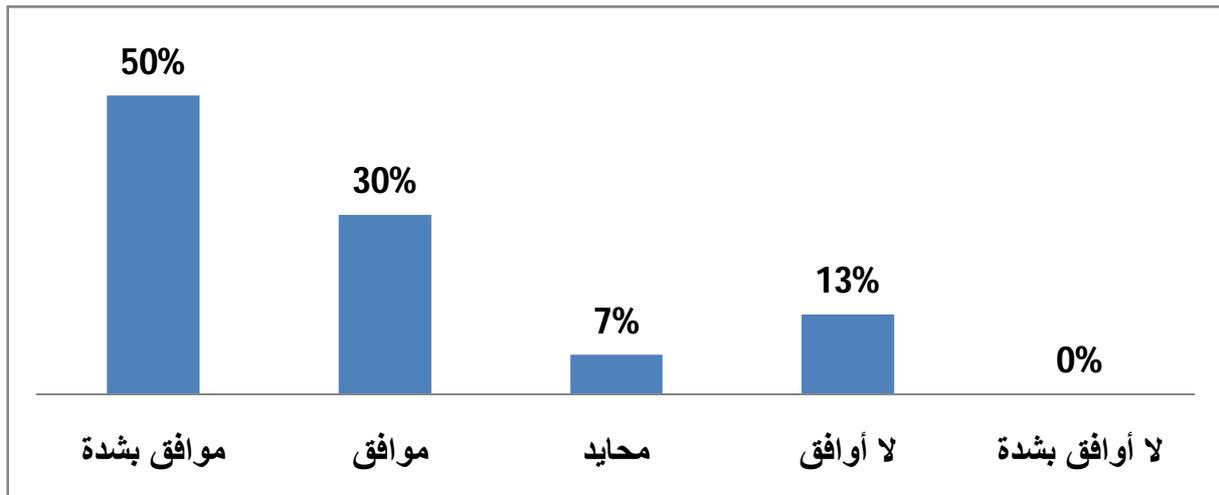


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (22) أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 20% ، أما الذين يوافقون فقد جاءت 50%، للعلاقة بين جميع الإدارات سهلة وميسرة بينهم ومثلت نسبة المحايدون 13% ، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 10% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم 7%.

جدول (23) سهل الاتصال التنظيمي الحصول علي المعلومات والبيانات مما ساعد الإدارة علي صناعة واتخاذ القرارات

النسبة المئوية	لتكرارات	العبارة
50%	15	موافق بشدة
30%	9	موافق
7%	2	محايد
13%	4	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	30	المجموع

رسم بياني (23) سهل الاتصال التنظيمي الحصول علي المعلومات والبيانات مما ساعد الإدارة علي صناعة واتخاذ القرارات



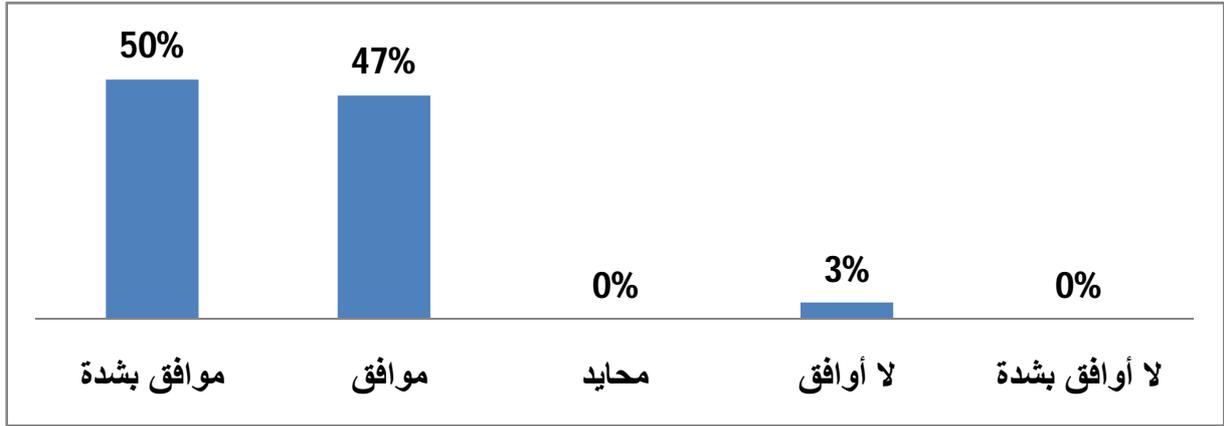
يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (23) أن نسبة الذين يوافقون بشدة جاءت 50%، وذلك لسهولة الاتصال وحصولهم علي البيانات اللازمة مما يساعدهم علي اتخاذ القرارات الصحيحة أما الذين يوافقون فقد مثلت 30%، ومثلت نسبة المحايدون 7%، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 13%، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد مثلت 0%.

#### خامساً : معوقات الاتصال التنظيمي في قصر الشباب والأطفال

جدول (24) يستهلك الاتصال الكتابي الكثير من الجهد والمال والوقت في قصر الشباب والأطفال

العبرة	لتكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	15	50%
موافق	14	47%
محايد	0	0%
لا أوافق	1	3%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	30	100%

رسم بياني (24) يستهلك الاتصال الكتابي الكثير من الجهد والمال والوقت في قصر الشباب والأطفال

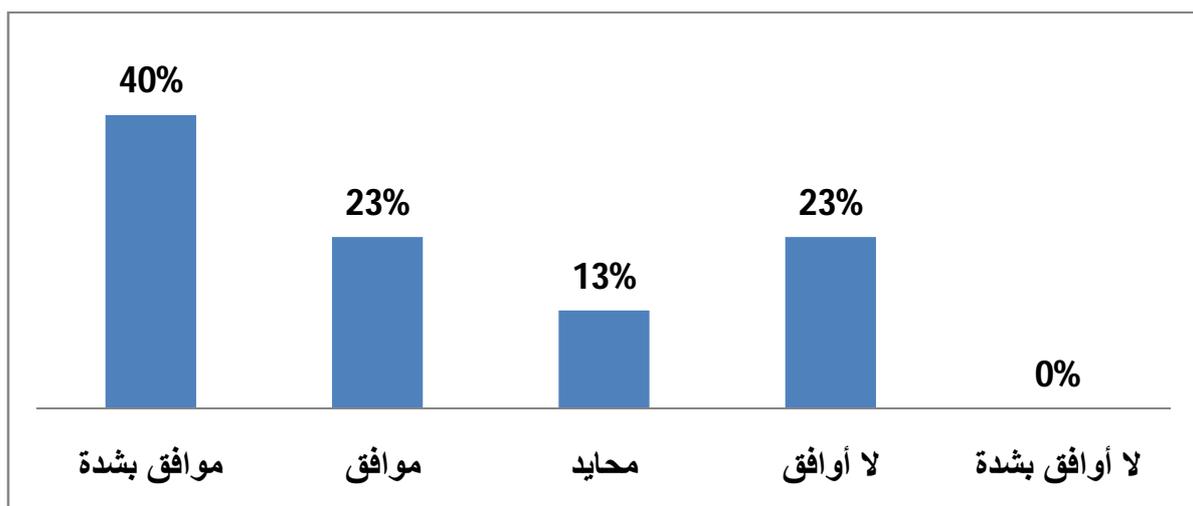


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (24) أن نسبة الذين يوافقون بشدة حاءت 50% هم الموافقون علي صعوبة الاتصال الكتابي مما يأخذ زمن وجهد كثير في القصر . ، أما الذين يوافقون فقد مثلت 47%، ومثلت نسبة المحايدون 0% ، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 3% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد مثلت 0%.

جدول (25) هنالك قصور في تدريب العاملين علي وسائل الاتصال الفعال بقصر الشباب

النسبة المئوية	لتكرارات	العبارة
40%	12	موافق بشدة
23%	7	موافق
13%	4	محايد
23%	7	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	30	المجموع

رسم بياني (25) هنالك قصور في تدريب العاملين علي وسائل الاتصال الفعال بقصر الشباب

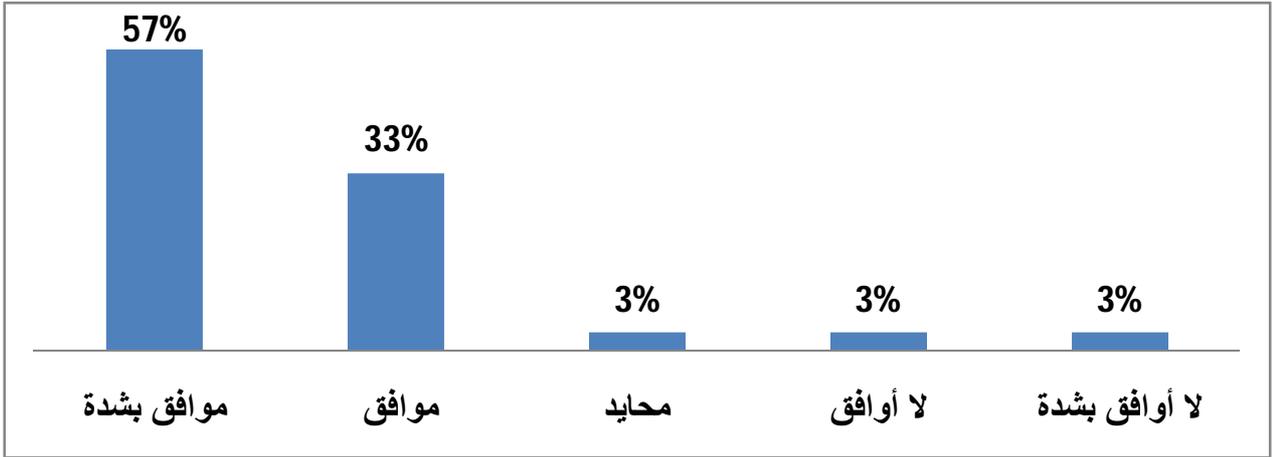


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (25) أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 40% ، هم الموافقون علي عدم تدريب كل الكوادر الذين يعملون في القصر علي وسائل الاتصال الفعال في القصر ، أما الذين يوافقون فقد مثلت 23% ، ومثلت نسبة المحايدون 13% ، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 23% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد مثلت 0% .

جدول (26) قلة الاعتماد علي الوسائل الحديثة مما أدى إلي إهدار الوقت والمال

النسبة المئوية	تكرارات	العبارة
57%	17	موافق بشدة
33%	10	موافق
3%	1	محايد
3%	1	لا أوافق
3%	1	لا أوافق بشدة
100%	30	المجموع

رسم بياني رقم (26) قلة الاعتماد علي الوسائل الحديثة مما أدى إلي إهدار الوقت والمال

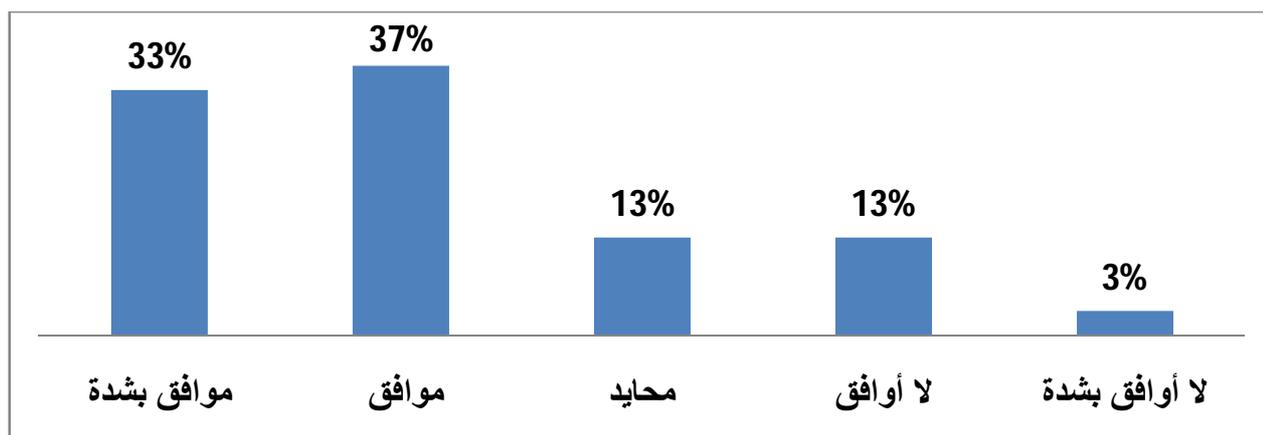


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (26) أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 57% الذين يوافقون علي الاعتماد الكلي للاتصال الفعال مما يوفر ويقلل الزمن والجهد ، أما الذين يوافقون فقد جاءت 33%، ومثلت نسبة المحايدون والذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة لكل منهما 3%.

جدول (27) يوضح عدم اهتمام الإدارة العليا بالانصات للإدارات العليا والعاملين لضمان التحسين المستمر

النسبة المئوية	تكرارات	العبارة
33%	10	موافق بشدة
37%	11	موافق
13%	4	محايد
13%	4	لا أوافق
3%	1	لا أوافق بشدة
100%	30	المجموع

رسم بياني (27) يوضح عدم اهتمام الإدارة العليا بالانصات للإدارات العليا والعاملين لضمان التحسين المستمر



يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (27) أن نسبة الذين يوافقون بشدة حاءت 33% ، الموافقون علي عدم الادارة لتوفرها بالاهتمام للادارة بالاتصال المستمر وذلك يسها من التحسين والاداء الجيد للخدمات أما الذين يوافقون فقد مثلت 37%، ومثلت نسبة المحايدون 13% ، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 13% ، أما الذين لا يوافقون بشدة فقد مثلت 3%.



أولاً: القرآن الكريم  
ثانياً: الكتب والمصادر

1. أحمد صقر عاشور : السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1989م.
2. أحمد عرفة ،فعالية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة /2000.
3. أحمد ماهر (ب) : كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2004م.
4. أحمد مصطفى خاطر، الإدارة و تقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
5. أسعد، محمد أحمد " دور العلاقات العامة في تطوير الخدمات العامة بالتطبيق على أمانة مدينة جدة" (جدة: مركز البحوث المدعمة، جامعة الملك عبدالعزيز، 1987م).
6. اصغر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 21.
7. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين المرسي : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية . 2002م .
9. حجازي مصطفى،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،بيروت ،1982.
10. د. صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
11. د.علي عياصرة ،محمود محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
12. دركر بيتر، الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات - ت، عبد الكريم محمد، ج2، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1996.

13. صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2009،
14. عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999م .
15. العثيمين، فهد سعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية ، أهميتها ، أهدافها ، أساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض 1993.
16. علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس لقاهرة، ط2، 1975.
17. فضيل دليو : اتصال المؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة . 2003.
18. كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعية في التنظيم ، دار الفكر الاردن ، ط3 ، 2004.
19. محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الاتصالي ، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر . ط1 ، 2001م .
20. منال طلعت محمود : مدخل الى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، الازرابطه ، 2002 .
21. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
22. هالة منصور ، الاتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه ومهاراته ، المكتبة الجامعية ، الازرابطه ، الاسكندرية ، 2000م .
23. محمد يوسف ، ادارة وتخطيط العلاقات العامة ، ط1 ، القاهرة : الدار العربية للنشر والتوزيع ، 2008 م .
24. بواش العربي، بن صافية جلال، توكال مراد، تجارة الخدمات (مذكرة نهاية الدراسة)، جامعة الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001 ، ص 4  
ثالثاً : الرسائل العلمية :
1. محمد علي محمد 1978 . رسالة لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال
2. تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة .

3. جمالسامي رسالة ماجستير ، جامعة عنابة ، الجزائر 2005م :جاء فى المقدمةوالإشكالية
4. دور الاتصال التنظيمي في رفع الانتاجية . كاتزكوبيو موريس"رسالة لنيل درجة الدكتوراه الاتصال جانب من جوانب العمليات التنظيمية .
5. شرف الدين عبدالله حسن أدم (2017م) الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية . "بحث مقدم لنيل درجة الماجستير رسالة منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية العلاقات العامة .

الملاحق

إستبيان

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية علوم الاتصال

السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : استمارة استبانة

بالإشارة الى الموضوع أعلاه أرجو منك ملء الاستبيان المرفق وهو احد المتطلبات للحصول على درجة الماجستير فى علوم الاتصال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان **فاعلية الاتصال التنظيمى فى المؤسسات الخدمية** بالتطبيق على قصر الشباب والاطفال حيث يتطلب ذلك الحصول على مجموعة من البيانات ويسعدنى ان اتلقى مشاركتكم من خلال خبرتكم العلمية والعملية حتى يكون البحث اضافة حقيقة للمعلومة والمعرفة ، ونعدكم بسلامة وسرية المعلومات وستكون النتائج متاحة لكم متى ما طلبتم ذلك.

أتوجه اليكم بالتقدير والاحترام شاكرا لكم كريم تعاونكم لإنجاح الدراسة الميدانية وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير .....

الباحثة

اولاً : البيانات الشخصية

العمر :

( ) 30-20 ( ) 40-31 ( ) 41- فاكثر ( )

الحالة الاجتماعية :

متزوج ( ) غير متزوج ( )

النوع :

ذكر ( ) انثى ( )

المؤهل العلمى :

ثانوى ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فما فوق ( )

التخصص :

محاسبة ( ) علوم مالية ومصرفية ( ) اختصار ادارة اعمال ( ) اخرى ( )  
( )

الدرجة الوظيفيه :

موظف ( ) رئيس قسم ( ) نائب مدير ( ) مدير ( ) اخرى تذكر .....

سنوات الخبرة :

5-1 سنوات ( ) 10-6 سنة ( ) 11-15 سنة ( ) 16 فاكثر ( )

1/ مفهوم الاتصال التنظيمى

الرقم	الموضوع	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد مرونة كافية للهيكل التنظيمي في قصر الشباب					
2	يمثل الاتصال صاعد مرتكزا مهماً في التواصل بين الادارة العليا والدنيا					
3	يسهم الاتصال الهابط في تسهيل وصول المعلومات بين الادارات					
4	تسهم وسائل الاتصال الحديثة في اختصار الجهد والوقت داخل المؤسسة					
5	هنالك انسجام في تدفق المعلومات بين الادارات داخل المؤسسة					

### 2/ وسائل وادوات الاتصال التنظيمي

الرقم	الموضوع	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اسهم الاتصال الشفهي المحادثات والاجتماعات في تحسين الاداء بالقصر					
2	يعتبر الاتصال الكتابي اكثر فاعلية في تحسين الاداء داخل قصر الشباب والاطفال					
3	مثل التقارير والمكاتبات الداخلية عنصراً مهماً في تطوير العمل التنظيمي في المؤسسة					
4	تستخدم الوسائل المرئية مثل المؤتمرات المتلفزة والفيديو بفاعلية داخل القصر					
5	اضافت الوسائل الحديثة ( مواقع التواصل ، شبكات الانترنت ) المرونه اللازمة للعمل داخل القصر					

### 3/ الربط بين المتغيرين الثالث والرابع

الرقم	الموضوع	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هنالك سهوله في الاتصال بين ادارة القصر والجمهور الداخلي					
2	يعتمد ادارة القصر على الاتصال مع الجمهور الخارجى على وسائل اتصاليه كافية					
3	نسق الادارات مع بعضها البعض وفقاً للهيكل التنظيمى المحدد					
4	يمكن الهيكل التنظيمى من تبادل الاراء والافكار بين الادارات المختلفة					
5	جعل الاتصال التنظيمى العلاقة بين الادارة العليا والادارة الدنيا اكثر سهولة					
6	افاد الاتصال التنظيمى فى سهوله الحصول على المعلومات والبيانات لضمان اتخاذ القرارات فى القصر					

4/ معوقات الاتصال التنظيمى فى القصر

الرقم	الموضوع	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يستهلك الاتصال الكتابى الكثير من الجهد والمال والوقت					
2	هنالك قصور في تدريب العاملين على الاتصال الفعال					
3	قلة الاعتماد على الوسائل الحديثة في عملية الاتصال في القصر يؤدي الى اهدار الكثير من الوقت					
4	عدم اهتمام الادارة العليا بالانصات للادارات الدنيا والعاملين في القصر					

ما المقترحات :

