



جمهورية العراق
وزارة التخطيط
دائرة السيطرة النوعية
قسم تقويم المطابقة للسلع المستوردة

أثر التغذية العكسية والاتصال الإداري
في تحقيق الرضا الوظيفي

إعداد

م.ر. مهندسين

اركان زهير عبد الحسين

٢٠٢٣ م

١٤٤٤ هـ

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	حدود الدراسة
I	أهداف الدراسة
I	الخلاصة
I	المقدمة
I	مشكلة وفرضيات الدراسة
٥-١	الفصل الأول: التغذية العكسية
١	مفهوم التغذية العكسية
٢-١	تعريف التغذية العكسية
٣-٢	انواع التغذية العكسية
٣	أهمية التغذية العكسية
٤	شروط التغذية العكسية
٤	أسس التغذية العكسية
٥-٤	خصائص التغذية العكسية
١٦-٦	الفصل الثاني : الإتصال الإداري
٧-٦	مفهوم الإتصال الإداري
٨	تعريف الإتصال الإداري
١٠-٨	عناصر الإتصال الإداري
١٠	أنواع الإتصال الإداري
١٢-١١	نماذج الإتصال الإداري
١٤-١٢	خصائص الإتصال الإداري

١٥-١٤	مشاكل الإتصال الإداري
١٦	مصفوفة الإتصال الإداري
١٦	اثر التغذية العكسية والإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي
١٨-١٧	الفصل الثالث : الإستنتاجات والتوصيات
١٧	الإستنتاجات
١٨	التوصيات
٢٠-١٩	المصادر

الأشكال	
١١	النموذج الخطي
١٢	النموذج التبادلي
١٦	مصفوفة الأتصال

منهجية الدراسة

تعرض منهجية الدراسة أهداف ومشكلة الدراسة وحدودها الزمانية والمكانية والفرضيات التي إنطلقت منها مع بيان خصائص العينة المبحوثة وكالاتي:

حدود الدراسة

قُدمت الدراسة وفق الخطة السنوية لقسم تقويم المطابقة للسلع الاستيرادية لسنة ٢٠٢٣

وتمثل إطارها بـ :

أ- الحدود المكانية : تم تحديد دائرة السيطرة النوعية نظرا لأهمية العمل الذي تقوم به ولتنوع الموارد البشرية لديها.

ب- الحدود الزمانية : تم اكمال الدراسة خلال عام ٢٠٢٣.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

- أ- تحديد ومعرفة واقع عملية التغذية العكسية المقدمة باتجاه العاملين .
- ب- تحديد واقع عملية الإتصال الإداري المتبادل بين المديرين والعاملين .
- ت- قياس تأثير عملية التغذية العكسية والإتصال الإداري للعاملين .
- ث- ربط تأثير الإتصال الإداري والتغذية العكسية في بلوغ الرضا الوظيفي لحفز المديرين والعاملين على بلوغ أهدافهم ضمن الخطط الموضوعه .
- ج- إمداد المديرين في دائرة السيطرة النوعية بتوصيات ومعلومات تساعد في زيادة فاعلية التغذية العكسية المقدمة التي بدورها تنعكس على فاعلية الإتصال الإداري بين العاملين والرؤساء .

أهمية الدراسة

- ١- الكشف عن مفهوم وأهمية التغذية العكسية والاتصال الإداري
- ٢- ايجاد ثبات لبعض المعايير العلمية في بلوغ الرضا الوظيفي
- ٣- الكشف عن الادوار التقييمية المتبادلة لمفهومي التغذية العكسية والأاتصال الإداري .
- ٤- توضيح حاجة الرضا الوظيفي الى التغذية العكسية والاتصال الإداري .

الخلاصة

تبين الدراسة أثر الإتصال الإداري والتغذية العكسية في تحقيق الرضا الوظيفي , والتعرف على أنشطة المديرين في إتمام هاتين المهمتين للعاملين ودورهما في بلوغ الرضا الوظيفي , إذ نتج عن الدراسة وجود اتصال اداري بين المديرين والعاملين في دائرة السيطرة النوعية بالإتصال الموجه باتجاهين فهو يصدر من المديرين الى المرؤوسين بصيغة توجيهات وأوامر إدارية أما الإتصال الموجه من العاملين الى مديرهم فهو بصيغة مذكرات ومطالعات وهناك صيغة اتصال إداري غير رسمية بينهم مما عزز من هذه الوظيفة ونتج عنها توافق في العمل وتقم للمهام اما التغذية العكسية فلو حظ انها تأخذ شكل التقييم لأداء العاملين بصورة رسمية وكذلك توجيهات تتم بصورة غير رسمية وقد بينت ردود أفعال الموظفين تجاه القرارات الإدارية وتتجه بالغالب نحو الأيجاب والأبتعاد عن السلبية وظهرت هذه النتائج من خلال المعاينة والمتابعة للعملية الإدارية في دائرة السيطرة النوعية مما انعكس على تحقيق الأهداف المخططة في هذه الدائرة وتحقيق نسب مرضية من الرضا الوظيفي للعاملين وظهر ذلك من خلال تقبلهم والتزامهم بالتوجيهات والقرارات الإدارية .

المقدمة

يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من المنظمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس معدلات الرضا الوظيفي في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديروا شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنظمة التي تؤدي دورها إلى تحقيق التكامل بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها لذلك فإن التغذية العكسية تبين آراء الموظفين ومدى رضاهم عن الجو العام للعمل سواء بيئة العمل أو مهام الوظيفة ومقياس التغذية العكسية هو الإتصال الإداري الفعال إذ إن الأخير كلما كان مستمراً ينقل التغذية العكسية من المصدر إلى المستلم وبالعكس .

أولاً- مشكلة الدراسة:

من خلال الأطلاع على سير العملية الادارية في معظم المنظمات في عصرنا الحالي لوحظ وجود ادوار متعددة وغير مفعلة للتغذية العكسية لكون هناك غموض واشكالية فهم لدى بعض الكوادر الادارية لأهمية ومفهوم التغذية العكسية بأعتبارها احد الأساليب والطرق الحديثة المثبت نجاحها عالمياً في بلوغ الرضا الوظيفي وتطوير وتقديم اداء المنظمات والافراد .
وأستناداً لما تقدم انيرت مشكلة البحث من خلال تحديد العنوان بالصيغة الأتية"اثر التغذية العكسية والاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي" .

فرضية الدراسة :

الكشف عن مفهوم ودور التغذية العكسية والاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي على الفرضية الأتية :

لا يحدث اي تطور في العمل الإداري الا من خلال بلوغ الرضا الوظيفي للعاملين ويتم ذلك وفقاً الى إتصال إداري فعال يسمح بتدفق معلومات التغذية العكسية بين العاملين داخل المنظمة المبحوثة بمختلف مستوياتهم الإدارية .

الفصل الأول

١-١-التغذية العكسية

يستعرض المبحث الأول مفهوم وأهمية وأهداف عملية التغذية العكسية مع أهم الفقرات ذات العلاقة بها وبقدر تعلق الأمر بالأهداف الرئيسية لهذه الدراسة وكالاتي :

١-١-١- مفهوم التغذية العكسية

يعتبر مفهوم التغذية العكسية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين ، غير أنها لاقت اهتماما كبيرا من المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء . وكان أول من وضع هذا المصطلح هو : " نوبرت واينر " عام ١٩٤٨ م . وقد تركزت في بدايات الاهتمام بها في مجال معرفة النتائج ، وانصببت في جوهرها على التأكد فيما إذا تحققت الأهداف المنشودة خلال عملية التقييم ، أم لا . ومما لا شك فيه أن التغذية العكسية ومعرفة النتائج مفهومان يعبران عن ظاهرة واحدة : (زياد , مسعد محمد-٢٠٠٩)

١-١-٢- تعريف التغذية العكسية :

- ١- عرفها المعهد الحكومي الامريكي لتنمية الادارة الشخصية بأنها: (امر بالغ الأهمية في تحسين اداء الأفراد كونها اداة تعكس اداء الفرد خلال مدة زمنية او خلال موقف معين وتتنوع بتنوع مصادرها ووسيلة تزويدها للشخص المعني) .
- ب- الملاحظات المنصفة الايجابية والسلبية لحلقة العمل (المرووسين والرؤساء) للموظفين وذلك لتطويرهم ومراجعة اداءهم (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية – ٢٠١٢ : ٨، ط - ٤ كتاب معتمد لدولة الإمارات).
- ج- اداة لتزويد المقيمين بنتائج اعمالهم خلال مدة زمنية محددة (كيركلاند، مانوغيان- ٢٠٠٩ : ١٠)

د- المعلومات التي يحصل عليها الفرد نتيجة اداء معين ويمكن ان تكون هذه المعلومات اما داخلية او خارجية . (مهدي,خلف – ٢٠٠٤ : ٤)

ه- وتؤثر التغذية العكسية في سلوك الفرد يقوم بتغيير سلوكه نحو الأفضل عندما يعرف نتائج سلوكه السابق ، كما تؤكد تلك النظريات على الدور التعزيزي للتغذية العكسية، وأنها تعمل على استثارة دافعية المقيم، وتوجيه طاقاته نحو التعلم، كما أنها تساهم في تثبيت

المعلومات وترسيخها وبالتالي تساعد على رفع مستوى الأداء في المهمات الوظيفية اللاحقة. (عبد الحق، عطا - بلا: ٤) .

١-١-٣- أنواع التغذية العكسية :

١-٣-١-١- حسب التوقيت : (مهدي، خلف - ٢٠٠٤ : ٥,٦)

الفورية : هي التغذية التي تتصل مباشرةً بالسلوك وتعقبه مباشرةً وتزود الموظف بالمعلومات والتوجيه اللازم لتعزيز السلوك او تطويره او تصحيحه .

او هي النوع الذي يقع بعد الانجاز مباشرةً وبصورة واضحة لتعزيز صحة الانجاز او لتصحيحه .

المؤجلة : المعلومات التي يتم تزويد الموظف بها بعد انجازه للاعمال بمدة معينة وقد تطول هذه المدة او تقصر حسب مقتضى الأحوال .

١-١-٣-٢- حسب مصدرها :

١- الزبائن : وهم اهم مصدر من مصادر التغذية العكسية وعلى المنظمات ان تلتمس هذه المعلومات وتحث الزبائن على ابداء ارائهم تجاه الأفراد والفرق العاملة بالمنظمة ويتم ذلك من خلال استخدام الاستبيانات والزيارات للعملاء لمقر الشركة وعمل مجموعات من الموظفين من مهامها التركيز على العميل .

٢- البيانات الموضوعية : ويتم تزويدها للموظفين عن طريق استخدام مقاييس احصائية لتزويد الموظفين بتغذية عكسية هادفة وتعتبر هذه الطريقة الأكثر فاعلية ولكنها يمكن ان تكون مضللة احياناً لأصحاب الرأي فعلى سبيل المثال : " ان مستوى الخدمة المقدمة ليس هو افضل مقياس للأداء بالنسبة للزبائن حيث ان المستهدف هو رضا الزبون " .

٣- المشرفين والمديرين ورؤساء الفرق : القادة عادة ما يكونون مصدرا غنيا من مصادر التغذية العكسية. باعتبارهم من ذوي الخبرة والاختصاص بمعرفة المهام التي يؤديها مرؤوسيه. لديهم أيضا نظرة ثاقبة في إجراءات الشركة، والسياسة المتبعة والمسار الحالي. وبالتالي، فإنهم على الأرجح لديهم فهم شامل لأداء الموظف.

٤- الأقران: يمكن لزملاء العمل الذين يؤدون وظائف مماثلة ان يكون لديهم فهم أفضل لأداء زملائهم من المشرفين والإدارة العليا. ويمكنهم أيضا تقديم وجهة نظر مختلفة عن عملية التغذية العكسية.

٥- المرؤوسين: ويقدمون تغذية عكسية صاعدة هو أسلوب السماح للمرؤوسين لتقديم ملاحظات حول أسلوب الإدارة والأداء. في دراسة ميدانية من ٢٣٨ مدير لمختلف الشركات، لوحظ أن التغذية العكسية الصاعدة كان لها اثر ايجابي بالأداء لهذه المنظمات .

١-٣-٣-١-١-٣- حسب بعدها: (معروف- التخطيط الاستراتيجي - ٢٠٠٩ : ٦٨)

- ١- التغذية العكسية الموجبة : وتظهر عند القبول العام للقرار
- ٢- التغذية العكسية السالبة : وتظهر عند رفض القرار .
- ٣- التغذية الامامية الموجبة : وتظهر عند اصدار قرار اداري .
- ٤- التغذية الامامية السالبة : وتظهر عند القبول المشروط للقرار.

١-٣-٤-١-١-٤- حسب شكل المعلومات : (مهدي,خلف - ٢٠٠٤ : ١١)

- ١- لفظية : التوجيهات الأنية باتجاهين .
- ٢- مكتوبة : الاوامر والقرارات او التقارير من الاعلى للأسفل وبالعكس
- ٥- حسب طبيعتها : (المصدر السابق : ١١)

- ١- فردية : بهيئة معلومات يزود بها الشخص المعني .
- ٢- جماعية : معلومات موجهه للجماعة .

١-٣-٤-١-١-٤- اهمية التغذية العكسية: (عدد من المنظمات الدولية ، ٢٠٠٧)

- ١- اتخاذ القرارات واجراء التحسينات
- ٢- اكتشاف الثغرات والحاجات الجديدة والمشكلات المحتملة
- ٣- تقديم الدعم للموظفين وأبداء الاستجابة تجاه مايقومون به من اعمال .
- ٤- التأكد من انفاق المال على الوجه الصحيح .
- ٥- اطلاع المجتمع المحلي واصحاب المصلحة الآخرين على حقائق الأمور وأولاً بأول واشراكهم في الجهود المبذولة .
- ٦- اقامة الدليل على الخضوع للمساءلة .

وفي مصدر اخر ذكر (عبد الحق,عطا - بلا: ٥) ذكر إن للتغذية العكسية أهمية كبيرة في عملية التعلم, حيث أنها ضرورية وهامة في عملية الرقابة, والضبط والتحكم, والتعديل التي ترافق وتعقب عمليات التفاعل والتعلم, وأهميتها هذه تنبثق من توظيفها في تعديل السلوك وتطويره نحو الأفضل, إضافة إلى دورها الهام في استثارة دافعية المتعلم من خلال مساعدته على اكتشاف الاستجابات الصحيحة فيثبتها, وحذف الاستجابات الخاطئة .

١-١-٥- شروط التغذية العكسية : (مهدي,خلف – ٢٠٠٤ : ١٠)

١- يجب ان تتصف بالدوام والاستمرارية .

٢- يجب ان تتم في ضوء اهداف محددة .

٣- يتطلب تفسير نتائجها فهما عميقاً ودقيقاً .

٤- تستخدم في تقديمها الأدوات اللازمة وبصورة مدروسة

٥- تقدم وفقاً للحاجة الفعلية وبناءاً عليها

٦- مساندة التغذية الراجعة الداخلية للخارجية وبالعكس

٧- ان تتصف بالدقة والتحديد .

٨- ان يتم تقديمها بالوقت المناسب .

١-١-٦- اساس التغذية العكسية : (زياد, التغذية العكسية - بلا : ٢)

١ - النتائج : وتعني أن يكون المقيم قد انجز عملا ما .

٢ - البيئة : وهو أن يحدث النتاج في بيئة تعكس المعلومات في بيئة المنظمة .

بمعنى أن يوجه الموظف الانتباه تجاه المعلومات المنعكسة .

٣ - الأستجابة : وتعني المعلومات المرتبطة بهذه النتائج والتي يتم إرجاعها للمقيم

حيث تعمل كمعلومات يمكن استقبالها وفهمها .

٤ - التأثير : ويقصد به أن يتم تفسير المعطى (المعلومات) واستخدامه أثناء قيام

المقيم بالاشتغال على الناتج التالي .

١-١-٧- خصائص التغذية العكسية : (المصدر السابق : ٥)

١ - الخاصية التعزيزية :

تشكل هذه الخاصية مرتكزا رئيسا في الدور الوظيفي للتغذية العكسية ،

الأمر الذي يساعد على التعلم ، وقد ركز أحد الباحثين على هذه الخاصية من

خلال التغذية العكسية الفورية في التعليم المبرمج ، حيث يرى أن إشعار المقيم

بصحة استجابته يعززه ، ويزيد احتمال تكرار الاستجابة الصحيحة فيما بعد .

٢ - الخاصية الدافعية :

تشكل هذه الخاصية محورا هاما ، حيث تسهم التغذية العكسية في إثارة

دافعية المتعلم للتعلم والإنجاز ، والأداء المتقن . مما يعني جعل المقيم يستمتع

بعملية التعلم ، ويقبل عليها بشوق ، ويسهم في النقاش الصفي ، مما يؤدي إلى

تعديل سلوك المتعلم .

٣- الخاصية الموجهة :

تعمل هذه الخاصية على توجيه الفرد نحو أدائه ، فتبين له الأداء المتقن فيثبته ، والأداء غير المتقن فيحذفه ، وهي ترفع من مستوى انتباه المقيم إلى الظواهر المهمة للمهارة المراد تعلمها ، وتزيد من مستوى اهتمامه ودافعيته للتعلم ، فيتلافى مواطن الضعف والقصور لديه . لذلك فهي تعمل على تثبيت المعاني والارتباطات المطلوبة ، وتصحح الأخطاء ، وتعديل الفهم الخاطئ ، وتسهم في مساعدة المقيم على تكرار السلوك الذي أدى إلى نتائج مرغوبة ، وهذا يزيد من ثقة المقيم بنفسه ، وبتنتائج التعلمية .

الفصل الثاني الاتصال الإداري

٢-١ : مفهوم الاتصال وطبيعته : (تركستاني- ٢٠١٢ : ٣)

الاتصال : شيء نقوم به في كل زمان ومكان نلتقي فيه بأشخاص، أو نريد أن نوصل معلومة أو فكرة أو أمراً إليهم. إنه من أكثر الأنشطة التي يقوم بها الإنسان في حياته، وبطبيعة الحال أكثر من تناوله للطعام والشراب. ويحدث الاتصال بين الصغار والكبار والأصدقاء والأعداء والرجال والنساء مع بعضهم البعض ومع غيرهم من البشر.

فما هو الاتصال ؟ يمكننا - باختصار - أن نقول إنه عملية إنشاء المعاني ومشاركة الآخرين فيها من خلال استخدام الرموز. ويحدث الاتصال عندما يقوم الشخص بإرسال أو استقبال المعلومات والأفكار والمشاعر مع الآخرين. وهذا الأمر لا يشمل اللغة المنطوقة أو المكتوبة فحسب، ولكنه يشمل كذلك لغة الجسد، وأسلوب الشخص في طريقة تعبيره للآخرين.

يمكنك أن تتخيل صديقاً لك لم تره منذ مدة، فإذا هو يقابلك بابتسامة عريضة ويبدوك بالتحية، ثم يسألك عن سبب زيادة وزنك، وعن سبب انقطاعك عن الاتصال به فتجيبه مع نظرات منك، وتخبره بأن وزنه هو الآخر قد زاد منذ أن رأيته آخر مرة. فتتبادلان الضحك وتدعوه للعشاء في اليوم التالي مع بعض أصدقائك.

ثم تخيل حالة أخرى حيث يكون أحد الآباء بصحبة ابنته الصغيرة في أحد الأسواق، وعند مرورهما أمام محل للألعاب تسحب الطفلة يد أبيها للدخول إلى المحل لشراء لعبة رأتها في واجهة المحل. ينظر الأب لابنته نظرة استغراب ويشير لها بأنه مستعجل لشراء ما جاء من أجله، ويعزز قراره بعدم الشراء بسحب يدها للمضي قدماً دون توقف، مما يجعلها تتخبط في البكاء. كل هذا حصل دون أن ينطق أي منهما بكلمة واحدة.

ولك بعد هذا أن تتخيل ما حصل في إحدى المحاضرات العامة من نقاش بين المحاضر وشخص من الحضور لم يتفق مع ما طرحه المحاضر من الآراء والتوجهات ... قاطع الشخص

المحاضر أكثر من مرة، وكان يصدر أصواتاً مزعجة، ويبدى تذمراً مما يطرح المحاضر مما اضطر المحاضر إلى أن يطلب من رجال الأمن الموجودين في القاعة إخراج هذا الشخص المزعج.

الأشخاص السبعة السابقون انخرطوا جميعاً في عملية اتصال (communication process) بغض النظر عن مراكزهم الاجتماعية وأعمارهم وتوافقهم أو اختلافهم مع بعضهم البعض.

إن تبادل المعلومات ولغة الجسد وإبداء المشاعر يجعل البشر - عند اتصالهم - ينخرطون في جملة من الأنشطة :

١- نشاط المخ حيث يتعين على المتحدث أو المعبر عن نفسه أن يتذكر ماذا قال له الشخص الآخر أو عبر له عنه،

٢- نشاط نفسي إذ يتعين على كل متصل أن يفهم معاني الكلمات أو الإيماءات وفهم نفسه ونفسيات الآخرين،

٣- نشاط اجتماعي حيث إن مجرد تبادل المعلومات يحدث في بيئة اجتماعية،

٤- نشاط ثقافي لأن هناك لغة تستعمل في تبادل المعلومات، واللغة عنصر مهم من عناصر الثقافة.

وتبدأ عملية الاتصال حينما يقرر شخص ما أن يستخدم رمزاً لغوياً (كلمة أو إيماءة أو إشارة أو أي شيء يعطى تفسيراً من أصحاب هذه اللغة) لإثارة معاني معينة لدى شخص أو أشخاص آخرين. ونقصد بالمعاني أي استجابات داخلية خاصة بالشخص من صور ذهنية أو تفسيرات أو مشاعر أو مفاهيم كالتي تثيرها فينا الكلمات التي نعرف دلالاتها. وتكتمل عملية الاتصال حينما تتوافق تلك الاستجابات الداخلية للمعاني الموجودة لدى مستقبل (الرسالة) إلى حد ما مع الذي قام بالاتصال (منشئ الرسالة).

٢-٢- تعريف الإتصال الإداري:

١- عرفه (ابو القمبز- ٢٠٠٨ : ٥) هو نشاط إنساني يؤدي إلى التواصل بين البشر، الغرض منه تبادل المعلومات، وهو نشاط ذو طبيعة خاصة؛ لأنه متواصل غير منقطع، لا يمكن إعادته، كما لا يمكن محوه أو عكسه.

٢- عرفه (عوايص - ٢٠١٢ : ١) وهي العملية التي تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين مع ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل.

٣- عرفه (قسيم- ٢٠١٠ : ١) هو العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل افكار او معاني او معلومات على شكل رسائل كتابية او شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه و لغة الجسم و عبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الافكار الى شخص آخر و بدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها .

٤- ان الاتصال مع الموظفين هو من اهم المهام التي على المنظمة وادارتها ان تحرص عليه لأن اغلب الدراسات الحديثة بينت أن الموظفين يستمدون أكبر رضا من وظائفهم ويصلون الى أعلى معيار للأداء عندما كانوا يتشاركون المعلومات في أماكن عملهم . (Finch, Hansen and Alexander-2010:1).

٥- الاتصال هو انتقال وتبادل البيانات والمعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات إلى كافة أجزاء التنظيم وذلك من الخارج إلى المنظمة أو من المنظمة إلى المجتمع المحيط بها وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية. (صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، المكتب الإقليمي للمنطقة العربية- ٢٠١٢: ٦).

٢-٣ - عناصر الاتصال ومكوناته : (تركستاني- ٢٠١٢ : ٧)

١- المتصل أو القائم بالاتصال أو المرسل :

هو منشئ الرسالة، قد يكون شخصاً واحداً أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس كما يحصل في حالة التقاء الموظف مع المدير المباشر وبطبيعة الحال فإن القائمين بالاتصال يوظفون مهاراتهم الاتصالية ومعرفتهم ومواقفهم وخلفياتهم

الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم. ولهذا تختلف قدرات كل متصل في استخدام الرموز (اللغة اللفظية وغير اللفظية) عن المتصلين الآخرين.

٢- الرسالة :

الرسالة هي: مجموع الكلمات والقواعد اللغوية والأفكار، والشكل الظاهر للمتصل، وحركات الجسم والصوت، وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الآخر، كما أنها تشمل الانطباع والذي يعطيه الإنسان عن نفسه (واثق، خائف، متردد، ... الخ) وأسلوبه في التعبير . وتشكل الرسالة في مجملها دافعاً يرسل للطرف الآخر ليستثير عنده استجابة معينة بناءً على طبيعة الرسالة وكيفية استقبالها. وتشكل الرسالة أيضاً بطبيعة التشويش الذي يحصل لها والبيئة التي تتم فيها.

٣- الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة :

الوسيلة هي الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل. والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم. ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب والصحف والمجلات والأفلام والبرق الإذاعي والتلفازي والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيرها.

٤- المستقبل :

يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها وذلك بترجمتها إلى معان معينة. وقد يكون المستقبل فرداً أو جماعة أو حتى منظمة كبرى. والمستقبل - كما سبق التوضيح - قد يتحول إلى مرسل ومستقبل في آن واحد؛ ذلك أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاثة أمور: استقبال الرسالة، وفك رموز الرسالة وتحويلها إلى معان والاستجابة للرسالة. وهنا لا بد من شرح معنى فك الرموز في الرسائل من قبل المستقبلين لها.

٥- التغذية العكسية :

التغذية العكسية هو عنصر آخر مهم من عناصر الاتصال ويتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر. وتتأكد أهمية رجوع الصدى في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد

وصلت وفهمت كما أرادها هو. ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فإن على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه.

٦- بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه:

يعنى هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال. وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سعته، وألوانه، وترتيبه، ودرجة الحرارة فيه.

ولا شك في أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى جودته. فمثلاً يحتاج إلقاء درس علمي إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة صاخبة مزعجة.

٢-٤- أنواع الاتصال: (صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة, المكتب الإقليمي للمنطقة العربية- ٢٠١٢ : ٦-٧)

١- اتصال رسمي / غير رسمي :

أ- اتصال رسمي: هو الاتصال الذي يتم بين المستويات المختلفة في المنظمة بالطرق الرسمية المتفق عليها كاجتماعات الأمانة العامة للمجلس بالمسؤولين التنفيذيين، أو تداول التقارير و المذكرات المكتوبة .

ب- اتصال غير رسمي: هو الاتصال الذي يتم بطريقة غير رسمية بين العاملين مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.

٢- اتصال تصاعدي / تنازلي / أفقي :

أ- الاتصال التصاعدي: من أسفل إلى أعلى (من فروع المجلس إلى الأمانة العامة للمجلس القومي للمرأة) .

ب- الاتصال التنازلي : من أعلى إلى أسفل (من أمين المجلس القومي لأعضاء الأمانة العامة).

ت- الاتصال الأفقي: من قسم لقسم في نفس مستواه (مثل الاتصال بين رؤساء اللجان المختلفة للمجلس القومي للمرأة، أو أمناء فروع المجلس في المحافظات).

٣- اتصال مكتوب / شفوي :

أ- الاتصال المكتوب : (اتصالات دقيقة ، يمكن حفظها).

ب- الاتصال الشفوي : (مرن - يمكن من الإجابة عن الأسئلة

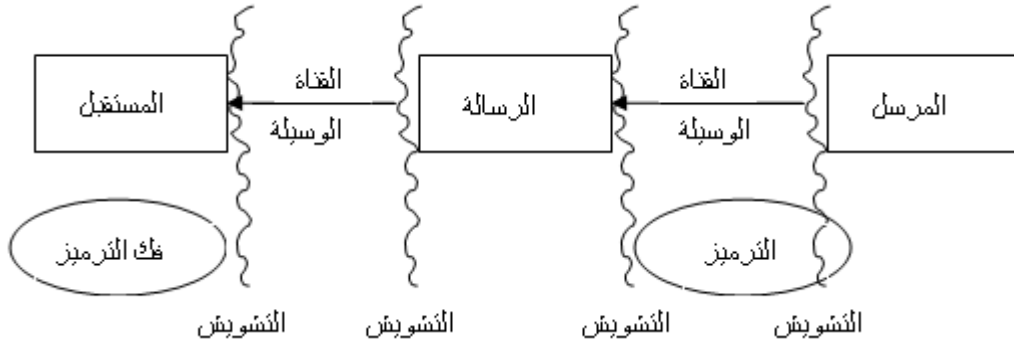
والاستفسارات)

٥-٢ - نماذج الاتصال :

يمكننا وصف عملية الاتصال باستخدام النماذج التي تصور كيفية حدوث هذه العملية وفي هذا الإطار سنجد أن الباحثين قد طوروا ثلاثة نماذج رئيسة هي على النحو الآتي:

(أ) النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه (Linear Model) :

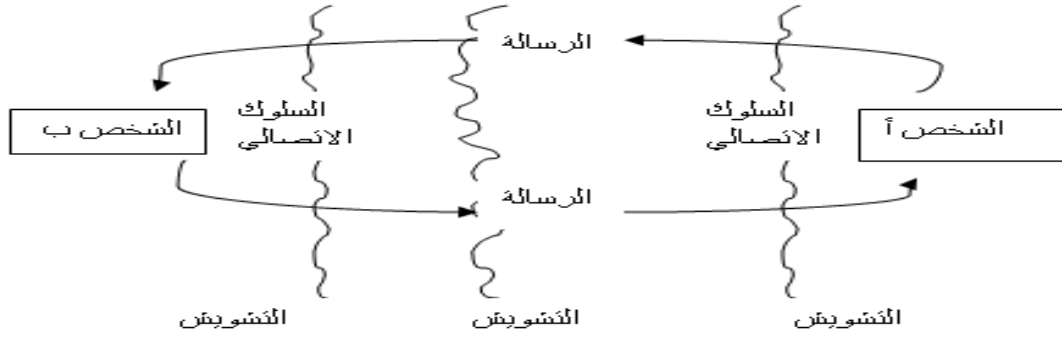
وهو امر يفعله شخص لشخص آخر. حيث يقوم المرسل بوضع أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يرسلها من خلال وسيلة معينة (حديث، رسم، كتابة ... إلخ) إلى مستقبل يقوم بتلقي رموزها بطريقة تشبه ما أراده المرسل.



المصدر: (Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne. *Interplay: the Process of Interpersonal Communication*. Sixth Edition. Harcourt Brace College Publishers. 1995,. P. 9.

(ب) النموذج التبادلي (أو ثنائي الاتجاه)

النموذج ذو الاتجاه الواحد لتفسير عملية الاتصال سهل الفهم إلا أنه لا يعكس العملية الاتصالية بدقة. فمن ناحية لا يمكن القول بأن الاتصال يسير في اتجاه واحد (من المرسل إلى المستقبل)؛ إذ يسهل علينا أن نرى أن معظم حالات الاتصال - خاصة في الاتصال بين شخصين أو مجموعة صغيرة .



المصدر بتصرف يسير: Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne, Interplay: the Process of Interpersonal Communication. Harcourt Brace College Publishers. 1995, Sixth Edition. P. 11.

(ج) نموذج الاتصال التفاعلي (Interactive Model) :

نظراً لأن عملية الاتصال معقدة أكثر مما نتصور فإن كلاً من النموذجين السابقين (ذي الاتجاه الواحد وذي الاتجاهين) يقصُر عن التفسير الكامل لهذه العملية. فالإتصال يعتمد على البيئة التي يتم فيها سواء كانت بيئة مادية أو اجتماعية أو ثقافية. كما أنه يعتمد على العوامل النفسية والذاتية لكل من طرفي الاتصال.

٦-٢- خصائص الاتصال

١- الاتصال عملية مستمرة (continuous process) :

نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة. ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال. إن الاتصال لا يمكن إعادته تماماً كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

٢- الاتصال يشكل نظاماً متكاملماً (complete system) :

يتكوّن الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية. وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

٣- الاتصال تفاعلي وأني ومتغير

(interactive, timely and ever-changing) :

الاتصال نشاط يبنى على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه. لا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم

إرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته. إننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا. فمثلاً يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لكما، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دمعة ألم وهو مازال مستمراً في حديثه. وبالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة، وقد يبدأ بتطمينك عليه وأنه بخير. وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وأنية.

٤- الاتصال غير قابل للتراجع أو التبادلي غالباً (mostly irreversible) :

إذا ما قدّر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك. قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال. ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث. هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقاؤها ولكن في حالات قليلة ومحدودة. وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه ينبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال. إذا اتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من الطعام ولم تجده، فإنك غالباً لن تعيد الاتصال للغرض نفسه.

وكما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالباً فإنه لا يمكن تباديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي. إذا ما تفادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه - مع رغبتهم فيه - فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

٥- الاتصال قد يكون قصدياً وقد لا يكون (Intentional or non- intentional) :

هذا يتمثل في أربع حالات: ١- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالباً مؤثراً. ٢- وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين. ٣- وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها. ٤- وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملاحنا.

٦- الاتصال ذو أبعاد متعددة (multi-directional) :

برغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفه مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني. قد تداعب أحد أصدقائك فتقول له: " يا أخي الحبيب لم أرك اليوم في المسجد. لا بد أنك أرهقت نفسك بالدراسة ليلة البارحة". في هذه الرسالة أكثر من هدف إذا أنك تريد أن تقول له إنك لم تصل مع الجماعة صلاة الفجر، كما أنك لست مجدداً في دراستك ولا تسهر من أجلها، ولكنك توحى له بأنك تحبه بقولك: " يا أخي الحبيب".

كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة، ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات. فالإتصال يؤدي لنا وظائف متعددة، ونقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها، فما هي أهداف الإتصال ومدى الحاجة إليه؟ هذا هو الموضوع التالي.

٢-٧ مشاكل الإتصال (قسيم-بلا: ٢٠٠٣)

١- اخطاء يقع في المرسل :

- أ- عندما يعتقد ان الدوافع لا تؤثر في طبيعة و حجم المعلومات.
- ب- عندما يعتقد ان سلوكه في كامل الموضوعية.
- ت- عندما يعتقد انه يدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الاخرون.
- ث- عندما يعتقد ان قيمه و معتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات لديه.
- ج- عندما يتحيز لطبيعة الامور و الاحداث.
- ح- عندما يستخدم كلمات ومصطلحات يعتقد ان المرسل مدرك لها.
- خ- عندما يرسل رسالته في وقت يعتقد انه مناسب لمستقبلي الرسالة.

٢- اخطاء المرسل في الرسالة :

- أ- عدم انتقاء كلمات سهلة معبرة.
- ب- لا يفهم معنى المعلومات لديه.
- ت- لا يأتي بحركات جسدية تسي مع المعاني التي لديه.
- ث- لا يحدد الهدف من الرسالة بدقة.

٣- وسيلة الاتصال :

- أ- استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع موضوع الاتصال.
- ب- استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع الوقت المتاح للاتصال.
- ت- استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع الافراد القائمين بالاتصال.
- ث- استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع الاجراءات الرسمية للاتصال.
- ج- استخدام الوسائل المكتوبة و الشفوية للاتصال (حيث التنشويه و التعميم و الحذف و الاختزال)

٤- اخطاء المستقبل

- أ- عدم الانصات الجيد.
- ب- وضع افتراضات مسبقة على المرسل للرسالة.
- ت- التسرع في اشتقاق النتائج.
- ث- تنقية المعلومات التي تصله حسب ارادته ، فينتقي منها ما يريد و يهما الاخرى.
- ج- اختلاف درجة النضج و الفهم لديه عن الاخرين.

٥- اخطاء في الرد على الرسالة :

أ- عدم الاخذ بنظر الاعتبار الوسائل غير اللفظية او التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.

ب- تركيز المرسل على الاهداف التي يسعى لاشباعها دون اهتمام بحاجات ودوافع المستقبل

بعد ان تحدثنا عن تعريف الاتصال حيث قلنا انها عملية نقل افكار و معلومات معينة من شخص لآخر عبر وسيلة اتصال ،واوضحنا ان العناصر الاساسية للاتصال هي (المرسل ،الرسالة ، قناة الاتصال ،المستقبل ،الرد) ،ثم بينا طبيعة الاتصال وكذلك الجوانب الاساسية المؤثرة على هذه العملية (اللغة ،الجانب الثقافي و الاجتماعي ،الجانب الانساني) ،واخيرا ذكرنا بعض الازخاء التي تسبب فشل عملية الاتصال والتي تحدث في العناصر الاساسية للرسالة سواء كانت من المرسل اثناء نقل الرسالة او من المستقبل خلال الرد عليها.

٢-٨- الحلول لمشاكل الأتصال الفعال ((صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة, المكتب الإقليمي للمنطقة العربية- ٢٠١٢ : ٦-٧))

١- تحديد المشكلة : (جمع كافة المعلومات المتعلقة بالمشكلة) مثل(من هم المستقبلون، طبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبلين، الخ).

٢- تحديد الهدف الأساسي من الاتصال: هل الهدف هو مجرد توصيل معلومة أم إقناع المستقبلين بالتصرف على نحو ما ، الخ) .

٣- صياغة الرسالة: (مدى تحقيق الصيغة الأساسية للرسالة للهدف المرجو منها).

٢-٩ مصفوفة الاتصال

نقصد بمصفوفة الاتصال الحالات التي توضح موقف كل من المرسل و المستقبل من عملية الاتصال حيث كل منهما قد يعتبر نفسه محقا او قد يعترف بخطأه وبذلك تتكون لنا مصفوفة فيها اربعة حالات وهي كما موضحة ادناه:

ت	أنا على حق و أنت على حق	أنا على حق و انت لست على حق
	تمثل حالة النضوج و الثقة المتبادلة بين المرسل و المستقبل	المرسل لا يثق في الاخرين
	أنا لست على حق و أنت على حق	أنا لست على حق و انت لست على حق
	المرسل غير واثق من قدراته ويعتقد ان الآخرون افضل منه	المرسل و المستقبل لا يثق كل منهم بالآخر وهو موقف يخيم عليه الياس
	على حق	لست على حق
	أنت	

٢-١٠ - أثر التغذية العكسية والاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي :

لاشك ان التغذية العكسية هي اداة من ادوات الاتصال فتحقق الأولى شرط بتحقيق الثانية لذلك تعتبر التغذية العكسية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة الإتصال الإداري في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مدير شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها. وإذا انتقلنا من مرحلة الإتصال بين الأفراد إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة الأتصال بين المجموعات، حيث تزداد تفصيلاً وفهماً لأعمق الأمور، فيتم ذلك عبر سلسلة من التقسيمات الإدارية ويكون باتجاه متبادل بين الأقسام ثم يزداد الاهتمام بهذه العملية في منظمات الأعمال وتصبح وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون في وقتنا الحاضر في عدد كبير من الشركات والمؤسسات.

الفصل الثالث

الإستنتاجات والتوصيات

١- الإستنتاجات :

- أ - تزود دائرة السيطرة النوعية العاملين بالتغذية العكسية الناتجة عن أدائهم بصورة دورية ومستمرة .
- ب - تقوم الإدارات بتوجيه التغذية العكسية للعاملين بصيغ مختلفة كالقرارات والتوجيهات والأوامر الإدارية .
- ت - هناك ردود أفعال إيجابية للعاملين تأخذ شكل تغذية عكسية عن القرارات الصادرة وتوجيهات العمل .
- ث - غالباً ما تصدر التغذية العكسية في دائرة السيطرة النوعية لغرض حل مشكلة او تقادي معوقات العمل .
- ج - لوحظ وجود اتصال إداري بين العاملين يأخذ شكل غير رسمي وهو مهم في سرعة انجاز الأعمال .
- ح - تشكل دائرة السيطرة النوعية العديد من فرق العمل التي تتصل بشكل تبادلي بين أعضائها وكذلك بينها وبين الإدارات العليا الأمر الذي انعكس في انجاز وتحقيق الأهداف .
- خ- تقوم دائرة السيطرة النوعية بعقد العديد من ورش العمل والندوات التي تساعد في تحقيق تواصل جيد واتصال فعال بين العاملين واداراتهم .

٢- التوصيات :

أ – تعزيز الأدوار التي يمثلها المديرين في دائرة السيطرة النوعية وتحفيزهم لتقديم تغذية عكسية بأغراض متعددة وبصورة مستمرة

ب – تعزيز الإتصال الإداري غير الرسمي بين العاملين لما له من اثر إيجابي في تحقيق الأهداف الموضوعية وسرعة انجاز الأعمال

ت – صياغة استبيانات الرضا الوظيفي للعاملين وللمديرين لمعرفة درجة رضاهم عن الأعمال التي يقومون بها .

ج - تفعيل نتائج التغذية العكسية ليتم وفقها صياغة القرارات الإدارية كأحد المدخلات المهمة في تحديد هذه القرارات والجهات التي تنفذها .

ح - توفير الإدارات بمختلف مستوياتها في المنظمة المبحوثة الدعم الكافي لتطوير عملية الإتصال الإداري كالربط الشبكي بواسطة الحاسوب بين اقسام الدائرة على سبيل المثال .

المصادر العربية

- ١- محمد بن سليمان الضبعان, مقالة بعنوان تقييم الأداء -٢٠١٢. <https://www.shura.gov.sa/magazine/majalah69/derasa.HTM>
- ٢- د. عبداللطيف فرحات / مقالة مشورة على شبكة الأنترنت - ٢٠١٠ .
- ٣- صلاح الدين عبد الباقي معروف/ ٢٠٠٢ / ص ٣٦٧ .
- ٤- الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف , ص: ١٨٧.
- ٥- الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٢-.
- ٦- باسم علي مهدي , مؤيد سعيد خلف -٢٠٠٩- بحث منشور في مجلة ديالى – عدد ٤١,٧
- ٧- هوشيار معروف – التخطيط الاستراتيجي- الاوائل, ٢٠٠٩ .
- ٨- قياس التأثير والمسائلة في حالات الطوارئ, تمويل : شركة مايكروسوفت -٢٠٠٧ – اعداد عدد من المنظمات الدولية الانسانية رقم الأيداع في مكتبة الامم المتحدة -0-618-85598-918.
- ٩- د. عماد صالح عبد الحق و د. أحمد مصطفى بني عطا - أثر التغذية العكسية الفورية والمؤجلة على تحسين أداء – جامعة النجاح الوطنية الأردن (بلا تاريخ).
- ١٠- المشرف والمطور التربوي الدكتور / مسعد محمد زياد / بحثه بعنوان التغذية العكسية .
- ١١- محمد هشام ابو القمبز كتابة بعنوان "فن التواصل مع الاخرين" ٢٠٠٨ .
- ١٢- د. شريف نايف عوايص- بحثه بعنوان " الأتصالات الإدارية " ٢٠١٢ – جامعة المجمعة السعودية .
- ١٣- سرمد محمد قسيم – مهارات الأتصال الفعال – بحثه بعنوان "مهارات الأتصال الفعال" – مصر- ٢٠١٠
١٤. مدخل إلى الأتصال الإنساني(الدكتور / أحمد بن سيف الدين تركستاني)
١٥. وأين هارت وكارين كريكلاند، استخدام مدربك الشخصي: ٢٠٠٩.

1- US OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/monitoring/feedback-is-critical-to-improving-performance>

2- Attorneys,Amy, the managers legal handbook, , 5th Edition, Delta Printing Solutions ,California ,USA,2010 .