



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية  
قسم : علم الإجتماع



### عنوان المذكرة :

آليات الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العمال.

دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بجيجل.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص الاتصال

إشراف الأستاذ :

\*أ.خطابي إدريس

إعداد الطالبة:

\* لبيض حورية

### اللجنة المناقشة

أ. خطابي إدريس..... رئيسا ومناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد  
"وأخص بالذكر الأستاذ الكريم المشرفه "خطابي إدريس"  
المتتبع لجميع خطوات عملي وتقديرا مني له  
وإيماننا بعطائه،

والذي لم يبخل علي بتوجيهاته طيلة إنجاز هذه المذكرة  
كما نتقدم بالشكر الجزيل  
إلى الأساتذ "شربال مصطفى"  
وكذلك إلى موظفي عمال الإدارة  
وكل من ساهم في تكويننا  
ومدنا بالعون من أجل إثراء هذا العمل.

ليبي حورية



## فهرس المحتويات

	الشكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات
	مقدمة
<b>الباب الأول: الإطار النظري</b>	
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
6	تمهيد
7	1-مبررات اختيار الموضوع
7	2-أهداف الدراسة.
8	3-أهمية الدراسة.
9	4-الإشكالية.
10	5-تحديد المفاهيم:
21	6-الدراسات السابقة.
	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: آليات الاتصال الإداري</b>	
26	تمهيد.
27	1-خصائص الاتصال الإداري.
28	2-أهمية الاتصال الإداري.
31	3-أهداف الاتصال الإداري.
32	4-وظائف الاتصال الإداري.
34	5-عناصر الاتصال الإداري.

39	6-أنواع وأساليب الاتصال الإداري.
46	7-أسس وقواعد الاتصال الإداري.
47	8-أساليب ووسائل الاتصال الإداري.
51	9-مقومات الاتصال الإداري.
52	10-العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري.
54	11-معوقات الاتصال الإداري. وطرق التغلب عليها.
59	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: الأداء</b>	
61	تمهيد
62	1-مكونات الأداء
62	2-محددات الأداء
65	3-العوامل المؤثرة في الأداء
66	4-خصائص الأداء
67	5-عناصر الأداء
67	6-أهمية الأداء
68	7-أنواع الأداء
69	8-شروط الأداء
71	9-أبعاد الأداء
72	10-مستويات الأداء
74	11-معايير الأداء
74	12-متغيرات الأداء
85	13-تقييم الأداء
92	14-قياس الأداء

93	15- صعوبات الأداء
94	16- الحلول المقترحة من أجل الأداء
94	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الخلفية النظرية</b>	
96	تمهيد.
97	I- نظريات الاتصال
98	1- نظرية التأثير المطلق
99	2- نظرية التدفق على مرحلتين.
101	3- نظرية الاستخدامات والاشباع.
102	4- نظرية الحتمية التكنولوجية.
104	II- نظريات الإدارة والأداء.
108	1- النظريات الكلاسيكية.
112	2- النظريات النيوكلاسيكية.
115	3- النظريات الحديثة.
116	خلاصة الفصل.
<b>الباب الثاني: الإطار الميداني</b>	
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية</b>	
119	- تمهيد
120	1- مجالات الدراسة.
121	2- فرضيات الدراسة.
127	3- منهج الدراسة.
131	4- مجتمع الدراسة.
132	5- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

133	1- الملاحظة.
133	2- الاستمارة.
133	3- الوثائق و السجلات.
134	6- الخصائص السوسولوجية.
134	7- أساليب المعالجة السوسولوجية.
135	- خلاصة الفصل.
<b>الفصل السادس: تحليل وتفسير البيانات.</b>	
137	تمهيد:
138	1- عرض وتفسير البيانات
139	خلاصة الفصل
<b>الفصل السابع: مناقشة وتحليل نتائج البيانات.</b>	
141	تمهيد
164	1- النتائج في ضوء فروض الدراسة
164	2- النتائج في ضوء الدراسات السابقة
165	3- موقع الدراسة في البناء النظري
166	4- القضايا التي أثارها الدراسة
168	خلاصة الفصل
170	خاتمة
172	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول



## قائمة الجداول

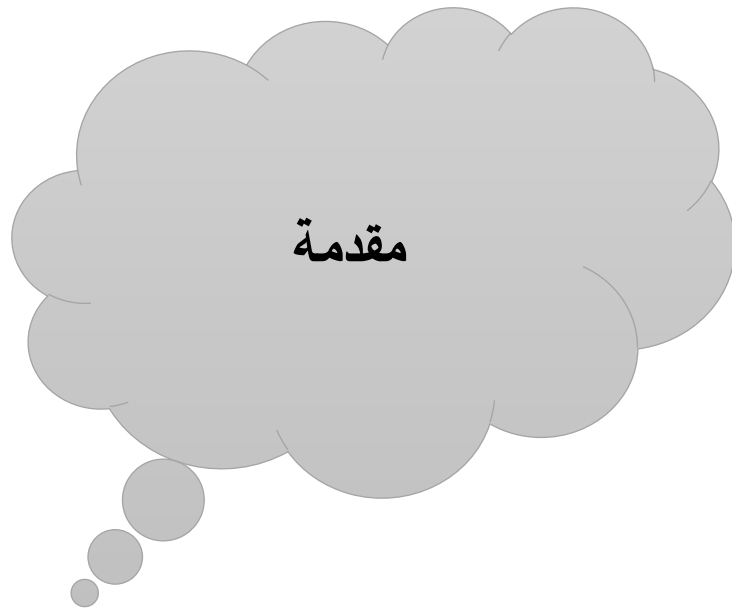
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	وظائف الاتصال الإداري حسب أنواعه	33
02	إيجابيات وسلبيات الاتصالات الكتابية والشفوية	48
03	تصنيف العمال حسب طبيعة العمل	135
04	أسماء الأساتذة المحكمين	142
05	جنس المبحوثين	146
06	سن المبحوثين	147
07	الحالة العائلية للمبحوثين	148
08	المستوى العلمي للمبحوثين	149
09	محل الإقامة للمبحوثين	150
10	الأقدمية في العمل	151
11	الاتصال بين العمال	152
12	وسائل الاتصال المستخدمة	153
13	التواصل بين العمال والمسؤولين في العمل	154
14	البريد الإلكتروني في تقديم الخدمة	155
15	دور الموقع الإلكتروني في المؤسسة	156
16	الاتصال والتشاركية في العمل	157
17	مساعدة الموقع الإلكتروني للمؤسسة	158
18	تقييد العمال بالتشريع الداخلي للمؤسسة	159
19	وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة	160
20	دعم الأوامر والمواظبة في العمل	161
21	أشكال الاتصال تحدد الأدوار في المؤسسة	162
22	الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة	163
23	مساهمة الاتصال العملياتي في تحسين جودة الأداء	164

## قائمة الجداول

165	مساهمة برامج العمل في تحسين أداء العمال	24
166	مساهمة المشرفين في تحسين في تحسين الخدمة	25
167	توفر المؤسسة على برامج للوقاية والأمن	26
168	تعرض العمال إلى حوادث عمل في المؤسسة	27

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	مميزات وخصائص الاتصال الإداري	01
36	الصفات الجيدة للرسالة	02
39	عناصر عملية الاتصال الإداري	03
43	الاتجاهات الاتصالية الرسمية في البيئة التنظيمية أو الهرم التنظيمي	04
44	شبكة العجلة	05
45	شبكة الدائرة	06
45	شبكة السلسلة	07
46	شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات	08
63	معوقات الاتصال الإداري	09
72	العوائق البيئية التي تؤثر على الأداء	10
76	شروط الأداء الفعال	11
90	خطوات تقييم أداء العاملين	12
131	الهيكل التنظيمي	13



الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، وتتمثل بالنقل والاستقبال للمعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى وأن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير غي مجالات ومواقف مختلفة والتي تستطيع في الضرورة باستخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لعملية الاتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية الحادي والعشرين مميزات عادية غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة أسباب المواد الاتصالية والمعرفية في العلم في تضائل الحدود والحوجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة، ومع التطور الحاصل بجميع مجالات الحياة سواء الاجتماعية أو سياسية أو الاقتصادية جعل المنظمات تتنافس بينها، فالمؤسسات عامة سواء كانت اقتصادية أو خدماتية فهي بحاجة إلى نظام إداري لتسيير أعمالها وذلك باكتساب تقنية اتصال في ظل النمو المطرد والمتنوع لوسائل الاتصال مما يزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ويزيد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال ويتيح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في الإدارات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال الإداري داخل المؤسسة.

إن أهمية الاتصالات الإدارية وطرقه في التأثير الفعال في المؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية من أجل مواجهة كل تحديات العصر الحديث والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة إلى العاملين لتسيير العمل والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة أداء العاملين حيث يساعد الاتصال الإداري الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها، ونظرا لتعاظم دور آليات الاتصالات الإدارية في العصر الحديث، وزيادة المشاكل في الإدارة، وفقد ترتب على ذلك الحاجة

للاتصال الإداري الفعال في المؤسسة، تبعا لنتيجة تقنيات من مميزات تساهم بفعالية في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى العمال.

وفي دراتنا هاته التي دارت دراستها الميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء -casnos- بجيجل إذ تناولنا في موضوعنا آليات الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العمال على خطة متكونة من المقدمة العامة وقسمين أولهما الجانب النظري والمنهجي أما الجانب الثاني وهو الجانب الميداني والخاتمة. فالمقدمة عبارة عن تقديم لموضوع آليات الاتصال الإداري والأداء أما الجانب المنهجي فتم التطرق إلى أهداف الدراسة وأهميتها والمتمثلة في العلمية والعملية ويليها إشكالية الدراسة وفيها التساؤلات الفرعية، وتحديد أهم المفاهيم وذات الصلة بالدراسة، والدراسات السابقة. والجانب النظري فاحتوى على خصائص الاتصال الإداري والأهمية والأهداف، الوظائف، العناصر والأساليب والأسس ومقومات الاتصال الإداري بالإضافة إلى العوامل المؤثرة ومعوقات الاتصال الإداري وطرق التغلب عليها.

أما الفصل الثالث والذي هو الأداء، فاحتوى على مكونات ومحددات والعوامل وخصائص الأداء، إضافة إلى العناصر والأهمية والأنواع وشروط الأداء كذلك تم التطرق إلى الأبعاد ومستويات الأداء وغيرها.

والفصل الأخير في الجانب النظري والمنهجي وهو الفصل الرابع فقد تم التطرق إلى نظريات الاتصال والأداء.

أما الجانب الميداني فاحتوى على ثلاث فصول الفصل الخامس يستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة، ويشمل المجال الزمني والمكاني والبشري للدراسات، الفرضيات، العينة أدوات جمع البيانات، المنهج التبع، الخصائص السوسولوجية وأساليب المعالجة السوسولوجية.

## مقدمة

---

الفصل السادس على عرض وتحليل البيانات في جداول والفصل السابع والأخير فقد تم التطرق إلى مناقشة الفرضيات ومناقشة في ضوء النظريات والدراسات السابقة والقضايا التي تثيره الدراسة.

وفي خاتمة الدراسة طرحنا وجهة نظرنا حول أهمية آليات الاتصال الإداري والأداء.



الإطار النظري

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

1. مبررات اختيار الموضوع
2. أهداف الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. الإشكالية.
5. تحديد المفاهيم:
6. الدراسات السابقة.

## تمهيد:

يعد تحديد موضوع الدراسة من المرتكزات الأساسية التي يستند عليها أي بحث سوسيولوجي والفصل الأول يعد بمثابة القاعدة الصلبة التي يبنى عليها موضوع الدراسة حيث يمكننا من خلاله الإحاطة بأهم جوانب دراستنا وخصوصا الجوانب المنهجية والمفاهيمية المتمثلة في إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، كما يبرز هذا الفصل أهم المبررات التي أدت لاختيار موضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها، ثم تحديد المفاهيم الأساسية التي ارتكزت عليها بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تزودنا بأفكار إضافية عن موضوع اليات الاتصال الإداري وكذلك موضوع أداء العمال. مما يساعدنا على مواصلة هذه الدراسة وإتباع فضولنا العلمي الذي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع.

### 1-مبررات اختيار الموضوع

إن موضوع "علاقة آليات الاتصال الإداري بأداء العمال" يعبر عن المواضيع الهامة والحديثة التي تستوجب البحث والتدقيق العلمي وقد تم اختيار موضوع الدراسة انطلاقاً من مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية فيما يلي:

#### أ/ المبررات الذاتية:

- \* الاهتمام بموضوع آليات الاتصال الإداري عن غيرها من المواضيع الأخرى.
- \* الرغبة في معرفة هذه العملية سياسات مؤسسات اليوم.
- \* الفضول لمعرفة واكتشاف العلاقة بين آليات الاتصال الإداري وأداء العمال في المؤسسة الجزائرية.
- \* الرغبة في الحصول على درجة علمية في التخصص.
- \* الرغبة في خوض تجربة ميدانية حول موضوع علاقة آليات الاتصال الإداري بأداء العمال داخل المؤسسة.
- \* إنشاء هذه المذكرة كتكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر.
- \* الرغبة في توظيف المعارف النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي.

#### ب/ المبررات الموضوعية:

- \* يعد موضوع البحث من بين المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا وإمكانية التحكم فيها لمعرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في رفع كفاءة العاملين ورفع مؤهلاتهم وقدراتهم.
- \* إن هذا الموضوع يندرج في إطار علم إجتماع الإتصال الذي يلقي اهتمام كبير لحاجة المؤسسة لمثل هذه المعالجات لما له أثر إيجابي على العمل.
- \* قابلية موضوع البحث للدراسة والتحقيق الإمبريقي.
- \* ندرة البحوث الأكاديمية التي اهتمت بموضوع آليات الإتصال الإداري في حدود الاطلاع خاصة إذا اقترنت بالأداء الفعال في المؤسسة.
- \* إن آليات الإتصال الإداري موضوع متجدد يتماشى مع مختلف التطورات والتغيرات الخاصة.

### 2-أهداف الدراسة.

لكل موضوع بحث أهداف يسعى إلى تحقيقها حتى يكون ذو قيمة علمية، وهذا الهدف يفهم عادة على أنه الناتج الذي من أجله قام الباحث بإعداد هذه الدراسة والبحث الجيد هو الذي يتجه إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية ذات دلالة علمية.

ولهذا يجب على الباحث أن يحدد أهدافه من الدراسة بدقة ليتحكم في المشكلة والهدف من دراسة علاقة آليات الإتصال الإداري بأداء العمال يمكن عرضه من خلال:

أ/ الأهداف العلمية:

- \* الإطلاع على التراث النظري الذي تناول الموضوع.
- \* إكتساب طريقة معرفية ومنهجية في إعداد البحوث الإجتماعية.
- \* الإجابة على تساؤلات الدراسة المتضمنة في إشكالية البحث.
- \* يمكن من تطبيق المنهج الوصفي المتبع في الدراسة.
- \* التحقق الإمبريقي من فرضيات البحث المدرجة.
- \* التحقق من مدى نجاح أدوات جمع البيانات المعتمدة.
- \* نيل درجة علمية في تخصص علم إجتماع الإتصال.
- \* التمكن من مهارات وخبرات البحث العلمي.

ب/ الأهداف العلمية:

- \* معرفة العلاقة بين آليات الإتصال الإداري وأداء العمال.
  - \* التعرف على آليات الاتصال الإداري في المؤسسة.
  - \* تسليط الضوء على موضوع من شأنه أن يساهم في تطوير الفكر الإداري لدى المؤسسات الجزائرية.
- 3- أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على علاقة آليات الإتصال الإداري بأداء العمال، حيث أن كل دراسة أو بحث من الضروري أن تكون له أهمية تحري للموضوعية والمصادقية وهي كالاتي:

أ/ الأهمية العلمية:

- \* إثراء البحث العلمي بالدراسة الميدانية وما يترتب عن ذلك من قضايا تتطلب البحث.
- \* قلة الدراسات الميدانية التي تناولت الموضوع في الجامعات الجزائرية.
- \* إعتبارها إضافة لحقل البحث العلمي.
- \* الموضوع يتناول علاقة هامة بين آليات الإتصال الإداري وأداء العمال، حيث لكل منها أهمية تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة والمجتمع على حدّ سواء.

ب/ الأهمية العلمية:

- \* تطوير الأداء الإجتماعي للعاملين بأساليب جديدة للحفاظ على إستمراريتها.

\* لفت الإنتباه إلى موضوع آليات الإتصال الإداري وعلاقته بأداء العمال ورسم رؤية واستراتيجية واضحة تساعد على تطبيق آليات الإتصال الإداري في المؤسسة.  
إن هذه الدراسة تساهم في إبراز العلاقة الحقيقية لآليات الإتصال الإداري.

#### 4-الإشكالية:

إن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الانسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل عن أهمية حاجته للسكن والغذاء والامن بحكم أن الانسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أيدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الانسانية في المجتمع.

وعملية الاتصال نشاط مهم في الإدارة كباقي القطاعات، وذلك لأجل توفير المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرار العملية في الإدارة والتحكم في سير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل عبر القنوات الاتصال التي تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية بين مختلف أعضاء الإدارة بغرض تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

فآليات الاتصال الإداري هو ركيزة أساسية داخل الإدارة إذ يساعد على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها. فالإدارة تحاول من عملية الاتصال تحقيق غاياتها لأجل ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها وذلك لأجل تكوين اندفاع قوي لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه وذلك لأجل الوصول إلى أداء فعال في المؤسسة.

فالأداء هو نتاج عملية الاتصال الموجودة داخل المؤسسة والتي تتم بين الأفراد العاملين وتكسبهم روح التعاون والتآزر في أداء العمل.

فآليات الاتصال الإداري يؤثر على العاملين داخل الإدارة باعتباره جزء لا يتجزأ عن العملية التنظيمية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها وأهدافها. وهو عملية متصلة بالأداء في المؤسسة باعتباره أساس الربط بين أعمال الأفراد العاملين والانسجام في الوظائف.

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها له أبعاد اقتصادية تعطي للمؤسسة مكانة تدل على قدراتها من الناحية الخدماتية وأبعاد اجتماعية تتجلى في المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، والبعد التنظيمي الذي يتجلى في فعالية القيادة الإدارية ودورها في التعامل مع العمليات الإدارية بمهارة تنعكس على نجاح التنظيم، هذه الأبعاد تصب فيما يعرف بالفعالية التنظيمية.

حيث تعد هذه الأخيرة حقيقة واقعية في وقتنا هذا لأنها سبيل تطور و تطوير المؤسسات حيث أن هذه الفعالية قد لا تتحقق إلا إذا أخضعت لاستعدادات مسبقة من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية، الإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية أو قانونية وذلك من أجل تحقيقها في أي مؤسسة كانت إنتاجية أو خدمية.

ففعالية المؤسسة أو التنظيم تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على زيادة إبتمائهم للمؤسسة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء، وإشاعة مناخ عمل الذي يساعد العاملين على تحقيق التكيف والاندماج وتقوية الرغبة في العمل الجماعي، وتحسين الأداء والإنتاجية، ولضمان تحقيق درجة عالية من فعالية التنظيم. فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب وإنما على التعاون القائم بينهم. حيث يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة.

وعلى هذا الأساس تحاول الدراسة الراهنة تقصي العلاقة التي تلعبها آليات الاتصال الإداري في أداء العمال وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

**هل لآليات الاتصال الإداري علاقة بأداء العمال في المؤسسة؟**

وينقسم هذا السؤال إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤدي الاتصال التكنولوجي إلى قوة الأداء؟
- هل يضبط الاتصال التنظيمي التشريع الداخلي للمؤسس؟
- هل يؤدي الاتصال العملياتي إلى جودة الإنجاز؟

#### 5-تحديد المفاهيم:

تحديد المفاهيم من أهم الخطوات للزمنة في مسار أي دراسة أو بحث علمي خصوصا إذا تزوج بين العديد من المعطيات والاختصاصات كالمعطى الاجتماعي والمعطى الاقتصادي والقانوني والنفسي ما يجعل المفهوم يختلف باختلاف ذلك الغموض وتشعب الدلالات بوصفه رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة أنفسهم، أو أنها تجريدات لأحداث واقعية.

ويقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد واتجاهات وتوضح ما تتضمنه من معان، وما تظهر من صفات وخصائص، ويتضح المفهوم عندما يعقله الانسان، ويميزه عن غيره من المفاهيم التي يشترك معها في الصفات والموضوعية بالتطرق إلى مدلول ومفهوم الحدود التالية:

العلاقة، آليات، الاتصال الإداري، أداء العمال.

العلاقة:

لغة: جاء في المنجد في اللغة العربية والإعلام أن العلاقة بجمع علاقة المنية ما تعلق بالإنسان من مال وزوجة وولد ويقل ما بينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر.<sup>1</sup>  
ويقصد بالعلاقة في هذا المفهوم أن وجود الشيء مرتبط بالأخر، أي ما يتصل بالأول يترتب عنه الثاني فلا يمكن إفعال ترابطهما.

- وفي معجم المصطلحات الإجتماعية أن العلاقة هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين، حيث يستلزم تغيير الأخرى، وقد تكون علاقة اتفافية أو شبه تبعية، ويقال مبدأ العلاقة وهو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جماعة هو محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر.<sup>2</sup>

يلاحظ من هذا التعريف أنه اعتبر العلاقة بمثابة رابطة بين شخصين أو ظاهرتين إضافة إلى اعتبارها إحدى المبادئ التي يقوم عليها التفكير الذهني للإنسان في سعيه لفهم واقعه وما يدور حوله من خلال محاولته البحث ومعرفة العلاقة بين الظواهر أو بين الأشياء.

- في معجم المعاني الجامع أن العلاقة هي رابطة تربط بين شخصين أو شيئين.<sup>3</sup>

- أما في المعجم الوسيط فالعلاقة هي اتصال أو تعامل بين شخصين أو شيئين.<sup>4</sup>

يشير كلا التعريفين السابقين إلى أن العلاقة تكون بين شخصين أو شيئين كما يلاحظ إتفاقيتهما في وجود الصلة والتي هي رابطة أو إتصال أو تفاعل وهذا للقول بأنه توجد علاقة بين هذين الشخصين أو الشئيين.

اصطلاحاً:

يعرف مصطفى السلطاني العلاقة أنها: «تكون بين متغيرين، ويعبر عنها بالإرتباط الذي يكون بينهما، وللعلاقة أمثلة كثيرة منها: العلاقة بين الراتب الشهري ومدة الخدمة لعدد من العمال وكذلك العلاقة بين درجات عدد من الطلبة ومقررين دراسيين».<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط1، دار الشروق للطباعة الخامسة والأربعون، بيروت، لبنان، ص26.

<sup>2</sup> - أحمد زكي بدوي: مصطلحات العلوم الاجتماعية، (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت، لبنان، 1986، ص352.

<sup>3</sup> - [http:// : www- almany. Com/ar / dict. /ar/31/03/2021](http://www-almany.Com/ar/dict./ar/31/03/2021). الساعة 10:20

<http:// : www- almany. Com/ar / dict. /ar/31/03/2021> الساعة 10:20

<sup>4</sup> - <http:// : www- almany. Com/ar / dict. /ar/31/03/2021>. الساعة: 11:30

<sup>5</sup> - مصطفى السلطاني: الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1899، ص230.



ما يلاحظ من هذا التعريف أنه حصر الارتباط بين المتغيرين في العلاقة في حين أن الارتباط يمكن أن يكون دورا أو علاقة أو تأثير...

#### إجرائيا:

العلاقة هي التفاعل القائم بين متغيرين بحيث تبين من خلال هذه النتائج وجود الصلة بين هذين المتغيرين من عدمها.

#### آليات:

آليات معروفة أيضا باسم تلك الوسائل التي تستخدم في الفنون لتنفيذ حركة اجتماعية تولد التغيير، أو مرحلة التي تحدث في إطار إجراء معين في اللغة العامية، يتم استخدام مفهوم الآلية مع الإشارة إلى منهجية أو عملية. بهذا المعنى، يمكن أن تكون الآليات مادية أو مجردة وتشير إلى قضايا حقيقية أو رمزية.<sup>1</sup>

#### الاتصال:

إن مفهوم الإتصال له الكثير من التعاريف والمفاهيم حسب التوجهات العلمية والطرائق والمنهجية واستعمالاته الاجتماعية، لذلك يتوجب التنكير بهذا المفهوم من جوانبه المختلفة حتى تتبلور نظرة أكثر دقة وأكثر إجماعا.

#### لغة:

أتصل الشيء: بمعنى التام ولم ينقطع، ويقال: اتصل به كثيرا: معناه علمه، ويقال كان على اتصال أي أنه على علاقة.<sup>1</sup>

أما في اللغة الفرنسية والإنجليزية فقد اشتقت من الكلمة اليونانية (Communis) وفي الإنجليزية (Commun) أي مشترك أو اشتراك في الشيء.<sup>2</sup>

يتضح من التعاريف أن لفظ الإتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة.

#### اصطلاحا:

أما في الاصطلاح فقد اختلفت التعريف حسب أنواع العلوم.

<sup>1</sup> https://dz.erf-est.org/6333-mecanismo.html يوم 20/03/2021 الساعة 14:50

<sup>2</sup> -أحمد مختار: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط5، دار المشرق، بيروت، لبنان، ص73.

<sup>3</sup> -يوسف شكري فرحانة: معجم الطلاب، ط5، دار المجاني، بيروت، لبنان، 2001، ص1028.

فعلوم الإتصال والعلاقات العامة تعرفه بأنه: «عملية إنسانية لها من المكونات والمبادئ والعناصر والأساليب، ما يمكنها من أن تكون خير عون لرجل العلاقات العامة الناجح».<sup>1</sup>

فالإتصال عملية إنسانية ضرورية في عمل رجل العلاقات العامة.

ويعرفه علماء الاجتماع بأنه: «العملية الاجتماعية، طالما كانت المعاني والأفكار التي تنتقل بواسطتها، مؤثرة في جميع العمليات الاجتماعية».<sup>2</sup>

نفهم أن الإتصال عملية إجتماعية تؤثر في جميع العمليات الإجتماعية الأخرى، بواسطة المعاني والأفكار التي تعتبر تجسيدا للتفاعل بين الأفراد.

أما علماء الإعلام والاتصال فقد عرفوا الإتصال على أنه: «تبادل الأفكار والمعاني بين طرفين أو أكثر، وفق منظومة من الكلمات والصور والرسومات والرموز والإشارات، من خلال قنوات متعددة».<sup>3</sup> ومنه فالإتصال هو عملية إرسال واستلام معلومات ومعاني بين أطراف مختلفة وتكون هذه المعلومات في أشكال متعددة عبر مجموعة من القنوات.

وقد ركز علماء النفس على أن الإتصال هو وسيلة للتأثير حيث أنه: «السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر».<sup>4</sup>

يتضح أن الإتصال هو عملية تأثير وتأثر باستخدام أساليب مختلفة، لفظية وكتابية.

### المفهوم الإجرائي:

الإتصال عملية في المؤسسة لنقل رسالة تحمل معلومات، آراء، أوامر، أفكار، تعليمات للعمال.

### مفهوم الإدارة:

أ/ لغويا: سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، نقول: "سوء الإدارة"، "مجلس الإدارة"، الأعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة، "مركز الإدارة"، المكان الذي تقوم به الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة.<sup>5</sup>

كلمة الإدارة (Administration) تعني لغويا أداة تحقيق غرض معين أو محدد ولقد اشتقت كلمة "الإدارة" من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين (AD. Mistrare) ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما

<sup>1</sup> - عبد السميع غريب: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة الشهاب الجامعية، مصر، 1996، ص11.

<sup>2</sup> - محمد عودة: أساليب الإتصال والتعلم الإجتماعي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1988، ص08.

<sup>3</sup> - عبده إبراهيم السوقي: التلفزيون والتنمية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 38-39.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص352.

<sup>5</sup> - المنجد الأبجدي: ط2، دار المشرق (المطبعة الكاثوليكية)، بيروت، ص36.

نجد البعض يفضل استخدام كلمة (Management) للدلالة على البعد الإجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.<sup>1</sup>

ب/ اصطلاحاً:

يعرف فريد تايلور (F.w Taylor) الإدارة: «هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق».<sup>2</sup> نفهم من هذا التعريف أن الإدارة هي المسؤول المباشر على تخطيط وتحديد الأعمال وما على العمال إلا تنفيذها بطريقة مثلى، وذلك في إطار رقابة صارمة ومن خلال إتباع أسهل وأبسط الطرق الممكنة.

ويعرفها أيضا هنري فايول (H. Fayol): «تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب».<sup>3</sup>

في هذا التعريف نلاحظ أن فايول اعتمد في تعريفه للإدارة على إبراز الكفاءة التي يجب أن يتصف بها المدير من خلال مجموعة من المهارات تتمثل في: التخطيط (تحديد ما يجب فعله)، التنظيم (توزيع الأدوار)، اتخاذ القرارات، التنسيق، الرقابة.

ويعرفها الدكتور نبيل الحسني النجار على أنها: «نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين الكفاءات والقيادة والإشراف وإنهاء بالرقابة وتقييم الأداء».<sup>4</sup>

## 2/ التعريف الإجرائي:

الإدارة هي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الإستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية، وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقييم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - أحمد فاطر ومحمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الإجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، المكتب، الجامعي الحديث، الأزاريبية، الإسكندرية، 1999، ص ص 115 - 116.

<sup>2</sup> - أبو سمرة ومحمد عبد: الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 17.

<sup>3</sup> - الساعة 21:02. يوم 31/03/2021. http://www-m-Marefa.Org.com

<sup>4</sup> - نبيل الحسني النجار: الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999، ص 15.

### الإتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة وصل لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تسيير العمل الإداري، فالإتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها ولهذا أوردت عدّة تعاريف للإتصال الإداري منها:

تعريف لـ الهواري سيد محمود: «عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير».<sup>1</sup>

وعرفه العلق بأنه: «تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو إقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين».<sup>2</sup> ومن خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن الإتصال الإداري هو تلك العملية التي تتم من خلال إيصال المعلومات والأفكار بين مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة قصد تحقيق الأهداف.

### التعريف الإجرائي:

الاتصال الإداري هو عملية نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات والقرارات وطرق الأداء بين سائر الأقسام الرئيسية والفرعية في مؤسسة معينة.

#### 1- الأداء:

##### ● لغة:

يشير الأداء اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي وليس بالسرّيع ولا البطيء وأدى الشيء أي قام به ويقال فلان أدى الصلاة في وقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها وهكذا يتضح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة الأداء وهو قضاء الشيء أو القيام به.<sup>3</sup> فالأداء هو القيام بشيء ما أو بعمل ما وقضائه.

##### ● اصطلاحاً:

استقطب مفهوم الأداء اهتمام العديد من الباحثين والمختصين الذين حاولوا تحديد وتدقيق مفهومه بالرغم من ذلك يصعب تحديد مفهوم موحد للأداء.

<sup>1</sup> - شعبان فرح: الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص137.

<sup>2</sup> - بشير العلاقة: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص137.

<sup>3</sup> أسامة محمد جرادات وعقلة محمد أمين المبيضين، التدريب الإداري الوجه بالأداء، المنظمة العالمية، القاهرة، 2001، ص42.

يعرفه المعجم الإداري بأنه» الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنساني في العمل وفقا لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيهه معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف المحددة من قبل المنظمة» . يفهم من هذا التعريف أنه أعطى أهمية لحوصلة النشاط الإنساني في حين أهمل الجانب العملي لهذا النشاط الذي يساعده في الوصول إلى الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

ويعرفه **A.kharakhen** بأنه:« تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة» .

ويتضح من هذا التعريف أن الأداء يتمحور في القيام بكل الأعمال والأنشطة والمهام التي تعمل على الوصول إلى الأهداف المرجوة والمنشودة من قبل المؤسسة.

أما **Miller et bromily** فيعرفانه على أنه: «انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»<sup>1</sup>.

ويفهم من هذا التعريف أن الأداء هو الطريقة التي تستغل بها المؤسسة مواردها المتاحة المادية منها والبشرية بصورة فعالة تجعلها قادرة على بلوغ الغايات والأهداف المرجوة.

ويرى **بومان** أن: "الأداء يعكس مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال السلوكيات التي يقومون بها، فإذا كان إيجابيا يكون بذلك قد ساهم في بلوغ الأهداف المسطرة أما إذا كان عكس ذلك فإنه قد أثر سلباً في ذلك".<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على أن إسهام الأفراد في تحقيق الأهداف يكون عندما يقدمون أداءً إيجابياً. وتعرفه **راوية حسن** على أنه: «الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشجع بها الفرد متطلباته الوظيفية»<sup>2</sup>.

ونستنتج من خلال تعريفها أن الأداء هو الناتج عن المجهودات المبذولة من طرف الفرد وهو أيضا قياس لمدى إتمام مهامه داخل مكان العمل.

2-عدي الحسين فلاح حسن: الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص.231

<sup>1</sup> طويل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات، ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص.19.

<sup>2</sup> راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص.209.

3-علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص.130.

كما يعرفه علي غربي بأنه: "يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به"<sup>1</sup>.

أي أن الأداء يتعلق بالقدرة على الإنجاز بكفاءة وفعالية.

### التعريف الإجرائي:

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له، حيث يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.  
العامل:

يعتبر العامل من أهم موارد المؤسسة وأساس نجاحها أو فشلها، حيث يعرفه زكي بدوي بأنه: "كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه"<sup>2</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن هناك نوعين من العمل قد يكون فكري ذهني وأنه عملية منظمة تحت إشراف صاحب العمل.

ويعرفه علي عوض حسن أنه " كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إدارته وإشرافه وسلطته"<sup>2</sup>

كما في التعريف الأول فهو أيضا يعتبر العمل عملية منظمة وتكون تحت سلطة وإدارة صاحب العمل كما أن العمل يكون مقابل أجر معين لكن هذين التعريفان أهمل الجانب المعنوي للعمل.

والعامل كما جاء في الميثاق الوطني " يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله الفكري والجسدي ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني"<sup>3</sup>  
يفهم من التعريف أن العامل كل شخص يقوم بنشاط سواء كان فكري أو بدني.

أما العامل من المنظور القانوني فإنه " يمثل كل شخص طبيعي وصل إلى سن العمل القانونية ويمارس مهنة أو وظيفة لقاء أجر أو ضمن عمل حر"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ص 165.

<sup>2</sup> علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 35.

<sup>3</sup> الميثاق الوطني الجزائري، 1976، ص 50.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية 90 / 11، قانون العمل، الفصل الأول، تعاريف وأحكام عامة، المادة 1، ص 03

الملاحظ من التعريف أن العامل كل شخص وصل السن القانونية التي تبدأ عادة من سن 18 سنة عالميا ويمارس عمل مقابل أجر من أجل تلبية احتياجاته المادية والمعنوية.

**التعريف الإجرائي:** العامل هو كل إنسان يقوم بأداء مهمة أو عمل سواء كان فكريا أو بدنيا بغرض تحقيق منفعة مادية أو معنوية لقاء أجر محدد ويكون هذا العمل تحت سلطة وإشراف صاحب العمل.

#### المؤسسة:

يعتبر مفهوم المؤسسة من المفاهيم المحورية في تراث علم الاجتماع باعتبارها جزءا لا يتجزأ من المجتمع ومكانا لإنتاج الخدمات والمنافع المجتمعية المختلفة وقد تختلف التسميات لكن الجوهر واحد لا يتغير، وقد اختلفت نظرة المهتمين بالمؤسسة باختلاف منطلقاتهم العلمية إذ نجد عالم القانون يركز على الوضع القانوني للمؤسسة والعاملين عليها بينما نجد الاقتصادي يهتم بالعلاقات التي تربط المؤسسة بالإطار الاقتصادي العام، أما عالم الإدارة فينظر إليها من خلال التنظيم الداخلي والقواعد التي تحكم هذا التنظيم، أما عالم الاجتماع فينظر إليها من خلال الأبنية الاجتماعية للمؤسسة وعلاقتها بالأبنية الاجتماعية المحيطة بها.

**لغة:** مؤسسة من الفعل أس، يأس، أسا. يقال أس البناء وضع أساسه والأساس قاعدة البناء التي يقال عليها والأصل كل شيء ومبدؤه، والمؤسسة كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على الربح.<sup>1</sup>

إن المؤسسة عبارة عن تنظيم يهدف إلى الإنتاج والمبادلة لأجل الربح.

وأس هي ترجمة للكلمة الفرنسية Enterprise التي تعني مؤسسة، منشأة، مشروع.<sup>2</sup>

فالمؤسسة عبارة عن مشروع أو منشأة.

#### اصطلاحا:

يعرفها ناصر دادي عدون أنها: " هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه تبعا لحجم ونوع نشاطه " <sup>3</sup>

<sup>2</sup> سهيل إدريس: **المنهل قاموس فرنسي-عربي**، ط 28، دار الأدب، بيروت، 2000 ص 473.

<sup>3</sup> سهيل إدريس: المرجع السابق، ص 477

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة**، ط2، دار المحمدية الجزائر، 1998، ص 9.

ركز هذا التعريف على الجانب الاقتصادي للمؤسسة (عملية إنتاج أو تبادل السلع) وأغفل الجانب الاجتماعي منها والمحيط الذي يحيط بها.

أما فرانس وبيرو François Perroux فيعرفها بأنها "منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن تباع سعر أعلى مما تكلفه"<sup>1</sup> تفهم من هذا التعريف أنه اهتم برأس المال والكفاءات والربح وأهمل الجانب الاجتماعي والإنساني للمؤسسة وهي خدمة المجتمع وتحقيق حاجاته.

ويرى جارينو بأنها: " نظام اجتماعي"<sup>2</sup>

يتفق هذا التعريف مع التعريف الرابع في شقه الأخير عند اعتباره المؤسسة وحدة اجتماعية وأغفل الجانب التقني الاقتصادي للمؤسسة.

#### التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن نسق اجتماعي واقتصادي أنشأ بطريقة مقصودة بغية تحقيق أهداف معينة، وتتكون من مجموعة من الموارد المادية والبشرية في إطار قانوني يحكمها وقد تكون المؤسسة خاصة أو عامة.

#### المفاهيم ذات الصلة:

##### الجودة:

عرفت الجودة بأنها: «المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة وهي القدرة التي يتضمنه المخرج(منتج/خدمة) من صفات كمية ونوعية تحقق إرضاء العملاء، إضافة إلى تحقق إرضاء العملاء إلى ما تتضمنه من انخفاض نسبة العيوب وإعادة التشغيل".<sup>2</sup>

ويشير هذا التعريف إلى أن الجودة ما هي إلا مطابقة المنتج للمعايير والمواصفات الموضوعية من قبل إدارة المؤسسة والمتوقعة من طرف الزبون.

وفي تعريف آخر للجودة فتعني: " معيار الاتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأي أداء، وهي عملية روتينية مستمرة متطورة لا يوجد حد لها، ويجب الحرص عليها في ابسط الأعمال".<sup>3</sup>

##### الخدمة:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص 10.

<sup>2</sup> رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 24.



يعرفها قاسم نايف علوان بأنها: «تفاعل اجتماعي بين مجهر الخدمة والزبون بهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة»<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف يقصد بالخدمة أنها عملية تفاعلية بين مقدمي الخدمة والزبائن هدفها تحقيق الاستفادة لكليهما الزبائن (تلبية الاحتياجات) والمؤسسة (تحقيق الربح).

كما تعرف الخدمة بأنها: "تلك الأنشطة والفعاليات غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك الأخير أو المستعمل -المشتري- مقابل دفع مبلغ من المال من دون أن تقترن هذه الخدمة مع السلع"<sup>2</sup>.

أشار هذا إلى أن الخدمة تعبر عن أداة غير ملموسة هذا الأخير يسعى لإشباع حاجات المستهلكين مقابل مبلغ مدفوع.

#### التنافسية:

"القدرة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية"<sup>3</sup>.

هذا التعريف يتضمن 3 محددات هي تلبية رغبات المستهلكين والنوعية الجيدة للسلع والخدمات والنفذية للأسواق الدولية وطبعاً ذلك لا يتأتى إلا من خلال أداء الآخرين في إيجاد المنتجات ذات المواصفات التنافسية.

ويوجد تعريف آخر ينص على أنها: «القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى»<sup>4</sup>. والملاحظ أن هذا التعريف أصاف عامل السعر المناسب والوقت المناسب.

#### الإنجاز:

"هو أداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة ككل يمكن لكة ومنافاة الآخرين"<sup>3</sup>. يفهم من هذا التعريف بأن الإنجاز هو الاقتصاد في الوقت بالمهام بجودة عالية ومنافاة منجزين آخرين يقومون بنفس المهام.

<sup>1</sup> world economic forum ; world competitiveness report geneva, 1992.p2

<sup>2</sup> وديع محمد عدنان: "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية من الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس، 21/19 جوان 2001، ص 06.

<sup>3</sup> قدوري خليفة: الرضا عن التوجه الدراسي و علاقته بالدافعية للإنجاز، رسالة ماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 63.

<sup>4</sup> عثمان بن عامر: مفاهيم أساسية في علم اجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، بن غازي 2002، ص 13.

يعرف أيضا: "بأنه الوصول إلى هدف أو تحقيق غاية أو حل مشكلة".

## 6-الدراسات السابقة.

الدراسات المتعلقة بالأداء:

الدراسات الأجنبية:

دراسة " gana and babade " بعنوان: " أثار التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة بشركة ميد جوري لطحن الدقيق في وزلاية بورنو، نيجريا ،2009"

"Gana , alimi baba and babade, fatima bbker, the effects of motivation on workers performance,university of maiduguri,borno state niegeria,2009 »

هدفت ألى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في المطاحن الدقيق في نيجريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بدل الباحثين جهد في تقييم العاملين بغية الدراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير، فيما إذا كان مسؤولا بشكل مباشر على أداء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أن معظم السياسات التحفيز في الشركة تكمن في كيفية تلبية احتياجات العاملين، فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم.

وأوصت هذه الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين.

التعليق:

ستفيد هذه الدراسة الحالية في إثراء الإطار النظري بالإضافة إلى تحديد المنهج الدراسة و أدوات جمع المعلومات.

الدراسة الثانية:

دراسة " gure , naima abduallah " بعنوان "أثر التحفيز على أداء الموظفين، دراسة حالة لناشئين لينك تليكوم في الصومال".

**Gure, naima abduallah, the impact of motivation on employee performance: astudy of "nation link telecom Somalia, mastes thesis,university utara Malaysia,2010**

هدفت هذه الدراسة إلى معرف إذا ماكان هناك علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظفين ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات عديدة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد و النسبة المئوية لوصف المتغير ، وأشارت نتائج الدراسة

إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضى الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثير على أداء الموظفين، وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم.

#### التعقيب:

تتشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كون المتغير التابع هو نفسه المتغير التابع للدراسة الحالية وهو الأداء، كما أفادت هذه الدراسة في دراستنا تشترك معها فينوع المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي.

#### الدراسات الجزائرية:

##### الدراسة الأولى:

قامت بهذه الدراسة الباحثة سهام بن رحمون والتي جاءت موسومة ببيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بكليات و معاهد جامعة باتنة ،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة بسكرة،2014.

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي تماشيا مع أهداف بو طبيعة موضوع الدراسة، أما عينة الدراسة فتمثلت في عينة عنقودية للموظفين الإداريين، وقد اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية اللازمة للدراسة.

#### التعقيب:

تتشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كون المغير التابع هو الأداء ، كما أفادت هذه الدراسة في كون الدراستين يشتركان في المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات.

##### الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة شامي صليحة والتي جاءت تحت عنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال، دراسة حالة بجامعة أحمد بوقرة ببومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، سنة 2010.

حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ،بالإضافة إلى أداة الاستمارة كأداة لجمع البيانات بالاستعانة بالمقابلة.

وقد أوصت بمحاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد.

**التعقيب:**

ستفيد هذه الدراسة الحالية في تحديد المنهج وأدوات جمع البيانات.

**الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري والأداء:**

**الدراسات العربية:**

**الدراسة الأولى:**

قامت بهذه الدراسة الباحث علي الشهري والتي جاءت موسومة بالاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية، 2005.

فقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي واعتمد على أداة الاستمارة لجمع البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم المعوقات التي تخفض الأداء هي وسائل الاتصال المستخدمة.

**التعقيب:**

أفادت هذه الدراسة في تحديد المنهج المناسب وتحديد أدوات جمع البيانات، إضافة إلى تحديد عينة البحث.

**الدراسة الثانية:**

دراسة ريم بنت عمر الشريف تحت عنوان "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، 2013.

حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استعملت الاستمارة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن للتطير أثرا كبيرا في أداء العاملين في كل إدارة.

**التعقيب:**

أفادت هذه الدراسة في تحديد المنهج المناسب والأداة المناسبة في جمع البيانات.

## الفصل الثاني: آليات الاتصال الإداري

تمهيد.

1. خصائص الاتصال الإداري.
2. أهمية الاتصال الإداري.
3. أهداف الاتصال الإداري.
4. وظائف الاتصال الإداري.
5. عناصر الاتصال الإداري.
6. أنواع وأساليب الاتصال الإداري.
7. أسس وقواعد الاتصال الإداري.
8. أساليب ووسائل الاتصال الإداري.
9. مقومات الاتصال الإداري.
10. العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري.
11. معوقات الاتصال الإداري. وطرق التغلب عليها.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يعتقد الكثير من الناس أن الاتصال الإداري ما هو إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية، وتعتمد على وسائل اتصال معروفة ولكن الحقيقة هي عكس ذلك لأنه لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب للكثير فهمها لأنه عملية ديناميكية تتطلب الاستمرارية في مزاولتها. لذلك يعتبر موضوع الاتصال من أكثر الموضوعات أهمية على مستوى المؤسسة، مهما كانت طبيعة وظيفتها، ومهما كان حجمها، على اعتبار أنه لا يمكن أن توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة دون أن تكون محكمة بنظام اتصالي، هذا الأخير يعبر عن مجموعة النشاطات والوسائل والأنماط التي تدير العلاقات والمهام بالمؤسسة.

وعليه جاء هذا الفصل لإبراز ماهية الاتصال الإداري.

**1- خصائص الاتصال الإداري:**

يتميز الاتصال الإداري بعدد من الخصائص التي يمكن تحديدها في مايلي:<sup>1</sup>

• **إن الإتصال الإداري عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الأفراد والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

• **الاتصال عملية مستمرة:** حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الإتصال فنحن في عملية الإتصال دائم مع أنفسنا مع محيطنا، وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الإتصال هو قلب العملية الإدارية.

• **الإتصال عملية دائرية:** ويعني ذلك أن الإتصال لا يسير في خط مستقيم من إداري إلى إداري آخر فقط، بل إنه عادة ما يسير في شكل دائري، حيث يشترك الإداريين جميعا في الإتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

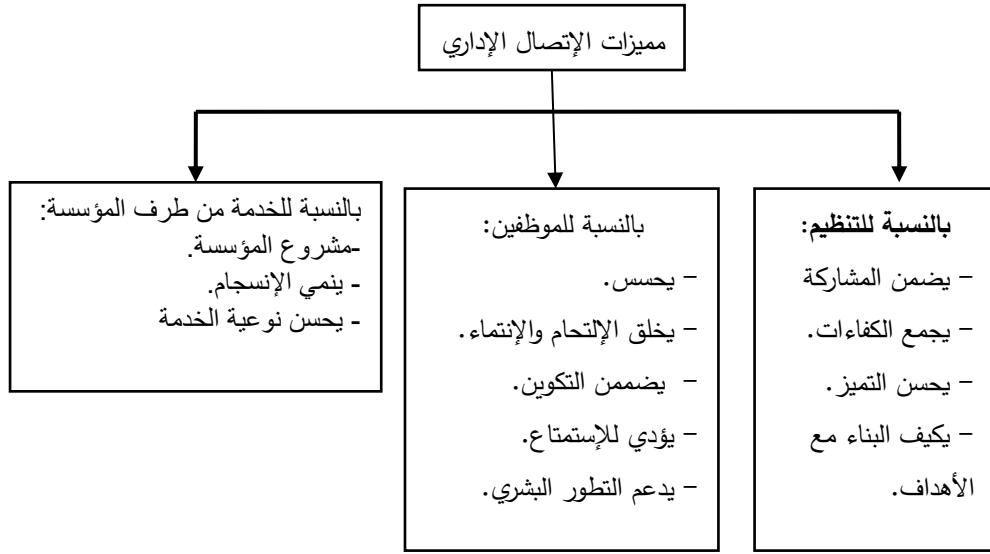
• **الإتصال عملية معقدة:** بالإضافة إلى أن الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معتمدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الإتصال في الإدارة وإلا سيفشل هذا الأخير.

• **لا يمكننا إلغاء الإتصال الإداري:** ونقصد هنا أنه ممن الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من إرسال الإتصالية حتى وإن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن لتحسب كلامك أو الرسالة الإتصالية إذا ما تم توزيعها.

<sup>1</sup> محمد عبد الله العتري: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 17-18.



## الشكل رقم (01): مميزاته خصائص الإتصال الإداري.



**المصدر:** باية بووزة: دور الإتصال الداخلي في تحسين الموارد البشرية،التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلة علمية، ع34، مديرية النشر جامعة باجي مختار، 2013، ص.233

## 2-أهمية الإتصال الوظيفي:

إذا كان الإتصال هاما في حياة الفرد فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها إن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء، ولكن في عالم الأشخاص وإن أكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه أنها مشكلة إتصال، فمثلا خلال عاصفة ثلجية في "ميدوست" فإن عشرات من طائرات الخطوط الجوية " توث ويست جثمت" على المرح لساعات في مطار "ديترويت"لماذا سمحت نورث وسيت للطائرات بالهبوط على مدارج ثلجية؟ السبب الأحوال والظروف في ديترويت، لذلك لم يحاولوا الطائرات أن يلغوا الرحلات هناك النتيجة كانت كارثة على تورت وسيت.<sup>1</sup>

لذا يعتبر الأكاديميون كما ورد "جرينبرج وبارون" أن الإتصالات هي الغراء والصمغ الإجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستواها، يقول "تشر برنارد" رئيس شركة (New Jersey Telephone) الأسبق كما أشار كل من "جرينبرج وبارون" إن هيكل المنظمة وإنتشارها ومجال عملها تتحدد بواسطة أدوات وأساليب الإتصال بها، ولا يرى "جرينبرج وبارون" أن هناك مبالغة في

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة "الهندية"، ط1، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2011 ص148.

عبارة تشستر برناد إذ ما علمنا أن مديري الشركات يقضون 80% من أوقات عملهم في عمليات الإتصالات.<sup>1</sup>

ويمكن قياس مدى أهمية الإتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك الشرح وافي و تفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق إتصال فعال، كما أن التطور والنمو الكبير في المنظمات وإتساع أنشطتها و تزايد أحجامها و بالتالي إبتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الإهتمام بالإتصالات، وأيضاً يقول "ودياب": «إن العامل الأساسي الذي يجعل الإتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الإتصالات الأخرى هو نجاح أو فشل الأتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة».<sup>2</sup>

الذي يجعل الإتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الإتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية الإتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة، لذلك لا يمكننا تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال دون وبدون إتصال لا يوجد هناك تنظيم، لذلك فإن للإتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق وإتخاذ القرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الإتصالات الإدارية، بين الإدارة والعاملين.

من خلال ما سبق يتضح لنا:

- أهمية الإتصالات الإدارية في المؤسسات وبالأخص مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض مثل الشركات الإقليمية والشركات متعددة الجنسيات، فالإتصال هو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم.

- أن الإتصالات الإدارية لابد لها من قوانين ومبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الإتجاه الصحيح وتحقيق فاعليتها.

- أنه متى كان الإتصال واضح ويسهل إنسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.

إن مشكلة الإدارة الرئيسية هي مشكل الإتصال؟ أي البيانات والمعلومات اللازمة لعملية الإدارة، فالكثير من المديرين مازالوا يفهمون طبيعة عملية الإتصال ولا يقدرّون ما تنطوي عليه هذه العملية والدقة

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة، مرجع سابق، ص150.

<sup>2</sup> قوته محمد نوري وعبد الحميد أحمد ذياب: الإتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الوسط، جّدة، 2001، ص139.

والأهمية والأثر الفعال. لقد لخص أحد علماء الإدارة أهمية الإتصال في المنظمات بقوله: «أن المعرفة (مضمون عملية الإتصال) تشكل مصدر قوة للذين يمتلكونها ومصدر ضعف للذين يفتقرون إليها»<sup>1</sup>.  
وتعتبر عملية الإتصال الإداري بجوانبها الإجتماعية والسلوكية ضرورية لإستمرار العملية الإدارية، بحيث يمكن للإدارة إحاطة الأفراد والجماعات في المنظمة بالبيانات والمعلومات الضرورية للتأثير في سلوكهم، أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، فالإستخدام السليم لنظم الإتصال يمكن القيادة الإدارية في المنظمة من خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم وظروف وبيئة العمل فيه، وبذلك تتوحد الأفكار والمفاهيم وتقل احتمالات الصراع والتناقض، وتزداد الأمور وضوحاً أمام العاملين من موظفين وإداريين. فالإتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، هو أيضاً عملية إجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة ويستطيع الإداري تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وكذلك فالإتصال عملية نفسية من منظور أن الإتصال الإداري من العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية. إذ من خلال عملية الإتصال يمكن للقيادة الإدارية أن توجه وتتسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات الإنسانية في المنظمة، من خلال توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة، بالكميات المناسبة، في الوقت المناسب، لكي تتمكن الإدارة من توجيه جو العلاقات الإنسانية والسيطرة عليه بالعمل على تصميم إدارة نظم الرقابة على دقة تنفيذها وسلامة الوسائل المستخدمة فيها.<sup>2</sup>  
ومنه يمكننا إيجاز أهمية الإتصال الإداري على النحو التالي:

- المساعدة في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، الأمر الذي يساهم في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة ونموها وتطورها.
- المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، اعتماداً على أساس المقابلات والتقارير التالي تنقل باستمرار بين الأفراد والجماعات عبر المستويات المتعددة للمنظمة، وذلك لتمكين الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها.
- يعتبر الإتصال الإداري المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات في المنظمة، فضلاً عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال.
- تساعد عملية الاتصال في إطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين على مدى تقبلهم لآراء وأفكار وصيغ العمل المعتمدة من قبل الإدارة.

<sup>1</sup> هادي نهر أحمد الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل، ط1، دار التربية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص213.

<sup>2</sup> هادي نهر وأحمد الخطيب: مرجع السابق، ص218.

• يعتبر الاتصال بمختلف صورته الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، حيث أشارت الدراسات والأبحاث بأن عمليات الإتصال تشكل ما يقارب 75% من نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

لذلك يمكن إعتبار الدراسات والأبحاث بأن عمليات الإتصال بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المنظمة حيث أنه بدون الإتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة.

ويعتبر الإتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق وتنسيق بين أقسام المنظمة بعضها البعض وكذلك التنسيق بين أعمال الأفراد، مما يترتب عليه أن تصبح الأعمال مكتملة لبعضها البعض، وليست متناقضة وهذا بدوره يؤثر على كفاءة

العاملين وعلى مخرجات المنظمة كنظام والإتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري: بين الرئيسي والمرؤوسين وبالعكس، ويخلق تفهما أعمق ووضوحا أشمل بين أفراد التنظيم للوصول

إلى أهداف المنظمة المرجوة، فالعمل الجيد في الإتصال الجيد، والإتصال كونه يقوم على التوجيه فإنه من أهم العوامل اللازمة للتخطيط والتنظيم والرقابة، ولكل ما يتعلق باتخاذ القرار فالإتصال بالنسبة للنشاط الإداري كحركة الدم في الجسم فلا عجب أن يظلم بعض علماء الإدارة على الإتصال بأنه قلب الإدارة، وأن كفاءة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهارة في الإتصال.

### 3- أهداف الإتصال الإداري:

إن الهدف الرئيسي للإتصال هو إحداث التفاعل بين أعضاء المنظمة وتختلف أهداف عملية الإتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عملية الإتصال وهي:<sup>2</sup>

• الإقناع: إن الهدف من أي عملية إتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر للذهن، إنما الهدف هو الإقناع فأى عملية إتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى. لذلك يقول "الطنوبي": «إن كثير من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة ويستخدمون الإتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار».

<sup>1</sup> هادي نهر وأحمد الخطيب: المرجع السابق، ص ص219،218.

<sup>2</sup> ممد عزات الحلامة وأحمد نافع المداحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص186.

- إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية إتخاذ القرار.
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
- إن من أهداف الإتصالات الإدارية توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- تهدف الإتصالات الإدارية إلى ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- من خلال ما تقدم يتضح لنا إرتباط أهداف الإتصالات الإدارية بجمع مراحل ووظائف المؤسسة وخططها وأهدافها أيضا، لذا كان واجبا على المؤسسات بإختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الإتصالات الإدارية لكي يحقق الإتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق هذه الأخيرة أهدافها.

#### 4-وظائف الإتصال الإداري:

للإتصالات الإدارية خمس وظائف أساسية وهي:<sup>1</sup>

- 4-1-وظيفة التبليغ: وهذه الوظيفة تعنى بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل الحكم الشخصي أو العاطفة ويمكن تبليغ تقارير، تنفيذ واجبات شرح خطوات العمل في فترة معينة، تبليغ سياسات وقرارات الإدارة. ولنجاح هذه الوظيفة لابد من الأخذ بعين الإعتبار ما يلي:
  - ❖ تحديد وقت الإتصال والتبليغ.
  - ❖ حجم المعلومات للقيام بالتنفيذ.
  - ❖ وسيلة الإتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
  - ❖ تحديد الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.

- 4-2-وظيفة الإقناع: وتعنى بسلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات، كل إداري في المؤسسة يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر مرتبة أفضل، ويلاحظ من خلال هذه الوظيفة بأن المسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل بإستلام الرسالة والإقناع بها ثم ما جاءها من التعليمات.

<sup>1</sup> بن قيط الجودي: إستراتيجيات الإتصال للإدارة الإستشفائية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر، 2011،

**4-3-وظيفة الإفهام:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى الآخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل للرسالة على التفاعل الذي يتم من خلال الإتصالات، إضافة إلى الدقة في نقل وإرسال المعلومات، فعلى المرسل أن يحاول معرفة قدرة المستقبل على إستيعاب وفهم الموضوع أو محتوى الرسالة بالطريقة التي أراها، كما أنه لا بد على المستقبل أن يضع نفسه مكان المرسل لفهم الرسالة كما أراد نقلها.

**4-4-وظيفة التعليم:** تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المرافق داخل المنظمة.

**4-5-وظيفة المساعدة في إنجاز القرارات:** عملية إنجاز القرارات تعتمد على توفر بدائل إثنين أو أكثر، على أن يتم إختيار أحدهما بناءً على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم إختيار البديل المناسب، إلا أن إتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل فسلامة القرار الإداري وجودته على مدى إرتكاز البدائل على المعلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها وفي الجدول التالي نوضح وظائف الإتصال الإداري حسب أنواعه

**الجدول ( رقم -01): وظائف الإتصال الإداري حسب أنواعه**

أنواع الإتصال	الوظائف الأساسية	الوسيلة الأكثر فعالية
نازل	الإعلام: إيصال المعلومات والأوامر والتوجيهات التحفيز تشجيع المشاركة والإلتزام بأهداف المؤسسة والشعور بالمسؤولية	المذكرات والإجتماعات. وسائل المدير. مرتبات الموظفين.
صاعد	معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية وذاتية الإستفاد من الآراء والمقترحات	تسيير الآراء. المقابلات الفردية والجماعية. صناديق الإقتراحات. إستعمال الجريدة اليومية.
أفقي	تنسيق العمل بين المصالح المتلقفة توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية حل الأزمات بين الأفراد الجماعات	الاجتماعات التنسيقية الاجتماعات وتبادل الآراء استعمال الجريدة اليومية.

**المصدر:** علي قساسة: **وظائف الإتصال الإداري**، محاضرات في وحدة الاتصال الجماهيري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006.

### 5- عناصر عملية الإتصال الإداري:

إهتم الباحثون في مجال الإدارة وعملية الإتصال الإداري، والمكونات والعناصر الأساسية له والتي يمكن للإتصال الإداري أن يتم بدونها، ويجمع الباحثون أن العملية الإتصالية تتكون أساساً من:

❖ المرسل "مصدر المعلومات".

❖ الرسالة "المحتوى".

❖ المستقبل.

❖ الرموز.

❖ التشويش.

❖ التغذية الراجعة "العكسية".

### 5-1- المرسل (Sender):

يمكن أن يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص وفي حالة كونه شخصاً فهو الذي يبادر في عملية الإتصال ويكون الطرف الذي يقدم المعلومات<sup>1</sup>. ولكي ينجح الإداري في عملية الإتصال فلا بد من توافر عدد من الصفات أو المتطلبات الأساسية التي تساعد في نجاح مهمته كمرسل، وتتلخص هذه الصفات فيما يلي:<sup>2</sup>

- القدرة اللغوية والبلاغية سواء في سرد المعلومات ونقلها للمستقبل أو في كتابتها إليه عبر القنوات والرسائل المختلفة.
- القدرة على الإقناع والتأثير.
- فن الإلقاء وخاصة الرسائل الشفوية أو ممن خلال الإذاعة والتلفزيون.
- القدرة على توضيح التعبير بوضوح عن الأفكار والمعلومات ووجهة النظر المراد إبلاغها أو إرسالها، لأن عدم الوضوح والغموض أو المحتوى يؤدي إلى وجود سوء فهم من قبل المستقبل، وبالتالي ينعكس ذلك على العملية الإتصالية وهدفها.
- يجنب على المرسل أن يعرف ما يقوله أو يكتبه، بحيث يجب عليه توفير المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة للحديث حوله أو مناقشته.

<sup>1</sup> ضرار العتيبي: العملية الإدارية "مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص205.

<sup>2</sup> زكي مصطفى علي ان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص234.

## 5-2- الرسالة (Message):

وتعد الرسالة الركن الثاني في العملية الإتصالية وتتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المرسل إليه، والرسالة هي النتاج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في رموز معينة، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة، وحينما نكتب فالكاتب هي الرسالة وحينما نرسم فالصورة هي الرسالة.

الرسالة إذن هي: «مجموعة الرموز المترتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع من السلوك الذي يمارسه المستقبل وهي المحتوى المعرفي الذي يسعى المرسل إلى إيصاله إلى المستقبل»<sup>1</sup>.  
هناك مجموعة من العوامل والإعتبارات والمتغيرات التي تؤثر في فاعلية الرسالة بدرجة كبيرة هي:<sup>2</sup>

- أهمية دراسة الجمهور بإعتباره أساس تحليل عملية الإتصال.
- كمية المعلومات والبيانات التي تتضمنها الرسالة.
- التأكد من مدى قيام الرسالة بإستشارة مخاوف الجمهور.
- الحرص على مسألة التناغم في الرسالة بدلا من التفاخر
- أهمية تضمين الرسالة الحجج المنظمة والفعلية والعاطفية.

وهناك أيضا مجموعة من الصفات التي تتميز بها الرسالة والتي تبدأ جميعها بحرف "C"

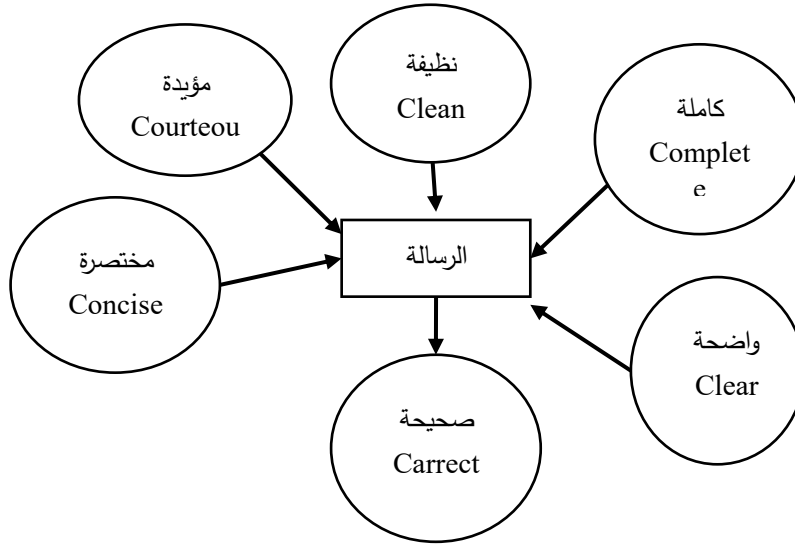
وهي موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد عزات الحلالمة وأحمد نافع المداحنة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص180.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص187.



الشكل رقم (02): يوضح الصفات الجيدة للرسالة.



المصدر: محمد عزات الحلالمة وأحمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010، ص187.

أما بالنسبة لصياغة الرسالة وهي العملية التي تتم من خلالها صياغة وتحويل الأفكار والآراء والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات وكلمات وبيانات وإحصاءات وغيرها، وتعتبر مرحلة الصياغة والتركيب هي الخطوة الأساسية في تحقيق الإتصال الفعال، حيث أنه هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد وهي: المرسل وكيفية صياغة الرسالة، المستقبل وكيفية فهمه للرسالة، درجة الثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل والخلفية الفكرية لكل منها:

### 5-3- قناة الإيصال أو الوسيلة (Channel):

وهي الطريقة التي تسلكها أو تنتقل بها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر أي المستقبل أو المستقبلين، ولا يمكن للرسالة أن تنتقل بواسطة الفراغ بل لابد من وسيلة لنقل هذه الرسالة، لذا لنرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الإتصال الفعال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح.<sup>1</sup> وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالإتصال فمنها المنطوقة أو الشفهي كالمقالات الشخصية والاجتماعات واللجان والهاتف، وهناك الإتصالات المكتوبة والتقارير والمذكرات واللوائح إلى غير ذلك. تربط الرسالة موضوع الإتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، وذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الإتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص بإختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيعمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

<sup>1</sup> شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص155.

وهناك أشكال مختلفة كوسيلة إتصال في التنظيم الإداري منها:

- الإتصال المباشر "وجها لوجه بين المرسل والمرسل إليه".
- الإتصال بواسطة الهاتف.
- الإتصال عن طريق الوسائل المكتوبة "المذكرات، التقارير، اللوائح...".

#### 5-4-المستقبل (Heceiver):

وهو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الإتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء عملية الإتصال.<sup>1</sup>

كما يجب على المستقبل أن يقوم بحل رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الإتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الإتصال وتحقيق الهدف، ويكمن للمستقبل أن يكون مستمعا، أو قارئاً، وهناك عدة عوامل تؤثر في فهم الرسالة أو عدم فهمها، ومن بيتن هذه العوامل ما يلي:<sup>2</sup>

- اللّعة المشتركة والمفهومة بين كل من المرسل والمستقبل، فكثيرا ما يساء فهم الرسالة إذا لم يكن هناك لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل.
- درجة الإنسجام والتجانس بين الرّؤس والمستقبل، فالمرسل لا يجد عناء كبيرا في إيصال أفكاره إلى المستقبل في حالة وجود مشاعر إيجابية عند المستقبل.
- ثقافة المرسل وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم بإستقبال معلوماته فالأفكار والمعلومات الجيدة تجد طريقها عند المستقبل بشكل أسرع وأسهل.
- مؤثرا إجتماعية إيجابية أو سلبية تربط المرسل بالمستقبل، يكون لها أثر كبير في فهم وإستيعاب الرسالة.

#### 5-5-الرموز (Code):

وهي الوسائل التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل، والتي لها معاني غالبا ما تكون مشتركة يقسمها المرسل والمستقبل معا، وقد تكون هذه الرموز على شكل كلمات مكتوبة أو منطوقة أو

<sup>1</sup> بوحنيقة قوّي: الإتصالات الإدارية المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص39.

<sup>2</sup> هادي نهر وأحمد الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل، ط1، دار الزّاية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص277.

صور أو أفعال إنسانية التي تظهر مثلا عن طريق تعابير الوجه كالإبتسامة أو الإستغراب أو الإعجاب...إلخ.

### 5-6-التشويش (Ncise):

وهو كل ما من شأنه أن يعيق أو يقلل ممن دقة وفعالية الإتصال، وقد يتواجد في أية مرحلة من مراحل الإتصال، أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الإتصال، وعلى هذا الأساس عادة ما يكون معنويا إذ ترتبط بالجوانب الإدراكية والإجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الإتال المادية والتقنية.<sup>1</sup>

والتشويش مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل، وقد تأتي من القناة أو من المستقبل، وقد تأتي من البيئة الخارجية، وهذه المؤثرات قد تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الإتصال، وكذلك من الضروري إدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.

وهناك نوعان من التشويش هما:

#### ❖ التشويش الميكانيكي أو الآلي: يشمل أي تدخل فني يطرأ على إرسال الرسالة من المرسل إلى

المستقبل، كأن يحدث خلل تقني في الهاتف أو جهاز الحاسوب.

#### ❖ التشويش الدلالي أو اللفظي: ويحدث داخل الفرد حينما لا يفهم المرسل أو المستقبل بعضهما

البعض لأية أسباب بإستثناء الأسباب التقنية.

ومنه يمكن القول بأن التشويش يتمثل في أية عوامل داخلية أو خارجية تقلل من تدفقه أو تعيقه

فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية أو مؤثرات إدراكية كالفهم والإتجاهات، مؤثرات تقنية.

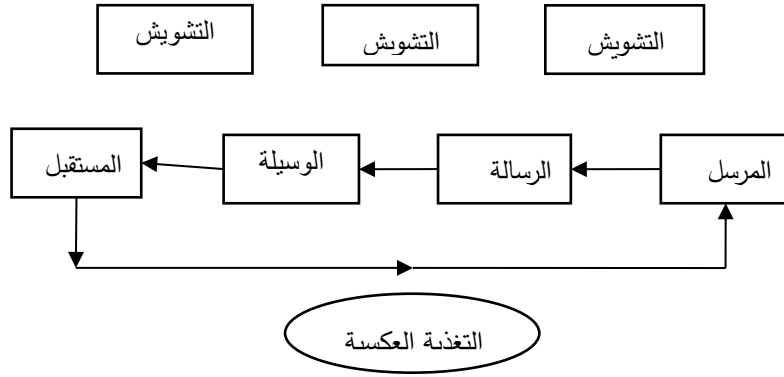
### 5-7-التغذية الرجعية "العكسية" (Feed back):

وهي رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها، إن عملية الإتصال لا تنتهي بإستخدام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم ال موافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف وعملية فقياس ردود الفعل مهمة في عملية الإتصال، حيث يتبين إذا تمت عملية الإتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا. كما أن ردود الفعل تبين دى التعبير في

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص255.

عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.<sup>1</sup> والشكل رقم (03): يوضح عملية الاتصال الإداري.

الشكل رقم (03): عناصر عملية الاتصال الإداري.



من إعداد الطالبة.

## 6-أنواع وأساليب الاتصالات الإدارية:

### 6-1- أنواع الاتصالات الإدارية

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المستويات الإدارية بها، فنجد أن الاتصالات تتساقب داخلي في اتجاهات مختلفة وتتعدد أنواعها ما بين اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة، وذلك على النحو التالي:

#### 6-1-1- الاتصالات الرسمية:

يمكن تعريف الاتصالات الرسمية بأنها: « عمليات الإتصال التي تتم في إطار خطوط السكة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي نجد فيه تحدد إتجاهات وقنوات الإتصال، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة. وتتوقف فعالية الإتصالات الرسمية على إعتراف الإدارة بفاعليتها وقائدها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة الرسمية، ويمكن تحديد ثلاث إتجاهات في هذا المجال كالتالي :

<sup>1</sup> بوحنيفة قوتي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات العاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص 41.

### أ) الإتصالات الهابطة /النازلة (Dawn Nocd Communication) ↓↓

تعتبر الإتصالات الهابطة من الأعلى إلى الأسفل من أكثر أنواع الإتصالات المستخدمة في المؤسسة، وتخدم هذه الإتصالات المرؤوسين وهي المصدر الذي يتلقون منه الأوامر والتوجيهات من رؤسائهم على خط السلطة التي تلازمهم بتنفيذ عمليات ونشاطات معينة لإنجاز الأهداف المطلوبة. ويمكن القول أن هناك عدّة أنواع من الإتصال الهابط تحدث بين الرئيس والمرؤوس في أي تنظيم ومن بينها:<sup>1</sup>

- ❖ تعليمات محددة تتعلق بالسمات المحددة.
- ❖ معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- ❖ معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المحقق.
- ❖ معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.

### ب) الإتصالات الصاعدة (UP ZORD Communication) ↑↑

يهدف هذا النوع من الاتصالات إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وإن هذا النوع من الإتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية ويمكن أن يتم هذا النوع من الإتصالات عن طريق صناديق الإقتراحات والإجتماعات وسياسة الباب المفتوح...إلخ.<sup>2</sup>

ويتوقف هذا النوع من الإتصالات على طبيعة العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوسين وعلى إستعداد المدير للإستجابة للمقترحات وآراء العاملين:

من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية الإتصال الصاعد في المؤسسة الذي إذا طبق تطبيقا صحيحا فإنه يعزز من قيمة إرتباط العامل في المؤسسة ويزيد من إنتاجيته، ولكن يمكن أن هنا ك عقبات تواجه هذا النوع من الإتصال منها:

- ❖ بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي.
- ❖ تحريق المعلومات أو تشويهاها أثناء نقلها إلى الأعلى.

<sup>1</sup> محمد محمد الهادي: إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 200، ص119.

<sup>2</sup> معن مسعود عياصرة ومروان محمود بني أحمد: القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008،

- ❖ إتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف، فإذا كان الرئيس أو المشرف يتمتع بقيم إيجابية تشجع المرؤوسين برفع شكاويهم وتقاريرهم دون الخوف وبالتالي يتم الإتصال بسهولة، والعكس صحيح ولذلك يمكن التغلب على العقبات المذكورة وذلك بإتباع الإدارة الإجراءات التالية:
- ❖ الخطوة الأولى الأخذ بعين الإعتبار الحواجز التي أمام الإتصال الصاعد.
- ❖ إظهار إهتمام الإدارة بالعاملين وإستعدادها لتسلم إقتراحاتهم وحل مشاكلهم.
- ❖ إتباع الإدارة سياسة ثابتة وواضحة للإستماع إلى المرؤوسين مهما كانت جهات نظرهم سلبية أو إيجابية.
- ❖ على المدير الرغم أن يتوخى العناية والدقة في إختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات والإقتراحات وأن يكونوا موضع ثقة.

### ج) الإتصالات الأفقية (HORI Zontal Lateral Communication)

ويقصد بهذا الاتصال الذين يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد يهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات، ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع الاجتماعات والمقابلات والمستندات المكتوبة:<sup>1</sup>

وهذا النوع من الاتصال يعني الاتصال بين الجانبين، ويتضمن تبادل المعلومات والرسائل بين المواقع في ذات المستوى الإداري في المنظمة، ولقد أظهرت الدراسات أن هذا النوع من عمليات الاتصال يمثل ما يقارب الثلث 1/3 من وقت عمل الموظف فتراه في هذا الشكل من عمليات الاتصال يشارك من يعمل في نفس المستوى الإداري الذي هو فيه.<sup>2</sup>

ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه يوفر عمليات التنسيق الضرورية بين الوظائف ذات المستوى الواحد ولا تتصف بالاتصالات المتبادلة بين المتصلين بعلاقة الرئيس بالمرؤوس كما هو الحال في الاتصالات الوظيفية ممن همك في مستوى واحد.

ويمكن اعتبار الاتصال الأفقي هام ويزيد من فاعلية المنظمة في المجالات التالية:<sup>3</sup>

- القيام بالمهام غير المحدودة والتي تحتاج لجهود مجموعة ممن الموظفين أو فريق للقيام بها.
- يشكل الإتصال الأفقي دائرة مغلقة، حيث لأنها تلبى حاجات الأفراد عن طريق الإستماع إليهم ونقل المعلومات لهم.

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص174.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيادة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص194.

<sup>3</sup> محمد أبو سمرة: الإتصال اإداري والإعلامي، ط1، دار الأسماء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص50.

- النظر إلى الإتصال الأفقي من خلال النظر على الرقابة في التنظيم لأن هذا الخير يعتبر نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم.
- يرتبط الإتصال الأفقي بظاهرة التنازع في التنظيمات، فعندما لا ينسق أحد الإداريين مع باقي الإداريين في الوحدات الأخرى فسيكون هناك مجال للصراع والنزاع.
- الإتصال الأفقي يشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة، فإذا كانت الإدارة العليا ترغب في مشاركة العاملين في رسم السياسات والأهداف، فإنه من المفيد لها وللتنظيم في أن تشجع المرؤوسين في التعبير الحرّ عن أفكارهم وما يردونه والمشاركة في إتخاذ القرارات وبالتالي التعاون في حل المكلمات بين بعضهم البعض، ويتم ذلك عن طريق هذا النوع من الإتصالات ألا وهو الإتصال الأفقي.

### 6-1-2- الإتصالات غير الرسمية:

أما اتصالات غير الرسمية كما يشير إليها فإنها لا تتبع خطوط الإتصالات الرسمية بالمؤسسة بل تخرج عليها، وذلك أن الموظفين حسب هذه الإتصالات لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم القرابة أو النسب أو الإنتساب إلى مدرسة فكرية في كل مؤسسة عامة أو خاصة حقيقية لا يمكن إنكارها ولا يمكن كذلك القضاء عليها والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة والإستفادة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها، غير أنه يجب عدم الخلط بين هذه الإتصالات وما يسمى بشبكة الإشاعات التي لا تعدو أن تكون أحد أشكالها ويقصد بها القنوات التي تمر بها الإشاعات، صحيحة كانت أم كاذبة، ولا تستطيع المؤسسة أن تفعل حيالها شيئاً، وتتسأ هذه الإشاعات غالباً متى أحاط الغموض بموضوع معين يهتم الموظفين في المؤسسة.<sup>1</sup>

كما يمكن لعمليات الإتصال غير الرسمي أن تؤدي نتائج إيجابية مهمة قد تعجز عنها عمليات الإتصال الرسمي بالمنظمة، فقد يكون الإتصال الرسومي هو العامل المساعد في تقليل معدلات التغيب ودورات العمل في المنظمة مثلاً إذا كان ذلك يعتمد على مدى قناعة المدير بفعالية الإتصال غير الرسمي، والذي بمقدوره أن يجعله مصدراً مهماً لتلك المعلومات، وكذلك التغذية الرجعية عن مدى نجاح أو فشل فاعلية قراراته، بل يمكن للمدير أن يرسل معلومات تفصيلية عبر قنوات الإتصال غير الرسمي لسبب أو لآخر.<sup>2</sup>

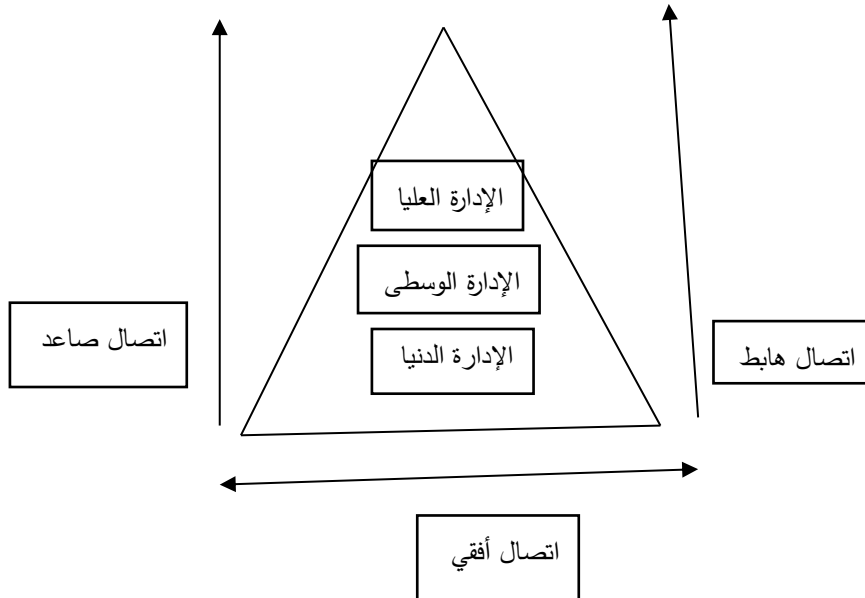
<sup>1</sup> أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة "نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص334.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيادة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص306.

ويتصف الإتصال غير الرسمي بصفات رئيسية هامة مثل:<sup>1</sup>

- صدق المعلومات والبيانات المنقولة ممن خلال الإتصالات غير الرسمية في معظم الحالات، ففي دراسة لعالم إداري أكد من خلال دراسة أن 75% من المعلومات والبيانات والأفكار التي تأتي من خلال الإتصالات غير الرسمية هي معلومات صحيحة وهادفة، ومعلومات دقيقة وواضحة ومؤثرة، ولكن يجب الإنتباه إلى أن هناك إشاعات ومعلومات خاطئة تتسلل عبر الإتصالات غير الرسمية.
- يتصف الإتصال غير الرسمي ويتميز بالسرعة في نقل المعلومات أكثر من نقل المعلومات عبر الإتصال غير الرسمي، فقد ينتشر خبر زيادة في الأجور أو الترقيات بين الموظفين، وتصل إليهم بواسطة الإتصال الرسمي.
- يعمل الإتصال الرسمي على توضيح المعلومات والأخبار المنقولة بواسطة الإتصال الرسمي، فمثلا إنقطاع المدير عن العمل بغية ترك المؤسسة ويصدر قرار إداري يرجع ذلك التغيب لأسباب صحية وبنية الإستقالة، وتأتي الإتصالات غير الرسمية لتوضيح ذلك.
- من سمات الإتصال غير الرسمي عدم الإستقرارية في التدفق وذلك بسبب العلاقات الناجمة عن التنظيمات غير الرسمية، وهي أكثر تغيير من تلك الناجمة عن التنظيمات الرسمية، فالعلاقات بين الموظفين تتغير.

الشكل رقم (04): الإتجاهات الإتصالية الرسمية في البيئة التنظيمية أو الهرم التنظيمي.



<sup>1</sup> محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار الأسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص57.



المصدر: محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار الأسمامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص41.

### 6-2- شبكات الإتصالات الإدارية:

ركز الباحثون في علم الإدارة والإتصال على ما يسمى بشبكات الإتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في محاولة لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية.

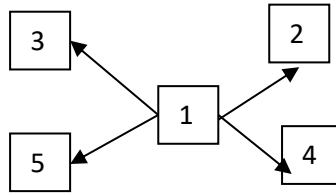
وعرّف العالم "Scotte" شبكة الإتصال بأنها: «نظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الإتصال».<sup>1</sup>

وقد أجري العالم تجارب مختلفة على أنماط السلوك الأفراد في التنظيم من خلال عمليات الإتصال ومن خلال مجموعة التجارب المختلفة ثم إستنتاج مجموعة من شبكات الإتصال يتفاوت أعضائها في التعامل مع المشكلات، وفي كفاءة ودرجة الرضا بإختلاف نوع الشبكة، ومن بين هذه الشبكات:<sup>2</sup>

### 6-2-1- شبكة العجلة (The Wheel Net Work):

يتيح هذا النمط لعضو واحد في المحور "الرئيس أو المشرف" أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا الإتصال المباشر إلا الرئيسي، أي أن الإتصال يتم فيما بينهم عن طريقة واحدة فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المشرف ويمكن توضيح شبكة العجلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): شبكة العجلة.



المصدر: محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار الأسمامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص41.

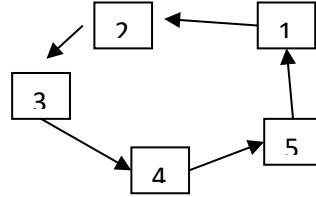
<sup>1</sup> محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، مرجع سابق، ص.41.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة "نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 335-336.

### 6-2-2- شبكة الدائرة (The Circle Net Work):

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعنصرين، أي لأن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الإتصال ببقية المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم إتصالاً مباشراً ويمكن تصوير شبكة الدائرة بالشكل التالي:

الشكل رقم (06): شبكة الدائرة.

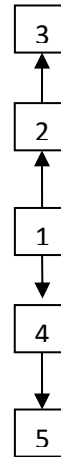


المصدر: محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار الأسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص41.

### 6-2-3- شبكة السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ الفرد الذي يقع وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير في منصبه الوسطي، ويمكن توضيح شبكة السلسلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح شبكة السلسلة

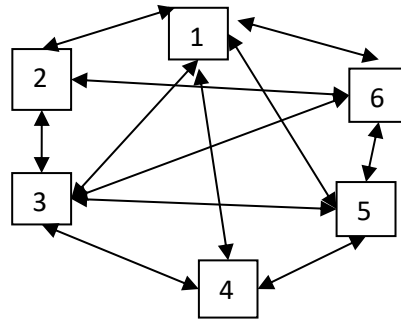


المصدر: أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة وإستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص335.

#### 6-2-4- شبكة الإتصال في جميع الإتجاهات (All Chnnel Communication Net Work):

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الإتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الإتصال هنا يتجه إلى كل الإتجاهات، غير أن لإستخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في توصيل المعلومات وإلى إمكانية التعريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة ويمكن توضيح هذه الشبكة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (07): شبكة الإتصال في جميع الإتجاهات.



**المصدر:** أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة وإستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص335.

ولقد أدت أبحاث شبكات الإتصال المذكورة أعلاه إلى تنمية رئيسية هامة وهي أن المحددات الإنسانية والمشكلات الفنية تجعل من الضروري تحديد قنوات الإتصالات، ويعتقد البعض أن الإنسان لديه قدرات محدودة على نقل المعلومات والتعامل معها، ومعظم الأدوار التي يشغلها الإنسان تفرض عليه مهمات ومسؤوليات تأخذ من جهده، لهذا كانت شبكة العجلة هي أقرب الشبكات إلى الهرمية، وذلك لأن العجلة فيها أقل عدد ممكن من القنوات التي تصل بين الأفراد، ولأنها أكثر المجموعات مركزية أي إرتباط الأعضاء بشخص واحد في المركز أما أقل الشبكات فاعلية هي شبكة الدائرة تؤدي إلى إستراتيجية من الرضا بين أعضاء المنظمة بينما يعتبر الأعضاء المحيطون بالمركز في شبكة العجلة أقل الأفراد رضا.

#### 7. أسس وقواعد الإتصال الإداري:

حددت الجمعية الأمريكية للإدارة مجموعة من المبادئ والأسس على كل إداري أن يعمل بها وهي

كالتالي:<sup>1</sup>

- حاول تحليل مضمون الرسالة وتوضيح كل جوانبها على الأقل أمام نفسك قبل الإتصال من أجل وضوح الفكرة وأثرها على المستقبل.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص

- تحقق من الهدف الفعلي للإتصال أي ما الذي تنبغي تحقيقه من الرسالة؟.
- ضع في الإعتبار الظروف الطبيعية والإنسانية ويقضي ذلك إختيار الوقت المناسب للإتصال ومراعاة الظروف الطبيعة والإنسانية للمستقبل، بحيث لا يكون الإتصال في أمور دقيقة في العمل أو موضوع الرسالة مخالفة للقيم والمعايير الإجتماعية.
- المنشورة والمشاركة بقدر الإمكان في التخطيط للإتصال أي موضوع الرسالة يخص الإدارة والعاملين وهدف المنظمة.
- أن تعكس نبرات الصوت أهمية موضوع الإتصال، هدوء في البداية، قوّة نبرات الحديث عن وهر الرسالة والختام بعبارة ودية لرفع الروح المعنوية للعاملين.
- أن يكون موضوع الرسالة بما يشير إنتباه المستقبل في تحقيق مصالحه، فلا يكون الإتصال مجرد مطالب متواصلة للعمل وتحقيق الأهداف فقط.
- المتابعة المستمرة للإتصال، فهناك أهداف تستغرق ساعات وأيام لتحقيقها ويلزم المتابعة المستمرة لها.
- ضرورة تفهم ما سيكون عليه أساليب الإتصال في المستقبل ومراعاة أنها ستتغير عن الوقت الحالي كما تغيرت تماما عن الماضي.
- أن تتناسب الأفعال مع الأقوال في الإتصال مثلا لا تطلب من مساعديك تفويض السلطة وأنت تستحوذ على كل سلطة.
- على المرسل والمستقبل أن يمارس الإتصال التبادلي في آن واحد فقد تعودنا الأقل سلطة ينصت ويستقبل فقط، ولكن لفاعلية الإتصال يجب تداول طرفي الحديث بين الرئيس والمرؤوسين.

## 8. أساليب ووسائل الإتصال الإداري:

### 1.8 أساليب الإتصال الإداري:

إن فهم العاملين للأوامر والتعليمات والخطط والسياسات الموضوعية يتوقف على الأساليب التي تستخدمها الإدارة في الإتصال بهم، وتعدد هذه الأساليب وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الإتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على إختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني، ويمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار الأسماء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص74.

### 1.1.8: الإتصالات المكتوبة writing communication:

وتعني هذه الإتصالات تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة، ومن أهم أشكالها في مجال العملية الإدارية، المذكرات، التقارير، التعليمات، المنشورات، الكتب والرسائل... ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب:

- يمكن من الإحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الإتصال الشفهي.
- يعتبر هذا النوع من أساليب الإتصال ووسيلة إقتصادية من حيث الوقت والتكلفة المادية والجهد المبذول.

### 2.1.8: الإتصالات الشفوية verbal communication:

وهي الإتصالات التي يتم من خلالها نقل المعلومات عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة، أو غير مباشرة وذلك عن طريق المواجهة بينهما، أو عن طريق الهاتف أو بتحميل رسالة شفوية لأحد ليقوم بنقلها.

ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى لو قم الأخذ بأسلوب الكتابة، كذلك فإن هذا الأسلوب يسمح لكل طرف في الإتصال أن يتأكد من الآخر بأنه قد فهم الرسالة وما ترمي إليه، ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة أهمها، المقابلات الشخصية بين المرسل والمستقبل، المكالمات الهاتفية، الإجتماعات، المؤتمرات، الندوات...ويمكن توضيح إيجابيات وسلبيات كل من الإتصال الكتابي والإتصال الشفهي في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): إيجابيات وسلبيات الإتصالات الكتابية والإتصالات الشفوية.

الإتصال المكتوب	الإتصال الشفهي
الإيجابيات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هو أفضل في عرض الحقائق والأفكار.</li> <li>- هو أفضل بالنسبة للرسائل الصعبة والمعقدة.</li> <li>- بالإمكان الرجوع إليه.</li> <li>- يعتبر مفيد عندما تكون هناك حاجة إلى تقرير مكتوب لأغراض إعتماده كمرجه.</li> <li>- في ظل هذا النوع يستطيع المرسل أن يقوم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هو أفضل للإتصالات الشخصية والفردية.</li> <li>- يساعد في الحالات التي تحتاج إلى تفاعل وتغذية عكسية سريعة.</li> <li>- بشكل عام هو أقل تكلفة.</li> <li>- يسمح بإجراء التصحيح والتعديل للرسالة في ضوء التغذية العكسية.</li> </ul>

<p>بالتخطيط بشكل جيد قبل القيام بعملية التحويل.</p>	<p>- المستقبل بإمكانه توجيه الأسئلة مباشرة في حالة عدم فهمه لبعض الأشياء.</p>
<p>السلبيات</p>	
<p>- أكثر إستهلاكا للوقت. - التغذية العكسية إما لا وجود لها أو يحصل فيها تأخر بعض الأفراد لا يستطيعون أو لا يحبون القراءة. - لا يمكن التأكد من الرسالة قد قرأت</p>	<p>- يواجه المتصل بصعوبة في التفكير عندما يكون مستمر في الكلام. - الشيء الذي يقال من الصعب الرجوع إليه الأفراد ربما يبدو أنهم يستمعون إلى المتكلم ولكنهم ربما لا يسمعون أي شيء. - التلميحات الغير مكتوبة ربما تتضارب مع الرسالة الكلامية.</p>

**المصدر:** صباح حميد علي وفرحان أبو زيتون: الإتصالات الإدارية " أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال"، ط1،

دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص.52

### 3.1.8: الإتصالات الإلكترونية:

وهي المعلومات أو القرارات التي تصل إلى الإداريين عن طريق التقنيات الحديثة كالأنترنت أو الفاكس ميلي...، فالإتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الإتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب مثل الإتصالات الكتابية. لذا يجب مراعاة تدريب جميع الموارد البشرية على إستخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة للإتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الإتصالات.

### 4.1.8: الإتصالات غير اللفظية:

هي الإتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات تعد مساحة الإتصالات غير اللفظية واسعة جدًا فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي إنطباعا بحسب مغزاها، فقد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر.

وأشار جرينبرج وبارون أن الوقت من الممكن أن يستخدم كعامل غير لفظي في الإتصال، فقد يوحى إلى المدربين في المنظمات الكبرى للمراجعين أن وقتهم ثمين عن طريق جعل المراجعين ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص186.

ومنه فإن ليس هناك ما يغير طريقة من طرف الإتصال هذه عن الأخرى إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك فقد يكون الإتصال شفهي فعلا في الإتصالات التي تحتاج لشرح وافي وقد يكون الأسلوب الكتابي فعال في الإتصالات الروتينية.

### 2.8: وسائل الإتصالات الإدارية:

يعتمد إختيار الوسيلة المناسبة في العملية الإتصال على عدّة عوامل من أهمها: طبيعة الرسالة، الهدف منه، نوع الجمهور المستهدف، الفترة الزمنية لنشر الرسالة...، وهناك عدّة وسائل للإتصال الإداري منها:

#### 1.2.8: التقارير:

تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة وتلخص التقارير محتوى ندوة أو إجتماع معين ومن أهم محتوياتها نجد:<sup>1</sup>

- العنوان.
- مقدمة عن المشكلة: ملخص عن الموضوع.
- الحل المقترح.
- الخلاصة: إقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على أرض الواقع.

2.2.8: الرسائل: هي الرسائل التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين المتعلقة بموضوع مهم أو لتقدير تشكرات لمجهود معين إلى غير ذلك من الأنواع.<sup>2</sup>

3.2.8 مذكرة المصلحة: تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط ولا يحدّ فيها الجمل الطويلة، كما أنها من أكثر الأنواع إستعمالا من قبل الإدارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم.

#### 4.2.8 المقابلة: من أهم أنواعها:

- مقابلة تحقيق.
- مقابلة لإعطاء تقارير عن الوضع.
- مقابلة لتحقيق الحاجات والمتطلبات.

أضف إلى ذلك تعد المقابلات فرصة لإقامة إتصالات غير رسمية التمس تحدث أثناء هذه المقالات أو بعدها.

#### 5.2.8 الإجتماعات: تختلف الإجتماعات تبعا للأهداف المراد تحقيقها ومن أنواعها نذكر:

<sup>1</sup> Marie helene westphalen : communication taaraisieme edition, paris, 1988, pp: 85,86.

<sup>2</sup> IBID, P81.

- إجتماعات يهدف من خلالها المدير بتمرير المعلومات للمرؤوسين.
- الإجتماع الذي تسمع من خلاله الإدارة لإنشغالات المرؤوسين.
- الإجتماع الذي يتم فيما بين الموظفين بهدف تبادل المعلومات والآراء بينهم لإيجاد حل لشكل معين.

**6.2.8 علبة الإقتراحات:** هي طريقة مهمة للحصول على الإقتراحات وتطبيقها على أرض الواقع ولهذه الطريقة فائدة مزدوجة، إذ تسمح بتحسين سير العمل بالأخذ بعين الإعتبار الإقتراحات الملائمة وعلى إدارة المؤسسة أن تقدم تفسيرات وتوضيحات عن الإقتراحات التي تراها غير ملائمة لهذا تعتبر علبة الإقتراحات أداة فعالة لقياس الديمقراطية داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### 9-مقومات الإتصال الإداري:

إن الإتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الإتصالات الإدارية عدّة مقومات ومبادئ للإتصال الفعال منها:<sup>2</sup>

- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد إتصالات لا فائدة منها.
- تحديد الهدف المخطط له من عملية بأن يسأل المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله إلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة المناسبة.
- إجادة فن الإستماع فقد أورد الخازندار في دراسته الإستماع الفعال وتأثيره على الإتصالات التنظيمية أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت في دراستها أن 75 من المشرفين تنقصهم مهارة الإستماع، وإن قيامهم بالإستماع الجيد يساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين " الرئيس والمرؤوس".
- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات يكون مسؤولاً عن إقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الإتصال ودورها في تحقيق فعالية الإتصالات في المنظمة.
- الوضوح والتوقيت المناسب بإستخدام الوسيلة المناسبة للإجراءات اللازمة لعقد الإجتماع تفترض أن الهاتف أفضل الخطابات الرسمية، وكذلك السرعة وهي وصول المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي التأثير على أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> بوعزيز زهير: وسائل الإتصال المؤسسي، محارة في وحدة الإتصال المؤسسي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، 2014، ص45.

<sup>2</sup> شعبان فرج: الإتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص159.



- أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل الموضوعية وفتح قنوات وطرق إتصالية مباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه.

- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تكمنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.

ويلخص دويس وتكلا مقومات الإتصال أفعال التي يتفق عليها كثير من علماء الإدارة في خمس مقومات هي:

1. فكرة واضحة ومحددة تماما في ذهن صاحب الرسالة.
2. إستعداد الشخص الآخر لإستقبال الفكرة المرسله له.
3. قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها.
4. قدرة هذا الشخص على إستيعاب المقصود من الرسالة المرسله.
5. قدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة المرسله.

وترى الباحثين أن تلك المقومات ترتبط إرتباطا وثيقا بعملية الإتصال في المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة وفي مركز الضرائب بصفة خاصة من حيث أنه من الضروري توافر مهاراته الإتصال لدى العاملين مثل إستقبال المعلومات من الرؤساء في العمل بطريقة صحيحة ومحددة لإمكان تنفيذها في الإطار الخاص بها، بالإضافة إلى أن عملية الإتصال تتجه إلى تنشيط التفاعل بين العاملين ومع رؤساء من خلال الحصول على رد فعل وصياغته في شكل مرتبط بأهداف العمل في هذا المجال، كما يتضح من العمل في مركز الضرائب أن بيئة الإتصال لها أهمية واضحة من حيث المناخ السائد في العمل والعلاقات الودية والرسمية الواضحة والمحددة للأدوار والمسؤوليات التي تؤثر فل تحقيق أهداف العمل.

#### 10.العوامل المؤثرة في الإتصال الإداري:

هناك عدة عوامل تؤثر على الإتصال الإداري سلبا أو إيجابا حسب مقتضيات الموقف والهدف من الإتصال، توقيت الإتصال ومهارات الإتصال النفسية والملتقي، وحجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها، وهي بين هذه العوامل<sup>1</sup>

- **ظروف الموقف:** هناك عدّة إعتبارات إجتماعية تؤثر على الأفراد فقد يكون الإستعداد لإرسال أو تلقي الإتصال أي إيجابيا وسلبيا، فالإتصال يكون أسهل عندما يحب الطرف منهما الآخر.

<sup>1</sup> محمد بن علي لمانع: تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة ماجستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص21.

- **الهدف:** إذا كان الهدف عن تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الإتصال يكون الإتصال سهلاً، وإذا تم الإتصال بناءً على رغبة طرف واحد فيكون من المستحيل حصول الفائدة.

- **التوقيت:** التوقيت غير المناسب يحيط عملية الإتصال فالإتصال قبل الإنصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجدي لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة.

- **مهارات الإتصال:** تلعب مهارات الإتصال دوراً كبيراً في فهم وإستقبال الرسالة فكلما زادت مهارات الإتصال كلما زاد فهم الرسالة.

- **حجم والمنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعتها نشاطها:** تتأثر عملية الإتصال أساساً بحجم المنظمة وبطبيعة النشاط الذي تمارسه، كما تتأثر عملية الإتصالات بعدد الوحدات التي تتضمنها المؤسسة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، ففي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا تحمل معها أي لبس، والإدارة الناجحة التي تشجع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة والإجراءات سليمة.

- **المرونة:** بحيث هناك مرونة نقل المعلومات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ تترك الحرية للرؤساء في تعديل المعلومات المرسله بما يتلائم مع مستوى رؤوسهم إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك، وبمعنى أوضح تفسير المعلومات المرسله إليهم حسب مستوى الرؤوسين، شريطة أخذ رأي الإدارة عند تعديل أو تفسير المعلومات منعا للتأويل الخاطيء في شرح معانيها.<sup>1</sup>

ومنه فإنه كانت هذه العوامل إيجابية فإن عملية الإتصال تحقق الهدف منها، أما إذا كانت سلبية فإنها تحقق الهدف من الإتصال وبالتالي تنعكس سلبياً على أداء المنظمة.

## 11- معوقات الإتصال الإداري وطرق التغلب عليها:

### 1.11. معوقات الإتصال الإداري:

يقصد بمعوقات الإتصال الإداري كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها، أو تأخر إرسالها أو إستلامها أو تشوه معانيها، فهي بلا شك تعمل على تشبيث المعلومات وتشويهها فتقلل من فعالية عملية الإتصال وبالتالي تسهم في تقليل أو عدم الوصول إلى أهدافها المنشودة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الإستراتيجيات، الإقتصاديات، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص236.

لقد دلت التجارب على أن هناك بعض العوائ التي تعترض عملية الإتصالات وبالتالي تؤثر في فاعلية الإتصالات نذكر منها ما يلي: <sup>1</sup>

### 1.1.11 التحويل غير الملائم للرسائل:

عادة إن عملية الإتصال تبدأ بالمرسل الذي يمتلك الفكرة والتي تكون مخزنة في الدماغ والتي ستقوم بتحويلها أو ترجمتها إلى شكل أو حالة يمكن إرسالها وفهمها من قبل المستقبل، المتصل هنا قد يكون بالضرورة تمكن من وضع الفكرة بشكل جيد وواضح حول الموضوع وأهداف الرسالة، فهو مازال غير متمكن من ترجمة الفكرة بشكل جيد وواضح حول الموضوع وأهداف الرسالة، فهو إذن ما زال غير متمكن من ترجمة الفكرة بشكل دقيق وقام بالتعبير عنها بالشكل الذي يعنيه. أيضا المرسل يمتلك أشياء خاصة به مثل: الشخصية، المصادر، الخيرة، الملاحظة...

كل هذه سيكون لها تأثير في إتجاه تحويل الرسالة.

### 2.1.11 الإستخدام الغير مناسب لقنوات الإتصال:

الإتصالات غالبا ما تتعطل بسبب إختيار قناة الإتصال الغير الملائمة سواء للأهداف أو الموضوع كذلك للحضور، فقد يكون من المناسب في بعض المواقف اللجوء إلى إستخدام قنوات متعددة لتحقيق هدف أو غرض الإتصال إذا كانت هناك حاجة لذلك. ومن أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه وسيلة الإتصال:

- إختيار وسيلة الإتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الإتصال.
- عدم ملائمة وسيلة الإتصال للوقت المتاح للإتصال.
- إختيار وسيلة الإتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالإتصال.
- المساواة بين إستخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للإتصال.

### 3.1.11 صعوبة اللغة: تعتبر اللغة مآدة التعبير عن موضوع الإتصال فالكلمات التي تصاغ بها

الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية، هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها. فاللغة شاسعة واسعة، والكلمات لها معاني مختلفة ربما أسيء تفسيرها أو فهمها، إما لأن المعاني غير واضحة وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، وإما بسبب إختلاف المتصلين ببعض في المهنة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، لهذا يمكن أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في

<sup>1</sup> صباح حميد علي وغازي فرحان أبوزيتون: الإتصالات الإدارية أسس ومفاهيم وممارسات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص37.

المنظمة لغة خاصة بها أو مصطلحات تستخدم في الإتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى. كما أن الطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية إستعمالها.<sup>1</sup>

**4.1.11 ضغط الوقت:** المدراء عادة يواجهون مشكلة عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالإتصال بشكل متعاقب مع كل المساعدين. وهذه تعني بشكل بسيط أن بعض الأفراد الذين هم عادة يكونون ضمن الدورة سوف لا يكون لهم نصيب ضمن قنوات الإتصال الرسمية، وهؤلاء الأشخاص سيشعرون بخيبة الأمل نتيجة لهذا الشيء.

**5.1.11 الكثرة في المعلومات:** وهي من المشاكل الواسعة الإنتشار والتي أغلبنا يدركها حيث أن الرؤساء والمشرفون على العمل غالبا تصلهم معلومات كثير مما يصعب فهمها ومتابعتها، وهكذا بالنسبة للأشخاص الذين يعانون من نقص الطاقة الوقت المطلوب، سوف لا تكون إجاباتهم صحيحة.

**6.1.11 معوقات تنظيمية:** مثل كبير حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، أضف ذلك إلى عدم وجود هيكل تنظيمي كما يشير جهود يؤدي إلى وضوح الإختصاصات والصلاحيات.<sup>2</sup> وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الإتصال وتمنع التدخل بين الوحدات أو قصور هذه السياسات يؤثر في تحقيق أهدافها. وعدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الإستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم إستقرار نظام الإتصالات بالمنظمة.

**7.1.11 معوقات بيئية:** ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الإتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها. منها في سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير مناسبة كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والإبتكار هي من العوامل المعرقة للإتصالات.<sup>3</sup>

**8.1.11 حجم المنظمة وموقعها الجغرافي:** يؤثر كبر حجم المنظمة على عملية الإتصال لأن حجم المنظمة يرتبط بالإنتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الإتصال الفعال. وتبدو هذه الظاهرة في خدمات المؤسسة أساس مركزي والتي لديها فروع أو مكاتب في مناطق مختلفة، فبعد المسافة بيم مصدر الرسالة " مركز إتخاذ القرار" والمستقبل " موقع التنفيذ" قد يؤدي إلى تغيير أو تحريف

<sup>1</sup> هادي نهر أحمد الخطيب: إدارة الإتصال، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص242.

<sup>2</sup> محمد عزات الحلامة وأحمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص201.

<sup>3</sup> رويم فائزة: معوقات الإتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلة جامعة تصدر جامعة قاصدي مرباح، ع7، ورقة، 2012، ص56.

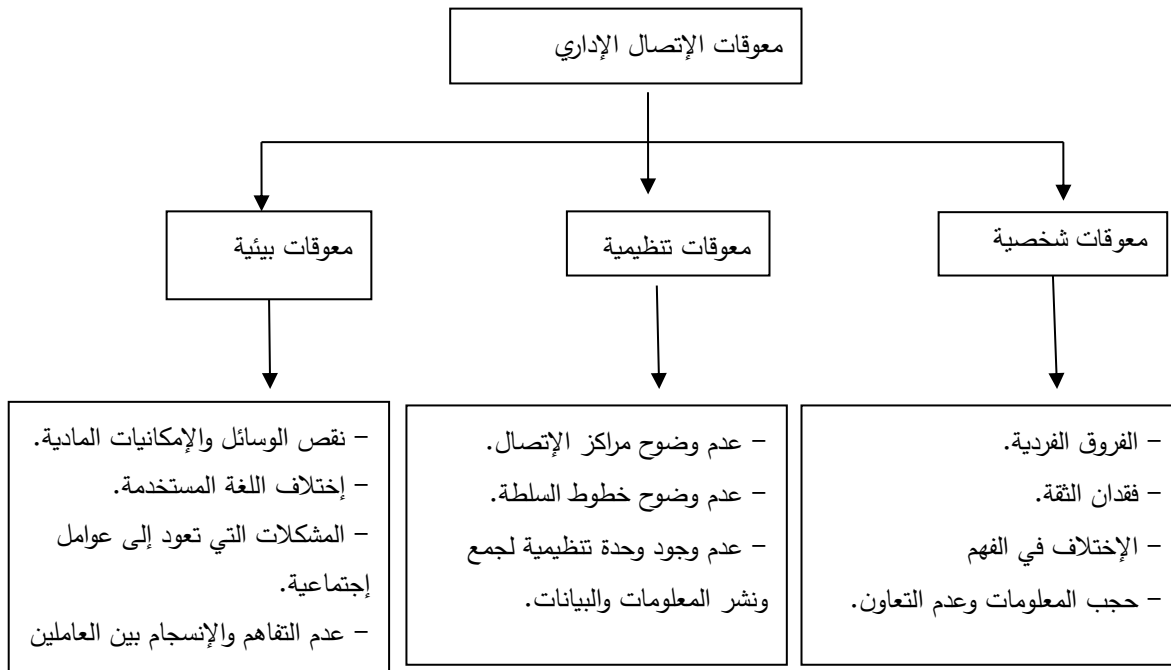
أو تعديل في موضوع الرسالة. وكلما زاد البعد الجغرافي كلما صعب إجراء الإتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة مما يؤدي إلى تأخر كثير من الأعمال وتكسيها وبالتالي زيادة نفقات الأعمال والخدمات والحد من فاعلية الإتصال.<sup>1</sup>

**9.1.11 معوقات نفسية إجتماعية:** مثل كون طرفي الإتصال من مجتمعات مختلفة، لذلك من الضروري تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين على إختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والإجتماعية بين العاملين والرؤساء لتحقيق أهداف الإتصال.

من خلال ما تقد يتضح أنه متى إنتهجت المؤسسات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين العاملين وخلق جو ودي بين الرؤساء والمرؤوسين، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الإتصال بها وتعزيز فرص تحقيق أهدافه.

ومنه يمكن تلخصي أهم معوقات الإتصال الإداري في الشكل التالي:

شكل رقم(09): يمثل معوقات الإتصال الإداري:



**المصدر:** رويم فائزة: معوقات الإتصال الإداري في المؤسسة المهنة وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلة جامعية تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ع7، ورقلة، جانفي 2012، ص56.

<sup>1</sup> هادي نهر وأحمد الخطيب: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص214.

**2.11 طرق التغلب على معوقات الإتصال الإداري:<sup>1</sup>**

**1.2.11 التكيف مع عالم المتلقي:** حاول أن تنتبأ بأثر ما تنوي أن تكتبه أو تقوله على مشاعر المتلقي وحالاته النفسية، واجعل الرسالة تتلاءم مع كلمات المتلقي ومصالحه وقيمه وكن على وعي بالحالات التي يساء فيها فهم المعلومات بسبب التحيزات وتأثير الآخرين وإستعداد الناس لفرض مالا يرغبون سماعه.

**2.2.11 إستخدام التغذية العكسية:** تأكد من أنك تسترجع الرسالة من المتلقي والتي تحب بالقدر المفهوم منها.

**3.2.11 إستخدام الإتصال المراجعي:** تحدث إلى الناس كلما أمكنك أفضل من أن تكتب إليهم، هكذا يمكنك الحصول على التغذية الراجعة وتستطيع تعديل رسالتك أو تغييرها طبق لردود الأفعال التي تتلقاها، ويمكنك توصيلها بطريقة أكثر إنسانية وبقدر كافي في من التفهم، ويمكنك توجيه النقد الشفوي بطريقة بناءة فضل من الكتابة التي تبدو دائما أكثر جفاء.

**4.2.11 إستخدام لغة مباشرة ومبسطة:** ويبدو هذا واضحا لكن كثير من الموظفين يفسدون ما يقولونه بالإطناب والجمال التفصيلية.

**5.2.11 تطابق الفعل مع القول:** يجب أن تكون لإتصالات صادقة لتوفير الفعالية لها، فلا يوجد شيء أسوء من أن تعد بتوصيل رسالة وتتخلف في إرسالها، إذا قلت أنك ستفعل شيئا فافعله حتى يصدقك الناس في المرات القادمة.

**6.2.11 تعدد قنوات الإتصال:** بعض الإتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة دون أي تغيرات في طريقة إرسالها ويمكن أيضا إستخدام توصيل إتصالات إضافية مكتوبة مع كلمتين شفوية، وعلى العكس مع ذلك يجب أن يدعم التلخيص الشفهي كتابيا.

**7.2.11 تقليل مشاكل حجم المؤسسة:** ذلك أن يكون ممكنا إذا إستطعنا تخفيض المستويات الإدارية، شجع الحد المعقول من الإتصالات غير الرسمية بحيث تكون جميع الأنشطة مهيأة لتسيير الإتصالات لتحقيق المصالح المشتركة.

**8.2.11 مهارات الإستماع:** هناك كثيرون ممن يجيدون الكتابة ومن يجيدون الكلام وهناك قليلون ممن يجيدون الإستماع، إن معظمنا يقوم بتصفية الكلمات التي توجه إلينا كي نستوعب بعضا منها، وهي في الغالب الكلمات التي نريد سماعا. الإستماع فن لا يستطيع الكثيرون تطويره مع أنه ضروري لأن المستمع الجيد يجمع أكثر قدر من المعلومات ويقيم علاقات الوثام والألفة مع الآخرين في نفس الوقت ويعتبر هذا من الدعامات الرئيسية للإتصال الجيد وهناك أسباب تجعل الناس لا يستمعون بفعالية وهي:

<sup>1</sup> أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص343.

- عدم قدرتهم على التركيز لأي سبب.
  - شدة إنشغالهم بأنفسهم.
  - شدة إنشغالهم بما سيقولونه فيما بعد.
  - عدم ثقتهم فيما يستمعون إليه والأسباب التي تجعلهم يستمعون إليه.
  - عدم توفر الفترة لديهم لمتابعة النقاط التي يتحدث عنها المتكلم.
  - عدم إهتمام بما يقال لهم.
- أما المستمعون الفعالون فهم الذين:
- يركزون على المتحدث ولا يتابعون الكلمات فقط ويتابعون أيضا لغة الجسد.
  - يتفاعلون بسرعة مع النقاط التي يتحدث عنها المتكلم وذلك إذا ما تحقق هذا التفاعل في شكل علامات الإستحسان.
  - يوجهون الأسئلة غالبا لتوضيح المعنى لإعطاء الفرصة للمتكلم لتحديد النقاط.
  - عمل الملاحظات عن النقاط الرئيسية حتى وإن لم تتم الإشارة فيما بعد لهذه الملاحظات فسوف تساعد العقل على التركيز.
  - يقومون دائما بتقييم الرسائل حتى بعد تسليمها للتأكد من أنها رسائل واضحة ومتعلقة بالهدف من الإجتماع.
  - يكونون يقيظين في جميع الأوقات لأدق التفاصيل التي يتحدث عنها المتكلم.
  - يكونون مستعدين لإعطاء الفرصة للمتكلم لمواصلة حديثها بأقل قدر ممكن من المقاطعة.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال داخل المؤسسات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي إدارة مهما كانت أهدافه وبالتالي يجب على القائمين بتسيير المؤسسات والمنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا الإتصال أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير لكل عمليات التفاعل بين العاملين في المؤسسة بما يساعد على النشاط والحركية وتحقيق أهدافها.



## الفصل الثالث: الأداء

1. مكونات الأداء
2. محددات الأداء
3. العوامل المؤثرة في الأداء
4. خصائص الأداء
5. عناصر الأداء
6. أهمية الأداء
7. أنواع الأداء
8. شروط الأداء
9. أبعاد الأداء
10. مستويات الأداء
11. معايير الأداء
12. متغيرات الأداء
13. تقييم الأداء
14. قياس الأداء
15. صعوبات الأداء
16. الحلول المقترحة من أجل الأداء

**تمهيد:**

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها وبطبيعة الحال، تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يتم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة، باعتبار أن هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه باعتبار أن هذه الأداء الجيد يعتبر مقياس للنجاح.

إلا أنه لم يتوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد للأداء رغم تعدد الدراسات التي تعرضت له واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه ويبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة.

**1- مكونات الأداء الوظيفي**

يتكون الأداء الوظيفي من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة.

• **الفعالية:** ينظر إلى الفعالية على أنها: «أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهي معيار لتحقيق الأهداف المسطرة حيث تقاس فعالية المؤسسة من خلال كمية الأرباح المحققة».<sup>1</sup>  
تبين أن الفعالية أداة لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها والوصول إلى جودة بمعايير تنافسية تمكنها من صنع مكانة لها.

• **الكفاءة:** ويقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة وهي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بأقل التكاليف، أي أنها تستخدم الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.<sup>2</sup>

يمكن القول أن الكفاءة هي إمكانية القيام بالمهام والوظائف المطلوبة بأقل جهد وأقل وقت وتكلفة مع الاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المتاحة.

**2- محددات الأداء الوظيفي:**

وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة، أي البيئة الخارجية.

**1- المحددات الداخلية:** وتتعلق بالفرد نفسه تتمثل هذه المحددات في:<sup>3</sup>

• **الجهد:** وهو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى طاقات جسمية وحركية وعقلية والتي يبذلها العامل، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعض لإنجاز العمل المطلوب.

• **القدرات:** هي الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو السمات الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.

• **إدراك الدور:** إن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

<sup>1</sup> الشيخ الدواوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009، ص219.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص110.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص113.

يفهم أن المحددات الداخلية هي عبارة عن مجموع السلوكيات والتصرفات والقدرات التي يبذلها الفرد للقيام بالعمل الموكل إليه.

**2- المحددات الخارجية:** وتتعلق بالبيئة التنظيمية للمؤسسة وقد حددها "سامح عبد المطلب" على الشكل الآتي:<sup>1</sup>

- **البيئة التنظيمية:** وتشمل مناخ العمل، توفر الموارد، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، جميع هذه العوامل في غاية الأهمية من حيث تحفيز دافعية العامل وبالتالي جودة الأداء.
- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المستخدمة في ممارسة العمل.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر على العمل وأدائه كالمنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية التي تؤثر على أداء العاملين.

الملاحظ أن مجموع الظروف المحيطة بالعمل سواء كانت تتعلق بالبيئة التنظيمية التي تحفز العامل أو الظروف الخارجية المتعلقة بالحياة الاجتماعية والاقتصادية التي لها دور كبير في الأداء المقدم من طرف العاملين.

### 3- العوامل المؤثرة في الأداء:

يعتبر الأداء عنصر هام في المؤسسة إلا أن هذا العنصر يؤثر فيه مجموعة من العوامل تأثيراً سلبياً ومن بين هذه العوامل ما يلي:

- **غياب الأهداف المحددة:** وهذا يعني أن المؤسسة تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه من أهداف وبدون جدول للأعمال والبرامج، وهذا يعني أن عملها غير منظم ويصعب عليها تحديد إنجازاتها.

- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن غياب المشاركة وتبادل الأفكار ووضع القرارات والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة ينعكس سلباً على سير العمل والمؤسسة ويخلق فجوة وصراعات.<sup>2</sup> يتضح مما سبق أن عامل غياب الأهداف يؤثر سلباً على المؤسسة وهذا راجع لغياب التخطيط المسبق للأهداف وغياب التنظيم في أعماله، كما أن عامل التشارك في التخطيط ووضع القرارات ينعكس بالسلب على سيرورة العمل، مما يؤدي إلى النزاع بين العمال وانعدام التعاون فيما بينهم وكذا الصراع الذي قد يؤدي إلى إقصاء وتهميش بعضهم.

<sup>1</sup> سامح عبد اللطيف عامر: إدارة الأداء، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص115.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص97.

- **عدم الرضا الوظيفي:** إن عدم رضا العامل يؤدي إلى تدني مستوى وأداء العاملين سواء كان هذا الرضا مرتبطاً بالجوانب المادية أو المعنوية فكلاهما له الأثر الواضح على أداء العاملين
- **التنسيق الإداري:** يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مستوى الأداء كغياب الإشراف والرقابة على العاملين في المؤسسة.<sup>1</sup>

من خلال هذا يستنتج بأن رضا العامل يتوقف على تلبية احتياجاته المادية والمعنوية من أجل زيادة أدائه في العمل وتحسين مستواه، كما أن التسبب الإداري يكون نتيجة لغياب الإشراف على العاملين مما يؤدي إلى اللامبالاة في العمل من قبل العاملين.

- **اختلاف مستويات الأداء:** إن اختلاف مستويات الأداء يؤدي إلى فشل الإدارة في التوفيق بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، فإذا تمكنت من تحقيق التوازن بين الأداء وما يحصل عليه العامل سوف يؤدي إلى فعالية الأداء وبالتالي إنتاج أكبر.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن فشل الإدارة يعود إلى عدم التوفيق بين الأداء الذي يقوم به العامل وما يجب أن يتلقاه من تحفيز مادي ومعنوي، ولكن إن استطاعت المؤسسة التوفيق بين الأداء وما يتلقاه العامل من التحفيز الذي يؤدي إلى الفعالية وزيادة الإنتاج.

- **عوامل بيئية:** هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد التي تؤثر على مستوى أدائه، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً العوامل البيئية التي تتمثل في:<sup>3</sup>

- نقص وتصارع متطلبات الخروج مع الوقت.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات والسياسات التي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون والتضامن مع الآخرين والعمل كجماعة.
- نمط الإشراف والرقابة السائدة في بيئة العمل.
- العوامل الفيزيائية كالحرارة والضوضاء والرطوبة والإضاءة والتهوية والإشعاعات والآلات المستخدمة
- كما تكون الصدفة عامل معيق للأداء.

ولهذا يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات قوية على جهد وقدرته واتجاه العامل خلال أدائه للعمل وعلى سبيل المثال: تعطل أي آلة يؤثر بسهولة على الجهد المبذول من قبل العامل،

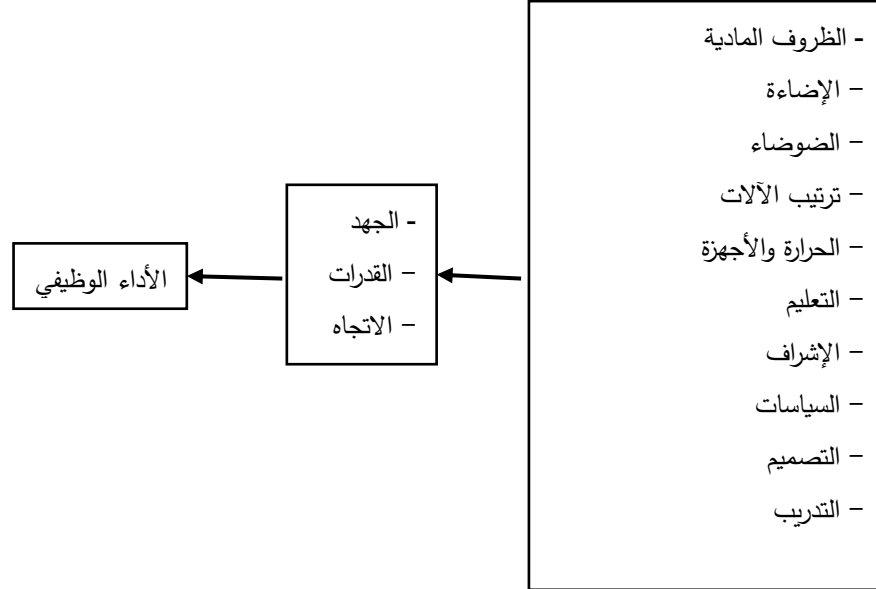
<sup>1</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص216.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص97.

<sup>3</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر مصر، ص212

ومن أجل هذه العوائق لا بد على الإدارة أن تعمل على توفير على توفير شروط عمل كافية ومناسبة لأداء العاملين، وتوفير بيئة مدعمة تقل منها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

الشكل رقم 10: العوائق البيئية التي تؤثر على الأداء.



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مرجع سابق، ص 213.

#### 4- خصائص الأداء:

يتمثل الأداء البشري في مجموعة من سلوكيات وتصرفات العاملين، هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخواص تتمثل في:<sup>1</sup>

- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف، فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته (لا يعمل الإنسان حبا في العمل ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل).
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد أي يمكن القول أنه غير ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شغل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة، مما يعكس أثر الجماعة عن تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.

<sup>1</sup> إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، المرجع السابق، ص 140.

- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب، أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

الملاحظ أن الأداء هو محرك الإنتاج داخل المؤسسة وهو مرتبط بالسلوك الإنساني يظهر على شكل مجموعة من الأفعال التي يقوم بها العامل في مكان العمل.

#### 5- عناصر الأداء :

لأداء مجموعة من العناصر ذات أهمية كبيرة خاصة في تحديد مستوى أداء العامل في المؤسسة، حيث حدد "عبد الباري إبراهيم ذرة" عناصر الأداء في:<sup>1</sup>

- **كفاءات العامل:** وتشير إلى ما يملكه العامل من خبرات ومهارات وقدرات عالية.
- **المتطلبات الوظيفية:** وتشمل المهام والواجبات والأدوار والمسؤوليات التي ترتبط بالوظيفة.
- **بيئة التنظيم:** حيث تتكون بيئة التنظيم من عوامل داخلية كأهداف التنظيم وعوامل خارجية مثل: العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

• **نوع العمل:** والذي يشمل الدقة والنظام والإتقان والقدرة على تنفيذ العمل.

• **كمية العمل:** يقصد به حجم العمل الذي تم إنجازه وسرعة الإنجاز.

• **المثابرة:** وتعني الجدية في العمل وتحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها.

مما سبق يمكن القول أن عناصر الأداء الأمثل تشمل كل ما يتعلق بالعمل من صفات العامل ومواصفات الوظيفة وبيئة العمل ومخرجاته.

أما "أحمد صقر عاشور" فقد اعتبر عناصر الأداء بأنها أنشطة العمل، والجوانب المتغيرة والثابتة فيها والعلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل، والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.<sup>2</sup>

أما "الحسيني" فيحدد عناصر الأداء وهي كالاتي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة ونوعية العمل وكيفية العمل المنجز والمثابرة والوثوق.<sup>3</sup>

بالإمكان القول أنه يوجد اختلاف بين الباحثين فيما يخص عناصر الأداء، فقد اتفقوا لدرجة كبيرة على ضرورة وفعالية هذه العناصر.

<sup>1</sup> عبد الباري ذرة إبراهيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص261.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص331.

<sup>3</sup> الحسيني أحمد بن عبد الله: علاقة الاقتران الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، 1994، ص72.

## 6- أهمية الأداء:

يعتبر الأداء عنصر حيوي في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري لذلك له جملة من الأهمية نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- يعكس الأداء قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها.
  - أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلالها لموارد وتوجيهها نحو تحقيق غاياتها، لأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية بصورة عقلانية وواضحة.
  - الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على المدخلات، لأنه يعد مؤشرا واضحا لنجاحها وانتقالها من مرحلة إلى أخرى من مراحل تطورها.
  - الأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة فهو المرآة العاكسة لأوضاع المنظمة عن مختلف جوانبها.
- يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود أي منظمة وهذا لا يتضح من خلال ثلاثة أبعاد نظرية، تجريبية، إدارية، فمن الناحية التجريبية فأهمية الأداء تكمن من خلال دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء، أما من الناحية الإدارية فتبرز من خلال الاهتمام الكثير من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، أما من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء.<sup>2</sup>

## 7- أنواع الأداء:

ينقسم الأداء إلى عدة أنواع وذلك حسب مجموعة من العناصر وهي كما يلي:

- أ- **حسب معيار المصدر:** ينقسم الأداء إلى نوعين فالنوع الأول هو الأداء الداخلي الذي يقصد به أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد الذي ينتج أساس الأداء البشري الذي يعتبر مورد أساسي في تحقيق التنمية والميزة التنافسية والأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال واستخدام استثمارها بشكل فعال، وأيضا الأداء المالي الذي يصف فعالية المؤسسة في توظيف واستخدام الموارد المتاحة، أما النوع الثاني هو الأداء الخارجي وهو الأداء الذي ينتج عن متغيرات البيئة الخارجية وهو خارج عن إرادة المؤسسة حيث لا تدخل في إحداثه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ظاهر محسن منظور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم العشوائي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 36-39.

<sup>2</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسات سونغاز، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص ص 76، 77.



الملاحظ من خلال هذا المعيار أن الأداء ينقسم إلى نوعين داخلي وخارجي، فالداخلي يركز على ما تنتجه المؤسسة من موارد بشرية، تقنية ومالية، أما الخارجي فيبقى خارجا من إرادة المؤسسة نظرا للتغيرات البيئية والتطورات الخارجية التي تحدث باستمرار.

ب- حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وجزئي، حيث يقصد بالأول الأداء الذي يظهر في الإنجازات التي ساهمت فيها واشتركت جميع العناصر وشاركت فيها مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أما الأداء الجزئي فيتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ينقسم بدوره حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ومختلف الوظائف الأخرى من وظيفة الأفراد والتمويل والإنتاج والتسويق.<sup>1</sup>

يتبين بأن هذا المعيار قد ركز على أن الأداء ينقسم إلى جزئين كلي وجزئي، فيتجلى الكلي في الإنجازات التي شاركت فيها جميع العناصر والوظائف الفرعية للمؤسسة، والجزئي ينحصر في الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم حسب إلى معيار الوظيفي إلى عدة وظائف كالوظيفة المالية، التمويل والإنتاج، والتسويق.

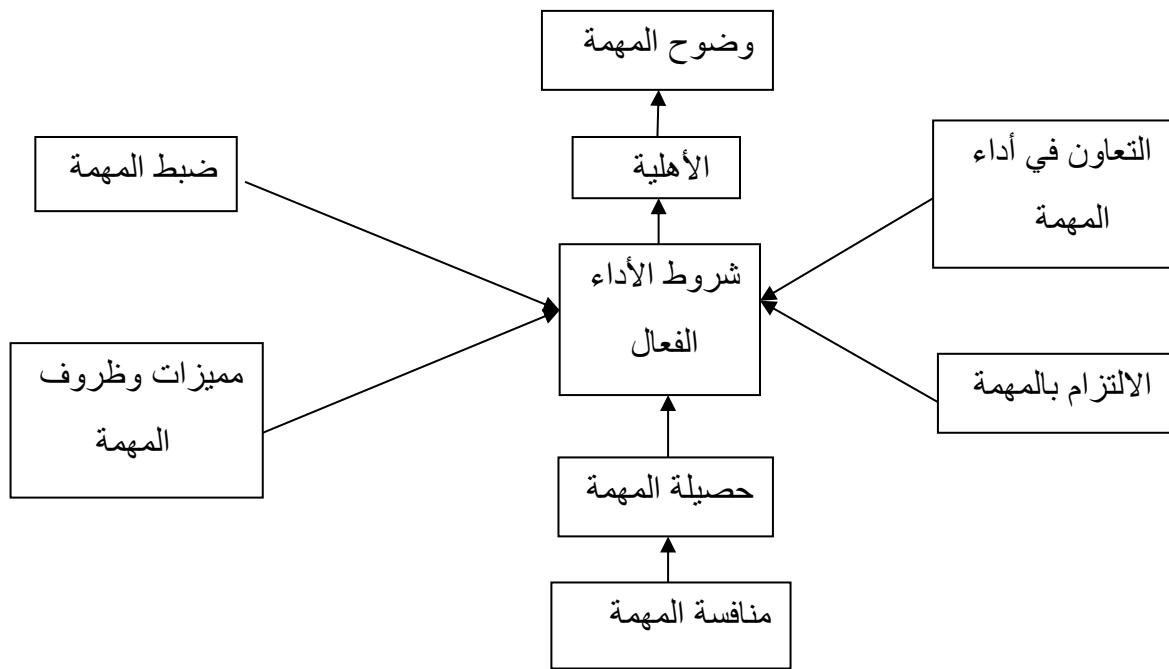
#### 8- شروط الأداء:

- تتعدد الشروط الواجب توفرها من اجل الإقرار بأن الأداء الذي يقوم من طرف العاملين فعال وهو في المستوى المطلوب ومن هذه الشروط ما يلي:<sup>2</sup>
- **الوضوح والشفافية:** حيث يعرف العاملين أنهم مسؤولين عن تنفيذ العمل.
  - **الأهلية، الكفاية للمهمة:** وتكون الأهلية نتيجة للمهارة العالية والمعرفة المطلوبة إنجاز المهمة وأن تتوفر لدى الشخص المعني القدرة على ترتيب ودمج مهارته مع معرفته.
  - **حصيلة المهمة:** قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها أو تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية.
  - **المنافسة:** إن قيام الموظف بعدة أعمال حيث أنه نادرا ما يوكل له مهمة واحدة وبالتالي يصبح هناك تنافس مع المهمات الأخرى ومع الوقت المحدد للإنجاز
  - **التعاون في الأداء:** يمكن أن يعتمد العامل على الآخرين وتعاونهم من أجل إنجاز المهمة الموكلة إليه من أجل أداء الواجب بصورة صحيحة.

<sup>1</sup> عمر محمد تيمي الشبلي: علم النفس الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988، ص56.

<sup>2</sup> فضيل عبد الرؤوف الدجلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، 2001، ص 107-111.

- ضبط المهمة: هي عملية محددة للبداية والنهائية ويعني متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ.
  - الالتزام بالمهمة: أي الالتزام بالواجب المطلوب وأدائه بالصورة المطلوبة.
  - مميزات وظروف المهمة: لكل مهمة ظروفها الخاصة والبيئة المناسبة وتشمل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات إيجابية أو سلبية على الأداء.
- يفهم أن الأداء الفعال هو عبارة عن مهمات وعمليات لها ظروفها الخاصة والبيئة المناسبة والتي يجب أن تتوفر وذلك من أجل قيام العامل بأعماله على أكمل وجه أي تحقيق أداء فعال.
- (الشكل 11): شروط الأداء الفعال .



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدجلة، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص112.

#### 9- أبعاد الأداء:

يختلف الباحثين والدارسين في التركيز على جوانب الأداء فمنهم من يركز على الجانب الاقتصادي والبعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذه الأبعاد كما يلي:

أ- البعد التنظيمي: ونقصد به مجموعة الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها ولكي يصبح لدى إدارة المؤسسة معايير لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء، وهذا القياس يتعلق بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، فالمؤسسة يمكن أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن هذه المعايير

ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، وما يمكن قوله أن المعايير المعتمدة لقياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء وتتيح لها لإدراك الصعوبات التنظيمية من الوقت والمكان المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.<sup>1</sup>

ب- **البعد الاجتماعي:** يقصد بالبعد الاجتماعي للأداء بمدى تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعبر عن مؤشرات وفاء الأفراد لمؤسساتهم، خاصة إذا وفرت لهم حاجاتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي على حساب الجانب الاجتماعي وهذا يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة ومن هناك لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات.<sup>2</sup>

إلى جانب البعدين التنظيمي والبعد الاجتماعي هناك من يقر ويصرح بوجود بعدين يتمثلان في أداء المهمة والأداء الضمني.

#### فأداء المهمة كما يلي:<sup>3</sup>

- الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.
- الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام أو تقديم تخطيط، إشراف، الوظائف التي تساعد على تحقيق الفعالية والكفاءة.

#### أما الأداء الضمني فيمكن فيما يلي:<sup>4</sup>

- الإصرار على الحماس وبذل المجهود الإضافي مثل المواظبة.
- التطور لإنجاز أنشطة الصحة التي لا تعتبر رسميا جزءا من الوظيفة مثل اقتراح تحسينات تنظيمية.
- التعاون والمساعدة مع الزملاء.
- إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل إتباع الأوامر والتعليمات واحترام السلطة.
- المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل الإخلاص في المنظمة.

فالأداء الضمني وأداء المهمة يعتبران أبعاد هامة يرجع إليها في إدارة أداء المنظمة من أجل معرفة ما يحدث داخلها ومعرفة الموظفين المتميزين في أداء المهمة لكنهم لا يؤدوا جيدا، أما فيما يتعلق

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 108، 109.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 108، 109.

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011، ص 116، 117.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 116، 117.

بالأداء الضمني فمن المحتمل أن يكون أداء المهمة محدد الدور أي أن أداء المهمة يكون عادة في وصف وظيفي واحد، ومن جانب آخر لا تكون سلوكيات الأداء الضمني محدودة الدور، فأداء المهمة يتأثر أساسا بالقدرات والمهارات الشخصية مثل: المعرفية والطبيعية، بينما يتأثر الأداء الضمني بالشخصية مثل: الضمير والوعي.

## 10- مستويات الأداء:

يتحدد الأداء الوظيفي داخل أي منظمة وفقا لمجموعة من المستويات يمكن إعتباره بمثابة الركيزة الأساسية لنجاح عملية الأداء الوظيفي ولقد حددها "روبنسون" على النحو الآتي:

1- **الأداء على المستوى التنظيمي:** فالتنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج هذا النظام

إلى عدة عناصر وهي السوق أو مجموعة من المستهلكين أو متلقي الخدمة أو المنتج.<sup>1</sup>

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الآتية:<sup>2</sup>

- **الإستراتيجية والأهداف:** وتهتم بالمخدومين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلع أو الخدمات وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.
- **الهيكل التنظيمي:** ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات.

إلى جانب العناصر السابقة المحددة للأداء على المستوى التنظيمي نجد عنصر القياس الذي يتم استخدامه وذلك لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة، إضافة إلى عنصر الإدارة الذي يجري فيها البحث في كيفية تسيير الإدارة ويتم فيها تحديد مهارات واتجاهات الإدارة.

2- **الأداء على مستوى العمليات:** ويركز على التأكيد من وجود العناصر الآتية:<sup>3</sup>

- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.
- أهداف العمليات حيث يجري التأكيد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
- تصميم وهيكله العمليات، وهنا يتم التأكيد من العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.

<sup>1</sup> عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات : التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2001 ، ص42.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 42.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص43.

• قياس العمليات حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء وفعال ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

**3-الأداء على مستوى الوظيفة:** من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي: <sup>1</sup>

- وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة أو ما يعرف أحيانا باسم الاختصاص العام للوظيفة ومدى تناسبها مع أهداف العملية.
- تصميم الوظيفة وهيكلتها مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعال.
- قياس الوظيفة، حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
- إدارة الوظيفة، حيث تم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء. ويلاحظ بصفة عامة ضرورة توافق وانسجام الأداء الوظيفي في جميع المستويات مع بعضها البعض، كما أن المستويات الثلاثة التي ذكرناها سابقا تحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن المكونات الرئيسية من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، إضافة إلى الأداء على مستوى العمليات والذي يتضمن ضرورة التأكد من أن العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباته وأخيرا الأداء على مستوى الوظيفة لابد من وجود وظيفة تحدد الأهداف عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وذلك لتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعال.

#### 11- معايير الأداء الوظيفي:

هناك العديد من المعايير التي يمكن أن يقاس عليها الأداء والتي تعتمدها عملية تقييم الأداء فالمقصود بمعايير الأداء «تلك العناصر التي تستخدم كركائز»<sup>2</sup>.  
بمعنى آخر أن قياس الأداء يحتاج هذه العملية لأنها تتوقف على عملية من المعايير الأساسية. حيث يمكن تعريف معايير الأداء على أنها: «ذلك المقياس الذي يمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل العاملين في الأعمال المكلفين بها، حيث يتم على أساسها الحكم على أداء العاملين»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عقلة محمد جرادات و أسامة محمد جرادات : التدريب الإداري الموجه للأداء ، مرجع سابق ، ص44.

<sup>2</sup> أحمد عامر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص373.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص409.

يمكن القول أن أساس قياس الأداء الفعلي المنجز لكل عامل هي المعايير المعتمدة في تحديد الأداء.

وتنقسم معايير الأداء إلى معايير إنسانية ومعايير شخصية ومعايير كمية ونوعية وأخرى سلوكية.  
أ- **المعايير الإنسانية:** وتتمحور حو طبيعة العلاقة بين العامل والآخرين في مكان العمل ومدى وجود التضامن بينهم والعمل كفريق واحد من اجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.<sup>1</sup>

يمكن القول أن هذا المعيار ركز اهتمامه على العلاقات الاجتماعية ومدى قدرة الفرد على تكوين علاقات والتكيف مع الآخرين مقياس لنجاحه وفشله في أداء عمله.

ب- **المعايير الشخصية:** تعتبر الصفات الشخصية هي الأخرى من المعايير الهامة في قياس الأداء، حيث تتمحور هذه المعايير حول مقدار الجهد الذي يبذله العامل في عمله وقدرته على تحقيق ذاته ويكون ذلك من خلال العوامل المشكلة لشخصيته كالعوامل البيولوجية والجسمانية وطريقة تعامله مع الآخرين.<sup>2</sup>

يتبين من خلال ما تم عرضه في هذا المعيار أن الخصائص الشخصية لدى كل عامل هي معيار مقياس ذو أهمية بالغة في تقدير مجهود أو أداء كل فرد في المؤسسة.  
وهناك أيضا:<sup>3</sup>

- **معايير كمية:** وهذه المعايير تقيس الأداء من حيث الكم وهي تشمل وتضم مختلف الجوانب التي تحدد من حيث الكم والزمن وهي دليل على العلاقة الموجودة بين الكمية المنتج والزمن المرتبط بالأداء.
- **معايير نوعية:** وتعني وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- **معايير سلوكية:** في هذا النوع يتم الاعتماد على مقاييس غير مباشرة لأنها لا تمس أداء الفرد بل تمس سلوكه كالتعاون والمواظبة والحرص.

استنادا إلى هذا يمكن القول أن أداء الفرد لا يقتصر على المعيار الإنساني أو الشخصي فقط بل يتعدى هذا ليشمل جوانب أخرى كالنوعية والكمية والسلوكية وهذه الأخيرة يجب أن تحتوي جملة من الشروط كالصدق والثبات والقدرة على الإنفراد والتميز.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص173.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: العوامل العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص94.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص94.

## 12- متغيرات الأداء :

- يتحدد الأداء من خلال مجموعة من المتغيرات التي تعد أساساً لتقييم وقياس مستوى أداء العاملين للأعمال الموكلة إليهم، ولقد حدد "موران والي" أربعة متغيرات للأداء وهي كما يلي:<sup>1</sup>
- قيمة الموارد البشرية: وتتحدد من خلال الأداء الفردي وتجنيد الأفراد وروحهم المعنوية، بالإضافة إلى الإنتاجية.
  - الاكتفاء الاقتصادي: حيث تشير هذه المتغيرات إلى اقتصاد الموارد المستخدمة ومستوى الإنتاجية.
  - شرعية المؤسسة لدى الجماعات الخارجية: وتشير إلى علاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة كرضا أصحاب الأسهم، والعملاء وإشباع حاجات المستهلك.
  - بقاء واستمرار التنظيم والمحافظة على وجوده: وقد يكون ذلك من خلال جودة المنتج وقدرتها المنافسة.

من خلال ما تم عرضه فإن الأداء يتحدد حسب أهمية ولاء الأفراد للمؤسسة ومدى تحقيقها لمتطلبات البيئة الخارجية بأقل الجهود والتكاليف.

## 13- تقييم الأداء :

### 14-1- تعريف تقييم الأداء وخصائصه:

#### أ- تعريف تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء بأنه: «العملية التي تتم على أساسها تقدير جهود العاملين بشكل عادل ومنصف لتحري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاعتماد على عناصر ومعدات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم».<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على الجهود المبذولة من طرف العاملين.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: «تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء الوظيفة مستوى أدائه لواجباته ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل وسلوكه نحو المتعاملين معه ومدى

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 137، 138.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

توفير القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً، بمعنى قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل»<sup>1</sup>.  
بمعنى أن تقييم الأداء يستهدف كفاءة وقدرة العامل على أداء المهام الموكلة إليه وسلوكه في العمل.

#### ب- خصائص تقييم الأداء :

لنظام تقييم الأداء الوظيفي عدة خصائص تميزه عن الأنظمة الأخرى وتتمثل هذه الخصائص في:<sup>2</sup>

- الموضوعية والعقلانية: يجب أن يكون نظام تقييم الأداء عملي يخلو من الذاتية مما يضمن القبول والإقناع من قبل الإدارة العليا والأفراد المقيمين، كما يجب ألا يكون نظام التقييم سري بل علاني ذلك حتى يتمكن من مناقشة نتائجه.
- العدالة والمساواة وضرورة وجود الصدق: ويعني ذلك قدرة نظام التقييم على التفريق بين الأداء الجيد والأداء السيئ مع تحسين أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي.
- أن يكون صادقاً: فالصدق يساعد على قياس أداء سلوك الفرد بفعالية وشفافية.
- أن يكون التقييم ثابتاً ويمكن الاعتماد عليه وضرورة تقبل الأفراد العاملين للنتائج المترتبة عن التقييم دون اعتراض أو مقارنة.

في ضوء ما سبق تحليله يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تتميز بمجموعة من الخصائص تعتبر شرط ضروري لتطبيق هذه العملية بنجاح داخل المؤسسة ، ولضمان العدالة والمساواة في تقدير جهود العاملين والموضوعية في قياس أدائهم من قبل القائمين عليها.

#### 14-2- وظائف ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

##### أ- وظائف تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم العاملين الجدد بعد تكوينهم وظيفة أساسية لتحديد أثر التكوين وما تم تعلمه، غير أن تقييم الأداء يجب أن يكون دائماً وهي غير مقترنة بالعمال الجدد فقط، حيث أن تقييم الأداء له عدة وظائف ومن بينها ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية ، ط2، دار البداية، عمان، الأردن، 2010، ص56.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح الصغيري : دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، ط 1 ، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص ص168، 169.

<sup>3</sup> يوسف جسيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص232.



- يحدد إذا كان العاملين الجدد يقومون بأعمالهم بصورة صحيحة.
  - يعتبر تقييم أداء العاملين الجدد كأداة لتشجيع العامل في المؤسسة.
  - يترك العاملين ليعرفوا جودة أدائهم هل يسايرون أو يتجاوزون توقعات المؤسسة.
  - يقوي ويشجع عادات العمل في المؤسسة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.
  - تشخيص وتحديد عادات العمل الضعيفة.
  - تقييم العاملين على أساس منتظم وذلك من خلال تقييم الأداء مرتين سنويا ويجب أن يقيم العاملون الجدد عند انتهاء تكوينهم وتعاد بعد ستة أشهر.
- استنادا إلى ما سبق يمكن القول أن لتقييم أداء العمال وظائف عديدة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ككل، فتقييم الأداء يعتبر كدافع للعمال للرفع من أدائهم وتطويرهم للوصول إلى جودة الأداء و المنتج .

ومن وظائف تقييم الأداء أيضا تقييم العاملين وزيادة دافعيتهم وتطويرهم من خلال أن نتائج التقييم تساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم ، كما يساهم أيضا في التخطيط التنظيمي للموارد البشرية من خلال إمداد المؤسسة بالمعلومات الضرورية لتخطيط وتحديد السياسات الخاصة بالموارد البشرية.<sup>1</sup> بمعنى أن تقييم الأداء له دور كبير في تطوير العاملين وتحفيزهم للعمل وفي تحديد احتياجاتهم التي يتم على أساسها وضع السياسات المرتبطة بهم.

#### ب- مسؤولية تقييم الأداء:

- الأداء في الغالب يحتاج إلى تقييم ذلك أن الحكم عليه يبرز فيما يحققه كأثر مادي أو طبيعة العمل المقدم، لذلك «تعتبر مسؤولية تقييم الأداء مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والمقيم».<sup>2</sup> وهذه المسؤولية عادة تفترض وجود مؤشرات لذلك في حين تتمثل مسؤولية إدارة الموارد البشرية في:<sup>3</sup>
- تحديد النظام الذي يتم بموجبه تقييم الأداء لمختلف مستويات الوظائف.
  - توفير نماذج التقييم التي تتضمن معايير وإرشادات للمقيمين.
  - الاشتراك مع المديرين والرؤساء المختصين في عملية التقييم .
  - ترجمة نماذج التقييم إلى درجات أو تقديرات على مستوى المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس و علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص242.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص373.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص372.

- تحليل نتائج التقييم وربطها بالأجور والحوافز والتدريب.
  - إخبار العاملين بنتائج التقييم ومتابعتها.
- في ضوء ما سبق يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تحديد نظام تقييم أداء العمال ووضعه وذلك سعياً منها لتطوير أدائهم وجعله أكثر كفاءة وفعالية.
- أما بالنسبة لمسئولية تقييم الأداء يمكن أن تقوم بها إحدى الأطراف الآتية:
- **تقييم الأداء من قبل الرئيس المباشر:** يعتبر الرئيس المباشر الأكثر إلماً بأداء وسلوك العاملين الذين يعملون تحت توجيهه وإشرافه أكثر من غيره من المسؤولين الآخرين، فالرئيس المباشر هو الذي يقوم بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمنح للرئيس سلطة يمارسها على مرؤوسيه كما يمنحهم الطمأنينة خاصة عندما يرون أن تقييم أدائهم وسلوكهم قد تم من قبل الرئيس المباشر، أما عن أهم عيوب هذا الأسلوب هو إمكانية تدخل العلاقة الشخصية في تقييم العاملين.<sup>1</sup>
- يستنتج أن للرئيس المباشر دوراً في تقييم أداء عماله بالاستناد إلى ما يمتلكه من سلطة عليهم ومعلومات خاصة بأعمالهم، وتبقى الذاتية العائق الوحيد أمام عملية التقييم.
- **تقييم الأداء من قبل مديرو الإدارات:** غالباً ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يقوم بها الرئيس المباشر للعاملين الذين يعملون تحت إشرافه وتوجيهه ومسئوليته، وعليهم التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة ومساواة بعيدة كل البعد عن العلاقات الشخصية فالمسئولية التي تقع على عاتق مديرو الإدارات تتمثل في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة، لذلك فإن لهم دور فعال في إنجاز وتنفيذ التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية.<sup>2</sup>
- في ضوء ما سبق يمكن القول بأن مسؤولية تقييم أداء العمال تقع أيضاً على عاتق مدراء الإدارات بإعادة مراجعة التقارير للرئيس المباشر والتأكد من مدى صدقها وموضوعيتها ومن ثم رفعها إلى إدارة الموارد البشرية.
- **تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية:** إن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها المسؤولية النهائية وذلك من خلال مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها بطريقة توافق السياسة

<sup>1</sup> محمد فالح صالح: إدارات الموارد البشرية (عرض وتحليل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص142.

<sup>2</sup> خضير كاضم و ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص166.

العامّة للمؤسسة ، وذلك في إطار تقييم الأداء بصورة عامة ، كما تقع مسؤوليتها أيضا في فرز وتصنيف تلك التقارير حسب نوعيتها حيث يسهل على الإدارة العليا في المؤسسة من اتخاذ الإجراءات والتدابير المتعلقة بالنتائج الأخيرة للتقييم وذلك من خلال تقديم مكافأة للمبدعين والمجدين في العمل ومعاينة العاملين المهمين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة لهم.<sup>1</sup>

نستنتج أن للإدارة الموارد البشرية الدور الفعال في عمليات التقييم من خلال مراجعتها لها بما يتوافق مع سياسة المؤسسة، وأهدافها ورفعها إلى الإدارة العليا التي تتخذ التدابير المناسبة.

• **الزملاء:** هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم العامل ليس من طرف رئيسته فقط بل من طرف العاملين في الوحدة الإدارية أيضا، بحيث يقوم كل فرد بتقييم الآخرين، وتكون النتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أنه يمكن للزملاء في مختلف الوحدات الإدارية تقييم أداء بعضهم البعض، لكن هذا قد يؤدي إلى طغيان التحيز الشخصي وإفساد العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل أماكن العمل.

• **تقييم الفرد لذاته:** تسمح بغض أنظمة التقييم للعاملين أن يقيموا أنفسهم والذين يؤديون هذا المصدر في التقييم يقولون أن هذا المصدر يوفر جوا طيبا لتحسين الأداء، وذلك بأن يقوم العامل بتسجيل آرائه الشخصية وأن يبذل جهدا واضحا لتحسين وضعه في النقاط الضعيفة والمتوسطة كما يسجلها عن نفسه ، أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يرون أنه لا يمكن أن يكون مستقلا ولا يصلح في حالة التقييم من أجل التنمية وليس من أجل الترقية والعلاوات.<sup>3</sup>

يتضح أن نظام تقييم الفرد لذاته من بين الأنظمة الفعالة حسب ما يراه البعض حيث تعطي للفرد الحرية في العمل وتساعد على التحسين في الأداء.

• **التقييم من قبل الزبائن:** تستخدم بعض المؤسسات تقييم الزبائن لبعض عاملها، خاصة الذين يعتبرون أن حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خضير كاضم و ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص166.

<sup>2</sup> سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص395.

<sup>3</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، ج/1، القاهرة، مصر، 1999، ص116.

<sup>4</sup> سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص195.

فالزبون له مسؤولية التعبير عن رأيه حول معاملة العاملين لهم، حيث يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل والحكم على أدائه، فهو يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات فيما يخص الأداء.<sup>1</sup>

يتبين هنا مدى أهمية الزبون في عمليات تقييم أداء العامل والدور الذي يقوم به في ذلك وأنه متعامل خارجي عن المؤسسة، ويمكن أن يكون هناك هدف وموضوعية أكبر في تقييمه.

#### 14-3- أهداف تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء عدة غايات وفق ثلاث مستويات وهي كما يلي:<sup>2</sup>

- **على مستوى المؤسسة:** يهدف إلى توفير جو ملائم من الثقة بين العمال ورفع مستوى أدائهم وزيادة قدراتهم واستثمار إمكانياتهم ومساعدة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذات الكفاءات والمهارات المتميزة.

- **على مستوى المديرين:** ويهدف إلى بناء علاقات جيدة مع العاملين والتعرف على المشاكل التي يواجهونها في العمل ويهدف إلى تنمية مهارات المديرين وإمكانياتهم للوصول إلى تقييم موضوعي سليم.

- **على مستوى الفرد العامل:** يهدف إلى دفع العاملين نحو الاجتهاد والإخلاص في العمل من أجل الحصول على تقدير واحترام رؤسائهم.

الملاحظ من خلال هذا أن تقييم الأداء ينقسم إلى عدة أهداف وفق ثلاث مستويات على مستوى المؤسسة فلا بد من توفير جو ملائم من الثقة بين العمال وزيادة أداء العاملين وتفعيل مهاراتهم وقدراتهم والاحتفاظ بالقوى العاملة، أما على مستوى المديرين فيسعون إلى إقامة علاقات جيدة مع العمال للتعرف على المشاكل التي يواجهونها في العمل ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم وتطويرها، أما بالنسبة إلى الفرد العامل فيسعى إلى اكتسابه احترام رؤسائه وتحسيسه بأن الجهد الذي يبذله يؤخذ بعين الاعتبار.

#### 14-4- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

هناك عوامل تؤثر في تقييم أداء العاملين والنتيجة عن مجموعة من الأخطاء التي ترتكب في عملية تطبيق برنامج تقييم الأداء وبالتالي يؤدي إلى فشلها ومن هذه الأخطاء ما يلي:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص446.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص209.

- الأخطاء الناتجة عن عملية التسهّل أو التشدد في عملية التقييم: حيث يضع بعض المقيمين درجات عالية للأفراد المقيمين، وهذا النوع متساهل والبعض الآخر يضع درجات منخفضة فهذا النوع متشدد، هذه المشكلة لا تظهر إلا في حالة وجود أكثر مقيم واحد لكافة أقسام المؤسسة.<sup>1</sup>
- استنادا إلى ما سبق يمكن القول بأن الحيز الشخصي والذاتية من بين الأسباب التي تؤثر في عمليات تقييم الأداء بإعطاء المقيمين درجات عالية أو منخفضة.
- الأخطاء الناتجة عن التأثير بصفة معينة للمقيمين: يقوم المقيم في تقييمه لأداء الفرد العامل على صفة أساسية تكون متوفرة في المدير كالصدق والأمانة أو المظهر الخارجي مع إهمال باقي جوانب التقييم الأخرى.<sup>2</sup>
- على ضوء ما سبق يمكن القول بأنه من الأخطاء الشائعة والتي تحول دون تقييم فعال لأداء العمال والتركيز على صفات شخصية للعمال دون غيرها وهو ما قد ينقص من مدى كفاءة العمال.
- التحيزات الشخصية: يحدث ذلك نتيجة طغيان الذاتية وغياب مقاييس الموضوعية التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، وحتى تكون هناك موضوعية في تقييم مستوى الأداء الفعلي للعاملين، يجب أن يكون التقييم نابع عن طبيعة العمل والظروف المحيطة به مع مراعاة الدقة في اختيار السياسات التي تتخذ أساسا في تقييم أداء العاملين.<sup>3</sup>
- يستنتج مما سبق بأن غياب معايير التقييم الموضوعية وطغيان الذاتية و التحيزات الشخصية له تأثير كبير على عمليات التقييم لأداء العمال، فالتقييم الناجح هو الذي يكون نابعا من طبيعة العمل والظروف المحيطة به.
- أخطاء التشابه: قد يقوم المقيم بتقييم الأداء انطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل من صفات على غيره من الأفراد فمثلا إذا كان عدواني فإنه ينظر للآخرين على أنهم كذلك.
- انخفاض دافعية المقيم: غالبا ما يخضع المقيم لمشاعره الذاتية فقط والتي قد يقيم الأفراد على أساسها ولكن من المفروض أن تنعكس نتائج التقييم في ثلاثة أمور هي المكافأة أو العقوبة أو الترقية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية (تخصص علم المعلومات الإدارية)، ط1، در الصفاء، عمان، الأردن، 2003، ص99.

<sup>2</sup> محمد علي ربابعة: نفس المرجع، ص99.

<sup>3</sup> زاد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 57، 58.

<sup>4</sup> محمد علي ربابعة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص99، 100.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأنه يتم التركيز على الصفات الشخصية المشتركة ما بين المقيمين، وهذا ما قد يخفي جوانب إيجابية أخرى، كما أن لدافعية المقيم دور كبير في تقييم أداء العمال سواء بالسلب أو بالإيجاب.

• **تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم:** في نهاية كل فترة تعد تقارير خاصة بإنتاجية العاملين وسلوكهم خلال سنة ولكن غالباً ما يتأثر الرئيس بتصرفات وسلوكيات العاملين وإنتاجيتهم في الفترات الأخيرة قبل التقييم، دون الأخذ بعين الاعتبار الأعمال الأخرى السابقة للعاملين التي لا يتذكرها المقيم، ويرجع السبب في ذلك إلى استخدام المقيم سجل لتدوين أهم إنجازات العاملين طيلة السنة، ويتأثر المقيم بشكل كبير بالأحداث التي تقع مؤخراً وعلى سبيل المثال يكون أداء العامل جيد ومثالي خلال السنة، وقد يصدر عنه قبل أسبوع واحد خطأ في إنجاز عمله خلال عملية التقييم ويترك الخطأ أثر على تقييم المدير العامل.<sup>1</sup>

يتضح من خلال ما سبق أن الرؤساء يتأثرون بسلوك وإنتاجية المرؤوسين، خاصة في الفترات الأخيرة قبل التقييم عند نهاية كل سنة، وهذا راجع إلى عدم استخدام المقيم سجل لتدوين أهم إنجازات العامل طيلة السنة ويتأثر بشكل كبير وسلبي بسبب التوتر الذي يتعرض له خلال فترة التقييم.

• **الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:** قد يغفل المقيم للاختلاف والتباين في أداء العاملين وسلوكهم في العمل ويعطي تقديرات لا هي عالية ولا متوسطة، وتنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة المقيم بالبيانات الخاصة بكل عامل أو عدم وجود الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم وعدم رغبة المقيم أن يبين للعاملين المتفوقين وغير المتفوقين حتى لا يحصلوا على الترقية وحتى لا ينتقلوا من تحت رئاسته.<sup>2</sup>

يستنتج من خلال هذا أن المقيم يتجه نحو إعطاء تقديرات متوسطة، وهذا راجع لعدم معرفته بالبيانات الخاصة بكل عامل، وعدم رغبته في إظهار العاملين المتفوقين وغير المتفوقين حتى لا يحصلوا على الترقية.

• **إخفاء النسيان:** معظم التقديرات عن العاملين غالباً ما تكون الفترة سنة ولذلك يميل بعض الرؤساء لتكوين قدراتهم ما يسهل تذكره، أو على التصرفات التي تكون جديدة للعاملين، وهذا لا يعبر عن

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص ص 286، 287.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الحوائب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص ص 260، 261.

خصائص أداء العاملين في الفترة السابقة، خاصة إذا كان العامل يدرك بأن وقت إعداد تقرير للتقييم يعتمد أو يبدو مثالياً في ذلك الوقت أو قبله.<sup>1</sup>

الملاحظ مما سبق أن معظم تقديرات العاملين تكون خلال سنة، هذا ما يجعل الرؤساء يقومون بتقييم العمال على ما يتذكرون من تصرفات بدت من العمال، لكن هذا قد لا يعبر عن أداء العامل الحقيقي في هذه الفترة، وهذا يؤثر على العامل ويفقده التركيز في العمل ويؤثر على أدائه بالسلب.

#### 14-5- خطوات وشروط تقييم الأداء :

أ. خطوات تقييم الأداء : لعملية الأداء عدة خطوات منها:<sup>2</sup>

- تحديد معايير ومتطلبات ومقاييس التقييم أي تحديد ما تتوقعه المؤسسة من عمالها أثناء قيامهم بأعمالهم وواجباتهم لتحقيق مصلحة العاملين والمؤسسة.
- مناقشة متطلبات ومعايير التقييم مع العاملين في المؤسسة وتعديل وتغيير تلك المعايير عند الحاجة لإرضاء كل من العامل والمؤسسة.
- ملاحظة ومراقبة أداء العامل وكيف يؤدي واجباته المنوط بها.
- تقييم أداء العامل ووفقاً للمعايير السابقة.
- مقارنة الأداء الفعلي بما هو مطلوب ومعرفة نقاط الضعف.

يفهم من هنا أن عملية تقييم أداء العاملين تنطوي على نقطة مهمة وهي الاتفاق بين المؤسسة والعاملين فيما يخص متطلبات التقييم، وعلى أساسها يتم التقييم في المؤسسة، وذلك من أجل زيادة الإنتاجية لفائدة كل من العاملين والمؤسسة فإذا فشل هذين الطرفين في مناقشة الأمور المرتبطة بمتطلبات ومعايير التقييم فإن عملية التقييم ذاتها سوف تصبح بعيدة عن الواقع ولا تحقق أهدافها.

- اتخاذ القرارات بشأن نتائج عملية التقييم.<sup>3</sup>

ما يعني أن القرارات المتخذة في المؤسسة تبنى على أساس النتائج التي توصل إليها المقيمين

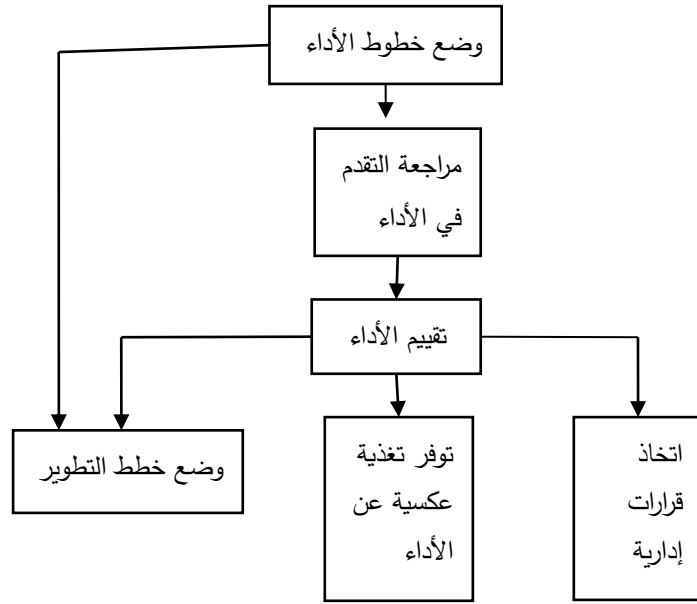
لأداء العامل.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص35.

<sup>2</sup> سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص166.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص219.

وقد عبر ماريون هاينز عن هذه الخطوات الست في شكل نموذج موضح كما يلي:  
الشكل رقم 12: خطوات تقييم أداء العاملين.



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 220.

ب. الشروط الواجب توفرها لنجاح عملية تقييم الأداء:

يتوقف نجاح تقييم أداء العاملين على توفر جملة من الشروط أهمها:

- **التناسب:** يعتبر التناسب شرط ضروري لنجاح عملية التقييم، فالتقييم يربط بين معايير الأداء والأهداف المحددة فيعتبر الأداء مناسباً وناجحاً عندما تتطابق نتائجه مع المعايير والأهداف التي حددت لقياس الأداء وبالتالي الحصول على المكافآت نتيجة الإنجاز في العمل.<sup>1</sup>

يمكن القول أن التناسب يقوى إذا قامت المؤسسة بتحديد أهداف واضحة للفرد والقيام بتحليل وتوصيف الوظيفة التي يقوم بها الفرد لتقييم أدائه.

- **القبول:** ويتمثل هذا الشرط في قبول العاملين بالتقييم وحتى يكون التقييم ناجحاً يجب أن يكون مقبولاً من طرف العاملين ومن طرف الرؤساء، فتقييم الأداء يعتبر شرطاً للتمييز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال فإنه سوف يجد حتماً رفضاً من قبل الأفراد، فالأفراد الناجحين لا يقبلون أن يتساوون في التقييم بين الأداء الفعال والضعيف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص397.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص397.



بمعنى أن نجاح التقييم يعتمد على مدى تقبل العاملين لعملية التقييم ومدى ثقتهم فيها وارتياحهم لها.

• **المرونة والحوار:** يعتبر الحوار والمرونة من شروط نجاح تقييم الأداء التي ترافق عمليات التقييم، والمرونة عند العاملين والمدراء، أيضا وضع معايير تتناسب مع متطلبات الاختلاف، فالمؤسسة تستخدم وسائل تقييمية سهلة الاستعمال من قبل المقيم وسهلة الاستيعاب من قبل الأفراد العاملين، والحوار أيضا يعتبر شرطا هاما لنجاح عملية التقييم، فالحوار يكون فعالا إذا تم إخبار الأفراد العاملين بنشاطاتهم والتزامهم مما يعطي فرصة للعاملين بتحسين أدائهم، ويعطي الأفراد الحق في الإطلاع على نتائج التقييم سواء كان كتابيا أو شفويا.<sup>1</sup>

استنادا إلى هذا يفهم أنه لا بد من توفر المرونة والحوار على حد السواء، إضافة إلى إطلاع العاملين بواجباتهم التي يجب عليهم الالتزام بها. وهناك من يرى أن شروط تقييم الأداء هي:<sup>2</sup>

- إعداد قائمة بارتباط العامل.
- إعداد خطة وبرنامج للتنفيذ.
- تنفيذ خطة العمل.
- متابعة تقدم التنفيذ لمعرفة التقدم الذي يقوم به العامل في عمله والصعوبات التي تواجهه ومعرفة الأهداف المحددة.
- التقييم سنويا لمعرفة إنجازات العامل والنتائج المترتبة عليه ومدى تحقيقه للأهداف من أجل تحسين الأداء مستقبلا.

يمكن القول أن عملية تقييم الأداء مرتبطة بالمعايير والشروط التي تضمن تحقيق الأداء الجيد وزيادة إنتاجية الأفراد والمؤسسات كالمرونة والقبول والتناسب.

#### 14-6- فعالية تقييم الأداء: يركز نظام تقييم الأداء على مجموعة من المقومات:<sup>3</sup>

- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ووضع نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير التقييم.
- تدريب وتكوين كافة الرؤساء والمرؤوسين على كيفية إجراء التقييم.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص 397.

<sup>2</sup> يوسف جسيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، (مدخل إستراتيجي متكامل)، ص 257.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 356.

• اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوس من اجل خلق علاقة تتميز بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.

• إعطاء وصف صحيح للوظائف التي يشغلها العامل.

• مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التقييم وفي تحديد الاحتياجات التكوينية.

• دورية التقييم على مدار السنة، حيث يمكن أن تجري على ثلاثة أو أربعة شهور.

مما سبق تحليله فإن فعالية تقييم الأداء تتجسد في قواعد وإجراءات لا بد على المؤسسة الالتزام بها والسهر على تطبيقها، كوضع نظام فعال للمعلومات وتحديد الطرق السليمة لتقييم العاملين، وذلك من اجل تجنب الأخطاء المرتكبة في عملية التقييم والتي تنقص من فعاليته في المؤسسة.

وهناك من يرى أن فعالية تقييم الأداء تبرز في مدى موضوعيته وبساطته وقدرته على تصميم معدلات الأداء وجذب اهتمام المؤسسة واقتناعها بأهميته، وتظهر فعاليته أيضا في قدرته على تحديد الفئات المعنية بالتقييم وإعطائهم الفرصة لحق التظلم ما يساعده على تحقيق النتائج المطلوبة بفعالية.<sup>1</sup> على ضوء ما جاء فإن فعالية تقييم الأداء لا تتحدد في المقاييس والمعايير التي يستخدمها بل أيضا في نظرة المؤسسة إليه ومدى اهتمامها به والدور الذي يؤديه بالنسبة للعاملين.

#### 14- قياس الأداء:

#### 14-1- أنواع مقاييس قياس الأداء:

تستخدم في عملية تقييم الأداء عدة مقاييس يكون اختيارها على أساس تناسبها مع طبيعة المؤسسة ونوع الأداء المراد قياسه من أجل الوصول إلى التقييم الجيد والفعال وتتمثل هذه المقاييس في:<sup>2</sup>

أ- **المقياس الأول:** ويتمثل الهدف منه في تقييم أولي لأداء المؤسسة مع التركيز على تقييم مستوى ثقافة إدارة الأزمات للمؤسسة.

ب- **المقياس الثاني:** ويتمثل الهدف من هذا المقياس بتقييم الأداء العام للمؤسسة وذلك من خلال تقييم أداء جميع أقسام المؤسسة لتحديد نقاط الضعف، وعلى أساسها تبنى خطة إعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات وهذا يدل على أن دور هذا المقاس يكمن في أنه يساعد في معرفة مواطن الضعف

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر ، ص ص 276 ، 277 .

<sup>2</sup> ممدوح زيدان: **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص41.

التي تعاني منها المؤسسة وبناء خطة إستراتيجية من أجل التغلب على المشاكل التي تواجهها، وهناك من يرى أن مقاييس الأداء تنقسم إلى:<sup>1</sup>

• **مقاييس المدخلات:** هذه المقاييس تستخدم لفهم العاملين والميزانية لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

• **مقاييس العمليات:** وهذه المقاييس تستخدم لفهم الخطوات الأساسية في إنتاج المنتج والخدمة مثلا: التكوين مقياس لعدد من الدورات التكوينية المنجزة حسب جدول الموضوع.

• **مقاييس المخرجات:** أما هذه المقاييس تستخدم لقياس المنتج والخدمة التي توفرها المؤسسة للعملاء مثلا: مخرجات التكوين هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتكوين.

مما سبق يتضح جليا أن المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها العامة تهتم بأداء العمال كونهم المسؤولين عن تنفيذ هذه العمليات والبرامج عمليا، ولذلك تكون مجبرة على مراقبة وفهم جميع العمليات التي تحدث في المؤسسة لسير أفضل للعمل وجودة أكبر في المنتج واهتمام أكبر بالعملاء . وتبقى الإنتاجية الهدف الأكبر الذي تسعى المؤسسات لتطويره ليكون بجودة أكبر ، ويعبر هذا المقياس عن حجم الموارد وعددها في وحدة معينة وفي قيامها بعمليات الإنتاج.<sup>2</sup>

إن المؤسسات تركز على أداء عمالها لتحقيق الجودة في المنتج ورضا العملاء وولائهم لها ، وذلك بمراقبتها تسيير مختلف عمليات الإنتاج ، والعدد المطلوب من العمال للقيام بعملية الإنتاج في الوحدة الواحدة .

#### 14-2- خصائص مقاييس الأداء :

حتى تكون مقاييس الأداء موضوعية يجب أن تتسم هذه الأخيرة بسمات وخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>3</sup>

• **الصدق:** أي أن مقياس الأداء يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن يتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها.

• **الثبات:** أي الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد استخدامه في نفس الحالة، أي عدم تغير النتيجة رغم تكرار عملية القياس.

<sup>1</sup> ظاهر محسن الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص490.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 491.

<sup>3</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 149، 150.

• **القدرة على التمييز:** تعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها، وإلى ماذا تهدف وهذا لفهمها وعدم التداخل في معانيها.

مما سبق يتضح أن الصدق والموضوعية من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر من أجل قياس الأداء، كما يتبين انه لا بد أن تتميز مقاييس أداء العمال بالثبات في النتائج في حالة العودة إليها، كما أن الهدف الأساسي من قياس أداء العمال هو العمل على تنميته وتطويره للوصول إلى أعلى مستوى من الجودة، الكفاءة والفعالية في الأداء، كما يجب أن تتسم مقاييس الأداء بالسهولة في استخدامها حتى تتمكن أي مسؤول أو رئيس في العمل من العودة إليها.

### 14-3- أهمية قياس الأداء:

يحظى قياس الأداء بأهمية كبيرة لدى المؤسسة والأفراد العاملين فيها، وتتضح أهمية قياس الأداء كما يلي:

• **الترقية والنقل:** قبل ترشيح أي فرد للترقية من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة « فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة والتأكد من تمتع المرشح بالترقية بهذه المؤهلات هي العودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها».<sup>1</sup>

يتبين هنا مدى مساهمة قياس أداء العمال في الرفع من قدراتهم وتشجيعهم على بذل قصارى جهودهم للوصول إلى الأفضل.

• **تقييم المشرفين والمدربين:** يساهم قياس الأداء في معرفة مدى فعالية قدرات المشرفين والرؤساء في تنمية وتطوير الأفراد العاملين.

• **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** حيث يساهم قياس الأداء في تحديد المكافآت المالية المناسبة للعاملين واقتراح نظام للأجور والحوافز المناسبة.<sup>2</sup>

استناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن مقاييس الأداء تسمح بالكشف وتبيان مستويات المشرفين والرؤساء وقدراتهم، كما أن قياس أداء العاملين ومستوياتهم وقدراتهم وكفاءاتهم في أداء أعمالهم دوراً في إجراء التعديلات على نظام الأجور بما يتناسب مع قدرات كل واحد منهم.

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص378.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب الشاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص87.

• **تحديد الاحتياجات التدريبية:** حيث تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية وهذه خطوة أساسية ومهمة في إعداد برنامج تدريب سليم.<sup>1</sup>

يتضح مما سبق بأن قياس أداء العاملين يعتبر وسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية والعمل على تنمية قدراتهم وتطويرها بما يفيد المؤسسة فيما بعد.

• **يعتبر متطلب المعرفة الشخصية والإطلاع وتقديم المشورة:** حيث تكمن أهمية قياس الأداء في تشجيع المشرفين على الاحتكاك بالمرؤوسين خلال قيامهم بالقياس مما يمكنهم من معرفة شخصية المرؤوسين، حيث يعتبر قياس الأداء أداة لتقييم ضعف العاملين وتقديم إجراءات لتحسين أدائهم الذي يعد حافزا لتطوير العامل ومقياس له.<sup>2</sup>

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن قياس أداء العمال يقوي التفاعلات والعلاقات الإنسانية بين العمال والمشرفين أو الرؤساء، ما يعود بالفائدة على المؤسسة بغياب الصراعات وزيادة الإنتاجية، كما أن قياس أداء العمال ضروري من أجل معرفة مواطن الضعف والقوة في أداء العمال من أجل العمل على تحسينها وتطويرها إلى ما هو أفضل .

#### 14-4- طرق قياس وتقييم الأداء:

يعتبر قياس الأداء من الخطوات الضرورية في رقابة العاملين بالمؤسسة، حيث تعتمد عملية قياس وتقييم الأداء على عدة طرق تتباين بين ما هو تقليدي وما هو حديث.

• **الطرق التقليدية:** يعتبر الحكم الشخصي للرؤساء على أداء العاملين أساس التقييم في الطرق التقليدية وتتمثل هذه الطرق في:

أ- **طريقة الترتيب البسيط:** هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تعتبر من أقدم الطرق وأسهلها، حيث يتم ترتيب الأفراد العاملين محل التقييم ترتيبا تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، ومن مزايا هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق والتفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة، أما عن عيوب هذه الطريقة فإن القائم بالتقييم وطريقة تفكيره قد ينتج عنها نتائج غير موضوعية، وأيضا يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 380.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب الشاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص 87.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999، ص 61.

بالرغم من سهولة هذه الطريقة إلا أن القائم بعملية والتقييم غالبا ما يقع في الذاتية، بالإضافة إلى هذا فهي طريقة لا تصلح إلا مع فئة قليلة من العاملين.

ب- **طريقة المقارنة مع العاملين:** وتتم هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين «بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم».<sup>1</sup>

يستنتج أنه من أجل الوصول والتعرف على العامل الأفضل في المؤسسة لا بد من مقارنة كل عامل مع زملائه الآخرين في العمل.

ومن مزايا هذه الطريقة أنه إذا قام بعملية المقارنة أكثر من شخص فإنهم سيصلون في الغالب إلى نفس النتائج تقريبا، أما عن عيوب هذه الطريقة فإنه رغم بساطتها وسهولتها إلا أنه يصعب تطبيقها في حالة إذا كان العدد كبير ويكون عدد المقارنات كبير، كما أنها لا تصلح لأغراض التكوين والترقية لأنها تحدد نواقص الأفراد.<sup>2</sup>

من خلال هذا يتضح أن الأداء يقاس من خلال المقارنة بين العاملين إلا أنها كغيرها من الطرق والأساليب الأخرى لا تخلو من العيوب والنقائص التي تقلل من قيمتها.

ج- **طريقة التوزيع الإجمالي:** يقيم المقيم في هذه الطريقة بوضع مجموعة من الأفراد العاملين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة حسب درجة ومستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات ضعيف، متوسط، جيد.<sup>3</sup>

بمعنى أن هذه الطريقة تقيم الأفراد على أساس درجة ومستوى التقييم، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة عملية تقييم الأداء، سرعة التقييم، لا يبذل المقيم جهدا أو وقتا كبيرين في التقييم، أما عن عيوب هذه الطريقة فتتمثل في نقص الموضوعية، نتائج التقييم عامة وغير تفصيلية، نتائج التقييم حسب هذه الطريقة لا توضح نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين، صعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد المقيمين كبير.<sup>4</sup>

بمعنى أن هذه الطريقة تعتمد على تصنيف العاملين إلى فئات حسب مستوى التقييم ما يساعد على اختصار الوقت والجهد في التقييم لكن هذه الطريقة لا تصلح إذا كان عدد العاملين كبير.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن: **تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)**، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين: **الرقابة الإدارية (مدخل كمي)**، دار حنين، عمان، الأردن، 1995، ص 374.

<sup>3</sup> فايز الزعبي: **الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجية)**، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص 221.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)**، مرجع سابق، ص 417، 418.

د- **طريقة التدرج**: تقوم هذه الطريقة على تصنيف الأفراد العاملين إذ يمثل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات للأداء كالاتي: المرضي، غير المرضي، الأداء المتميز، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة وصغيرة، أما عن عيوب هذه الطريقة أنها لا ترتبط بسلوك الأفراد، وأنه يصعب على الفرد تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال، كما يصعب تصميم برامج تكوينية للأفراد العاملين.<sup>1</sup>

هذه الطريقة لا تختلف كثيرا عن الطرق السابقة فهي تعتمد على تصنيف العاملين حسب درجة أدائهم ما يجعلها دقيقة في معرفة الأداء الفعال، وهي تصلح في كلتا الحالتين في حالة ما إذا كان عدد العاملين كبيرا أو صغيرا، لكن هذه الطريقة تقتند إلى الموضوعية.

هـ- **طريقة قوائم المراجعة**: في هذه الطريقة يقوم المقيم بالأنير على قوائم الأوصاف السلوكية التي تحددها إدارة الأفراد أو الأقسام وذلك بالتأشير على الصفة التي تصف أداء العاملين بنعم أو لا، وعند إتمامها (قوائم المراجعة) يرجعها إلى إدارة الأفراد لتحليله وتحديد الدرجات لكل عامل في القائمة حسب درجة أهميتها، وتعود القائمة ليكون التقييم النهائي إلى المشرف المباشر لمناقشتها مع العاملين، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تقلل من التحيزات الشخصية، أما عن عيوبها فإن تكلفتها عالية حيث يتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات وأعمال.<sup>2</sup>

هذا يعني أن المقيم خلال إتباعه الطريقة يعتمد على القوائم التي تصممها إدارة الأفراد ما يمنحها الموضوعية ويبعدها عن الذاتية إلا أنها مكلفة.

• **الطرق الحديثة**: إن تقييم الأفراد لا يعتمد على الطرق التقليدية فقط، بل هناك طرق أخرى حديثة تتماشى مع التطورات الحاصلة ومن هذه الطرق نجد:

أ- **مقياس التدرج على أساس سلوكي**: يركز هذا المقياس على تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة وسلوك نابع من واقع العمل الفعلي، ويتم تقييم الفرد بناءا على الصفات التي يمتلكها وسلوكه المتوقع في العمل، بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات المرتبطة بمتطلبات العمل، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، ومن مزايا هذه

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 90-92.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 254.

الطريقة أنها تقلل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم، نقاط الضعف وفي تحديد احتياجات التكوينية للعاملين، أما عن عيوبها فتتمثل في ارتفاع تكلفتها والوقت والجهد في تطوير هذا المقياس وتنفيذه.<sup>1</sup>

وهذا يعني أن هذه الطريقة تركز تقييم السلوك الفعلي للعاملين في العمل وصفته وتوضيح وتقدير مستوى أدائه، حيث أن هذه الطريقة تجنب المقيمين ارتكاب الأخطاء وتمكنهم من تحديد احتياجات التكوين، إلا أنها تحتاج إلى الوقت والجهد والمال مما يجعل استخدامها من قبل المؤسسات قليل.

ب- **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** تم وضع هذا المقياس للقضاء على عيوب طريقة التدرج على أساس سلوكي، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم ثم يجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل الذي يحتوي على مواقف متعددة، ومن مميزات هذه الطريقة أنها تركز على السلوك الملاحظ، أي يقوم المقيم بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين على خلاف الطريقة السابقة التي يركز المقيم في عملية التقييم بتوقعه ومعرفة لسلوك الأفراد العاملين.<sup>2</sup>

هذه الطريقة لا تختلف عن طريقة التدرج على أساس سلوكي ولكن ما يميزها عنها أنها تعتمد على ملاحظة السلوك عن قرب ما يجعلها تتميز عن الطرق الأخرى.

ج- **طريقة مراكز التقييم:** تهدف هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الخصائص على الرغم من صعوبة ذلك، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية مثل الأفراد المرشحين للترقية في الإدارة العليا، من مزايا هذه الطريقة أنها توفر مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية، كما أنها توفر معلومات صحيحة فيما يخص نواحي القوة والضعف لدى الأفراد، كما تعتمد على الصلاحية والقبول من طرف المديرين والعاملين، أما عن عيوب هذه الطريقة فتكلفتها تكون عالية، عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية.<sup>3</sup>

يتضح لنا من خلال هذا أن هذه الطريقة من التقييم تخص المدراء فقط، ولا تعمم على جميع

المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 258، 259 .

<sup>2</sup> علي محمد ربابعة: "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 99.



د- **طريقة الإدارة بالأهداف:** وهذه الطريقة تمر عبر تحديد الأهداف والنتائج التي تطلب تحقيقها ويتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وذلك بالاتفاق مع الرئيس والعامل، أما أثناء التنفيذ فيقوم الرئيس بمساعدة عامليه في تحقيق الأهداف، في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت مقارنة بما تم تحقيقه.<sup>1</sup>

يستنتج أن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية الروابط بين الرئيس والعاملين وزيادة تحفيز الأفراد على العمل، ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء المشاركة بين الرئيس والعاملين في وضع مهام ومجالات مسؤولية عمل الفرد وموافقة الرئيس والعاملين على معايير تقييم الأداء، ويلعب المشرف دورا إيجابيا في ظل الإدارة بالأهداف بمساعدته لعامليه وتحقيق الأهداف الموسوعة.<sup>2</sup>

يستنتج أن الإدارة بالأهداف تحرص على مشاركة العاملين في وضع أهدافها. ومن مزايا هذه الطريقة هي أنها تعتمد على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي، كما أن الأفراد يتعرفون على ما هو مطلوب منهم وما هي إمكاناتهم، كما أن عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف تكون سهلة أما عن عيوب هذه الطريقة صعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد وصعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن هذه الطريقة تسعى إلى بناء روابط التعاون والتشارك فيما بين الإدارة والأفراد على وضع وتطوير الأهداف المراد تحقيقها ولكن هذه الطريقة غالبا ما تطبق على أرض الواقع.

#### 15- صعوبات الأداء :

- يعتبر الأداء الوظيفي عنصر ضروري وأساس جوهري في أي وظيفة وفي أي منظمة، وفي أي مجال ولكنه بسبب الظروف المحيطة أو الإدارة فإنه يعاني من مشاكل تؤثر على سير العمل وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المخططة ومن أبرز هذه المشاكل فيما يلي:<sup>4</sup>
- وجود بيئة عمل تفتقد إلى أولويات العمل، الآلات والمعدات وتنظيم الوقت، وجداول العمل، كل هذا يصعب الأداء الوظيفي ويكون العمل في ظل الظروف شبه مستحيل.
- عجم شعور العاملين بأن عملهم تم التعرف عليه والاعتراف به وبأهميته وتقديره ماديا ومعنويا.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سابق، ص378.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص434.

<sup>3</sup> علي محمد ربابعة: إدارة المواد البشرية، مرجع سابق، ص97.

<sup>4</sup> زهير ثابت: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، كيف تقويم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر، 2001، ص205.

- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية الأداء.
- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين بنتائج التقييم -تقييم الأداء-.
- ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- تعارض الرغبات ومتطلبات الفرد والمنظمة من شأنها التأثير على أداء العمال.
- غياب عنصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلبا على أداء العمال ويجعله غير متوازي.
- انعدام الشعور بالولاء والانتماء وروح الجماعة وعدم الارتياح بالمؤسسة يؤثر على أداء العمال مما يؤدي إلى انتشار الضجر والملل واختلاف الأعذار للتغيب وتغيير العمل في أول فرصة تسمح بصفة أخرى عدم توفر عوامل الاستقرار في العمل.
- تداخل وتشابك وعدم وضوح الوظائف يؤدي إلى بروز إصطدامات وصراعات بين العمال مما يؤثر على أداء العمال، بالإضافة إلى عدم فهم كل فرد لوظيفته المكلف بإنجازها.
- أنظمة التحفيز كالترقية والنقل والأجور، فإذا كانت تتم بطريقة غير عادلة وغير واضحة تنعكس على أداء العمال وقد تصل أحيانا إلى الاستقالة وترك العمل.

#### 16- الحلول المقترحة من أجل تفعيل الأداء:

هناك عدة حلول من أجل مواجهة حل المشاكل التي تواجه العمال أثناء تأديتهم لعملهم، وتتمثل

هذه الحلول فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحسين الظروف بمختلف أنواعها داخل المؤسسة.
- تحسين الحوافز والمكافآت للعمال من أجل بدل جهود أكبر.
- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والعمال حتى يكون هناك مجال للتفاهم.
- وضع مشروع عمل للنظام تقييم الأداء موضع التنفيذ.
- الاتصال الفعال داخل المؤسسة بين العمال.
- توفير المناخ المناسب في العمل الذي يسمح للعمال بالشعور بالراحة والطمأنينة.
- وضع خطط لتحسين أداء العمال.
- وضع مجلة خاصة تصنف ظروف ومستويات أداء العمال.

ومن بين الحلول المقترحة أيضا نجد:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زهير ثابت:سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، كيف تقييم أداء الشركات والعمالين، مرجع سابق، ص ص 205، 206.

<sup>2</sup> ظاهر محسن منصور الغالي و وائل صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل)، مرجع سابق، ص57.

- التحليل الدقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء أي يتم جزئيات العمل المنجز .
- التركيز على التغذية العكسية عند إجراء عملية قياس الأداء، إذ أن هذه التغذية تعتبر محفز رئيسي في أغلب الأحيان.

#### خلاصة الفصل:

إن الأداء من أهم أبرز الأهداف التي تسعى كل مؤسسة إلى تحسينها، وتطويرها عن طريق تحديد المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في قياسه من خلال تقييم أداء العاملين الذي يقصد به الحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم وذلك حسب خطوات متعددة، وكذلك للأهمية التي يكتسبها تقييم الأداء في المؤسسات والذي يعطي نوع من الموضوعية لهذه العملية من أجل الحكم على أداء الأفراد بالفاعلية التي تؤثر في بيئة العمل والتي تتحكم في أداء العاملين.

## الفصل الرابع: الخلفية النظرية

- تمهيد.

1- نظريات الاتصال

- نظرية التأثير المطلق

- نظرية التدفق على مرحلتين.

- نظرية الاستخدامات والاشباع.

- نظرية الحتمية التكنولوجية.

2- نظريات الإدارة والأداء.

2-1- النظريات الكلاسيكية.

2-2- النظريات النيوكلاسيكية.

2-3- النظريات الحديثة.

- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

أي دراسة يتطلب الاستناد إلى خلفية نظرية كسند علمي، ذلك أن هذه الخلفية النظرية هي إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على الموضوع مجال الدراسة، حيث يقدم رؤية واضحة له، وفي دراستنا هذه سوف يتم الاستعانة بعرض المقاربات النظرية المتعلقة بالاتصال، كمنظريات التأثير، الاستخدام والإشباع، والنظريات القيمية، إضافة إلى نظريات التنظيم كالمدرسة الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية والسلوكية ونظرية الاتصالات، وبعض الدراسات التي كانت لها الأسبقية في دراسة الموضوع من مختلف جوانبه.

وقد تعددت المقاربات النظرية المفسرة للآليات الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء في المؤسسة، بحكم طبيعة الموضوع الذي كان مجال بحث للعديد من الباحثين والمفكرين.

## 1. نظريات الاتصال:

يُعد النموذج النفسي أو السيكولوجي من المقاربات الأساسية لدراسة الظاهرة الاتصالية، التي تعتمد أساساً على محاولة تفسير التأثيرات التي تحدثها مضامين وسائل الاتصال على الأفراد، فهي تنطلق من دراسة الظواهر التي تنتجها هذه التأثيرات والتي تترجم إلى مواقف ونماذج إدراكية.

ويحكم هذا المنظور قاعدة الدافع والدليل والاستجابة، إذا لا يوجد سلوك بلا دافع، فالمرسل له دافع والمستقبل له رغبة أيضاً لاستقبال الرسالة ومن ثمة فإن هذا الدافع يجعل المرسل ينتقي أفضل الرسائل لتحقيق الهدف، ويستجيب المستقبل استجابة مناسبة لطبيعة الشحنة الانفعالية التي حققتها الرسالة.

وقد اختلفت التفسيرات السلوكية للظاهرة الاتصالية في القسط الكبير من الدراسات والنظريات التي تعني الانتباه إلى ما يمكن أن تحدثه الرسالة كمنبه في سلوك الفرد كاستجابة.

وقد أجمعت كل الدراسات التي تنطوي ( المنبه والاستجابة) تحت ما يسمى بالنموذج المعرفي الذي زاد ظهوره في أواخر القرن 19 على أيدي خبراء علم النفس الاجتماعي، الذي طوروا النظرة النفسية للمجتمع باعتبار أن هذا الأخير ما هو إلا مجموعة من التصرفات التي تشكل في تفاعلها سلوك المجتمع.

وعليه فقد اكتسب هذا النموذج أهمية بالغة في دراسة تأثير الاتصال على الأفراد، خاصة فيما يمتد إلى:

- الكيفية التي يتلقى بها الفرد الرسائل مهما كانت طبيعتها، وهل يختلف هذا التلقي باختلاف طبيعة تكوين الرسالة وشكلها.

- والطريقة التي يتكون بها الفعل من خلال الصور التي تقدمها هذه الوسائل.
- وكذا الكيفية التي تتغير بها المواقف والسلوكيات أثناء التعرض لهذه المضامين أو بعد التعرض لها، إلى جانب طبيعة الحاجات التي تلبها مضامين وسائل الاتصال لدى القراء، ونواحي الإشباع التي تقدمها هذه المضامين.<sup>1</sup>

لذلك هذه النظريات التي تعنى بالاتصال لها امتدادات معرفية وسلوكية تؤثر سلباً وإيجابياً (خاصة) على المرسل أياً كان، سواء ذلك المتلقي أو ذلك الذي يقوم بأداءات على اختلافها لأجل إيجاد أثر مادي نافع. ومن ثمة فهذه النظريات لها صلة بالاتصال كما بالأداء.

1- عبد السمیع غریب: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع، المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996، ص. 22.

### 1. نظرية التأثير المطلق:

كانت البدايات الأولى لدراسة تأثير وسائل الإعلام ودورها في توجيه الرأي العام في الفترة الممتدة بين الحربين العالميتين، حيث كان الاعتقاد السائد أن وسائل الاتصال تؤثر تأثيرا مباشرا في الأفراد الذين يتلقون الرسائل أي كانت بشكل سلبي، وربما يعود أصل هذا الاعتقاد كما يقول " لازار سفليد" إلى ظروف الحرب العالمية الثانية، وبروز الدعاية كأسلوب جديد للتوجيه والتأثير في الجماهير، ومن ثمة فهم معانيه<sup>1</sup> وقد احتلت وسائل الاتصال في تلك الفترة مكانة لا يمكن الاستغناء عنها فيما أسماه " ماتلار" (السير الحكومي للآراء).<sup>1</sup>

أما من الناحية الفكرية فقد تدعم هذا الاعتقاد ( التأثير المطلق) بنظريات علم النفس السلوكي وعلى رأسها نظرية "الفعل ورد الفعل" الأكثر انتشارا في تلك الفترة، حيث يفسر هذا الاتجاه التأثير المطلق لوسائل الإعلام، بناء على الطبيعة البشرية التي تم تكوينها بطريقة موحدة، وعلى هذا فإن الأفراد ينتجون سلوكا إلى حد ما مماثل أمام منبه معين، ومنه فقد كان يعتقد أن المستقبل هدف، يستجيب بطريقة أوتوماتيكية لمنبه، وهذا ما اصطلح على تسميته آنذاك "الحقنة تحت الجلد" التي تحدث عنها "هارولدا لاسويل" في إشارته للتأثير المباشر وغير المختلف في الأفراد،<sup>2</sup> بمعنى آخر يفترض أن للمرسل قدرة على ضخ أي فكرة في ذهني أي شخص، وتصبح هذه الفكرة خطابا اجتماعيا يعبر عن مخفر يؤدي مباشرة إلى استجابة المستقبل.

ولقد تميزت هذه النظرية بمجموعة من الخصائص:

- الجمهور يستقبل الرسائل الاتصالية بشكل مباشر.
- رد الفعل تجاه الرسائل يتم بشكل فردي.
- الجمهور ليسوا إلا مجتمعا جماهيريا يتكون من أفراد معزولين ومشتتين.
- وسائل الاتصال تمثل مصادر قوية للتأثير، والناس يستقبلونها بشكل مماثل وبشكل فردي.
- كما أن الرسائل الاتصالية تهدف إلى القيام بدور المنبهات والمثيرات القوية لمشاعر وعواطف الأفراد.
- ولقد تبلورت هذه النظرية كنتيجة لمجموعة من النظريات في مجالات مختلفة، أهمها:
- علم الاجتماع ونظرية المجتمع الجماهيري.
- التحليل النفسي والنظرية الفرويدية.
- علم النفس ونظرية المنبه والاستجابة.
- العلوم السياسية ونموذج " لاسويل".

1-gudich hazar : sociology de la communication de mass,paris,édition d'ableb,1992,p19.

2-op cit, P19

<sup>2</sup> Matellart Armand et Matellard Michell : Historie des théories de la communication, paris, la découverte ; 1997,pp 18-19.

• أساسيات النظرية:

تفترض هذه النظرية بأن المرسل يتحكم بشكل كلي في العملية الاتصالية، لأنه هو الذي يضع الرسالة ويقوم بتصميمها وبنائها، ويختار الوسيلة أو القناة الأكثر تأثيراً وانتشاراً، ويختار التوقيت والظروف المناسبة. استقبال الرسالة هي تجربة فردية وليست جماعية، ويعني أن الرسالة تصل إلى فرد بشكل متنقل، وهو منعزل على الآخرين، ولا تتفاعل بينهم لأن الجمهور عبارة عن ذرات منفصلة.

• تقدير النظرية:

- هذه النظرية غير قابلة للدراسة التجريبية.
- توضع بشكل فوري صورة السيطرة والتحكم والتوجه الإعلامي.
- لا تأخذ بنظر الاعتبار فكرة تناقض تأثيرات وسائل الاتصال.
- هذه النظرية تناقض النظرية الليبرالية السائدة في الو.م.أ التي تفترض أن هناك عقلانية قطرية وترشيد ذاتي لدى الجمهور، ويدفعه لتطوير قدرات رشيدة إذا لم يواجه رقابة.

2. نظرية التدفق على المرحلتين: <sup>1</sup>

يمكن تأريخ الفترة الثانية التي شهدت رواج موضوع الدراسات الخاصة بوسائل الإعلام وعملية التأثير في الأفراد بالسنوات الممتدة من 1940 إلى 1960، حيث لم يقتنع العديد من الباحثين (خاصة الأمريكيين) بطبيعة تأثير وسائل الاتصال (التأثير المطلق) التي كانت تنادي بها النظريات السابقة لتلك الفترة (بمعنى أنها رد فعل على بعض نظريات التأثير الأخير)، فبدأ البحث في براهين عملية وملموسة أكثر لتدعيم فرضيات التأثير المطلق، ومنه بدأت الدراسات الامبريقية في الظهور، هذه الدراسات حاولت تجاوز التناقضات التي برزت أثناء عمليات البرهنة بدراسات أكثر وضوحاً وأدوات منهجية حديثة.

لذلك فقد حضي الميدان السياسي باهتمام محسوس لمجال البحث عن دور وسائل الاتصال في التأثير على الرأي العام بشأن القضايا السياسية المطروحة عليه أو حتى في سلوكه السياسي، فقامت هذه الأبحاث بمضاعفة المتغيرات الواجب أخذها بنظر الاعتبار عند دراسة تأثير وسائل الاتصال، تؤكد عن طريق التحقيقات التي أنجزت أن:

- وسائل الاتصال لا تؤثر بشكل مطلق وفوري في كل الحالات.
- وسائل الاتصال لا تؤثر بكيفية متماثلة في كل الأفراد.

<sup>1</sup> جمال أبو شنب: الاتصال والإعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 93، 94.



- تأثير وسائل الاتصال ما هو إلا عنصر من عناصر أخرى، لا يمكن عزله عنها كالعناصر الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية التي تؤثر في مواقف واختيارات الأفراد، وهناك لا يمكن الحديث عن هذه التطورات دون الإشارة إلى الرائد "لازار سفليد" الذي كان له الفضل الكبير في تحديد مجالات هذا الاتجاه.

حيث قام لازار سفليد بعدة دراسات في المجالات المعرفية، وأهم هذه الدراسات هي (اختيار الشعب) (People's choice) التي قام بها بمشاركة "برلسون وقوادث" سنة 1940، وقد تأكد من خلال هذه الدراسة أيضا أن الأفراد يتلقون رسائل اتصالية بمضامين مختلفة بشكل انتقائي، ثم يختارون المضامين التي تعكس قناعاتهم الأصلية وينفرون من الأخرى.

وقد أفرزت هذه النظرية تصور جديد لعلاقة الفرد بوسائل الاتصال ما يجر إلى بعض النظريات التي لها ذات المنحنى كما نظرية الفئات الاجتماعية ونظرية العلاقات الاجتماعية والاختلافات الفردية.

#### • أساسيات النظرية:<sup>1</sup>

- الرسالة الإعلامية يتم تحليلها وتفسيرها وتميرها من قبل قائدة الرأي أولاً.
- تتدفق الأفكار من وسائل الإعلام إلى قائدة الرأي، ومن ثمة إلى الفئات الأخرى في المجتمع.
- قادة الرأي والأفراد الذين يتأثرون بهم ينتمون إلى نفس الجماعة الأساسية، سواء أكانت الأسرة أم زملاء العمل.
- قادة الرأي والجمهور يمكن أن يتبادوا الأدوار في ظروف مختلفة.
- يكون قادة الرأي أكثر تعرض واتصالاً بوسائل الإعلام.
- تؤكد أن انتقال الاتصال على مرحلتين تعبير للعلاقات الشخصية المتداخلة.
- قادة الرأي بمثابة قنوات قوية لتدفق المعلومات.

#### • تقدير النظرية:

- هذه النظرية تجاهلت مهمة، هي أن القدر الكبير من المعلومات يصل إلى الجماهير مباشرة وأن ما يصلهم عن طريق قادة الرأي أقل.
- لا تميز بين أنماط نشر المعلومة وبين التأثير، فقائد الرأي ينقلها دون تأثير.
- تقول النظرية أن قائد الرأي في تغير مستمر، ويختلفون من حيث القوة والقبول.
- تقول النظرية أن انتقال المعلومة يكون على مرحلتين فقط، والواقع قد تكون مباشرة أو بعدة مراحل.

<sup>1</sup> مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص ص 152-153.

- انسافت بقدر كبير وراء العلاقات الاجتماعية في الفرد.

### 3. نظرية الاستخدامات والاشباع:

تهتم نظرية الاستخدام والاشباع بدراسة الاتصال الجماهيري دراسة وظيفية ومنظمة فخلال القرن 20 كان الوعي بعواقب الفروق الفردية والتباين الاجتماعي، وفهم السلوك المرتبط بوسائل الاتصال قد أدى إلى بداية ظهور منظور جديد للعلاقة بين الجماهير ووسائل الإعلام.<sup>1</sup> إذ صار الاهتمام منصبا على رضا المستخدمين وذلك بطرح تساؤل جديد هو: ماذا يفعل الناس بوسائل الإعلام؟<sup>2</sup>

من خلال هذا التساؤل الذي طرحته نظرية الاستخدامات والاشباع على أنقاض السؤال القديم الذي كان سائدا من قبل، وهو "ماذا تفعل وسائل الإعلام بجمهورها؟"، يمكن إدراك محور العملية الاتصالية حسب النظرية يتمثل في المتلقي الذي يعتبر نقطة البدء وليس الرسالة الإعلامية أو الوسيلة الاتصالية.<sup>3</sup> وقد كانت هذه النظرية في الاصطلاح الإعلامي موضع اختلاف بين الباحثين، وهي باختصار تعرض الجمهور لمواد إعلامية الإشباع رغبات كامنة وتلبية الحاجات، وتتميز بأن الجمهور نشط يلبي حاجاته من وسائل الإعلام، ومن ثمة فالإشباع يكون أيضا من وسائل الاتصال.

#### • أساسيات النظرية:

- جمهور المتلقين جمهور نشط، واستخدامه لوسائل الاتصال بصفة عامة موجه لتحقيق أهداف معينة.
  - يمتلك الجمهور المبادرة في تحديد العلاقة بين إشباع الحاجات واختيار وسائل ذلك.
  - تتنافس وسائل الاتصال وسائل أخرى في إشباع الحاجات.
  - جمهور نشط يتسم بالإيجابية والفاعلية، واستخدامه لوسائل الاتصال موجه لتحقيق أهداف معينة خاصة به.
  - أن الجمهور قادر على تحديد أهدافه وحاجاته.
- "الجمهور هو وحده القادر على تحيد الصورة الحقيقية لاستخدامه لوسائل الإعلام، لأنه هو الذي يحدد اهتماماته وحاجاته ودوافعه."<sup>4</sup>

#### • تقدير النظرية:

<sup>1</sup> ميلفين ديفلير وسندرا بول روكش: نظرية وسائل الإعلام، ترجمة كمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص240.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي ولبلى حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، لدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص210.

<sup>3</sup> Danielle charron : Une introduction à la communication, Québec, pré universitaire de Québec, 1991, p20.

<sup>4</sup> محمد بن عبد الرحمن الحضيف: كيف تؤثر وسائل الإعلام، مكتبة العبيكات، الرياض، السعودية، 1998، ص26.

يبدو مما سبق أن هذه النظرية تقع على النقيض من النظريات التي تقدر تأثير وسائل الاتصال، ولأجل ذلك تلقت مجموعة من الانتقادات، أكثرها هي التي أوردها "ماكويل" سنة 1979، وهي:

1. تعتبر مقارنة نفسية حادة ومبالغ فيها، فهي تلغي احتمالات التواصل مع تفسيرات أخرى.
  2. تعتمد بإفراد على دفاثر ذاتية للحالات النفسية للمستخدمين.
  3. تتراوح باستمرار بين جبرية الدوافع والحاجات الأساسية للمستخدم، وبين التفاعلية مع الرسائل، وهما حدان متناقضان.
  4. تواجه فلسفة "الاستخدامات والاشباع" باستمرار مسألة قوة التأثير مضمون الاتصال.
- كما أن هذه النظرية لا تشكل نظرية مستقلة، وإنما هي إعادة صياغة مختصرة لبعض أوجه نظريات التأثير،<sup>1</sup> إضافة إلى الطابع الوظيفي لها، وهو ما يعني تكريس الوضع القائم والتكرار للتغير الاجتماعي.<sup>1</sup>
- ويعتبر "هريت شيلر" هذا المجال حرية الاختيار مجرد وهم، وذلك بسبب الخلط بين وفرة الكم الإعلامي وبين تنوع المضمون، وذلك بين التطابق الكامن للمصالح المادية والإيديولوجية لأصحاب الملكية.<sup>2</sup>
- 5. نظرية الحتمية التكنولوجية:**

قدم "مارشال ماكلوهان" في السليبات النظرية الحتمية التكنولوجية، أو ما يعرف بنظرية وسائل الاتصال كامتداد للحواس، وهي تصورات نظرية لتطور وسائل الاتصال وتأثيرها على المجتمعات الحديثة، حيث يرى أن الناس يتكيفون مع ظروف البيئة في كل عصر من خلال استخدام حواس معينة ذات صلة وثيقة بنوع الوسيلة الاتصالية المستخدمة، فطريقة عرض وسائل الإعلام للموضوعات وطبيعة الجمهور الذي تتوجه إليه يؤثران على مضمون تلك الوسائل، ويعتقد "ماكلوهان" فيما يسميه بالحتمية التكنولوجية أن أي المخترعات التكنولوجية المهمة هي التي تؤثر على تكوين المجتمعات.

ويقسم "ماكلوهان" تطور الاتصال إلى أربع مراحل:<sup>3</sup>

- المرحلة الشفوية: التي تعتمد كلية الاتصال الشفهي، وقد استغرقت معظم التاريخ البشري.
- مرحلة الكتابة: واستمرت نحو ألفي عام.
- مرحلة الطباعة.
- مرحلة الوسائل الالكترونية: منذ بداية القرن العشرين.

<sup>1</sup> ميفلير ديفليير وسندرا بول روكش: نظريات وسائل الإعلام، ترجمة كمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص240.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص210.

<sup>3</sup> Danielle charron : une introduction à la communication, Québec, préé, universitaire de québec, 1991, p20.

ويرى "ماكلوهان" أن وسائل الاتصال الإلكترونية غيرت في توزيع الإدراك الحسي، وأن الرسالة الأساسية في التلفزيون هي التلفزيون نفسه، كما أن الرسالة الأساسية في الكتاب هي المطبوعة، فالمضمون غير مهم وأن المهم هو الوسيلة التي تنقل المحتوى.<sup>1</sup>

كما ابتكر "ماكلوهان" مصطلحات "الساخن" و"البارد" ليصف بناء وسيلة الاتصال، أو التجربة التي تم نقلها، وكلمة "بارد" تستخدم في وقتنا الحاضر لتعني ما ألفنا على أن نطلق عليه كلمة "ساخن" في الماضي.<sup>2</sup> ويهتم "ماكلوهان" بالقدرة على التخيل الذي يعتبر محور فكرته عن "الساخن" و"البارد"، فالوسيلة الساخنة هي الوسيلة التي تحافظ على استخدام التوازن في الحواس، أو التي تقدم معنى مصطنعا وجاهزا، مما يقل الفرد للخيال، أما الوسيلة الباردة فهي التي تحافظ على التوازن، احتياج خيال الفرد باستمرار.<sup>3</sup>

#### • أساسيات النظرية:

تعتمد نظرية "ماكلوهان" على افتراضات أساسية:

- وسائل الاتصال هي امتداد للحواس.
- الوسيلة هي رسالة في حد ذاتها.
- وسائل الاتصال تنقسم إلى وسائل ساخنة ووسائل باردة حسب نوع التأثير، فالباردة هي وسائل محددة الأبعاد لا تحتاج إلى أي جهد يبذله الفرد كالكتابة والهاتف، أما الساخنة فتتجسد في الإذاعة والسينما.
- "التلفزيون يغير من نسيج المجتمع، وأن التحول من وسيلة إلى أخرى يخلق ضغطا شديدا على المجتمع".<sup>4</sup>

#### • تقدير النظرية:

يرى "ريتشارد بلاك" أن المقولة "ماكلوهان" عن "القرية العالمية" لم تعد تناسب العصر، وخاصة مع تزايد استخدام هذا المصطلح من جانب العديد من الباحثين والمنظرين والمنظمات الدولية والإقليمية حيث أن القرية التي زعم "ماكلوهان" وجودها في الستينات لم يعد لي وجود حقيقي في عقد التسعينات، ويضيف "بلاك" أن التطور التكنولوجي الذي استند إليه "ماكلوهان" عند وصفه للقرية العالمية، استمر في مزيد من التطور، مما أدى إلى تحطيم هذه القرية العالمية وتحويلها إلى شظايا، وأن العالم أقرب ما يكون إلى شكل البناية الضخمة التي

<sup>1</sup> عبد الحفيظ عواجي صلوي: نظريات التأثير الإعلامية، 1433هـ، ص20.

<sup>2</sup> عاطف عدلي: مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العزلي، القاهرة، مصر، 1997، ص198.

<sup>3</sup> ويليام ريفيرز: الاتصال الجماهيري والمجتمع المعاصر، ترجمة أحمد طلعت، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص296.

<sup>4</sup> هريبرت أ. شلير: المتلاعبون بالعقول، ترجمة عبد السلام رضوان، عالم المعرفة، 243، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت،

تضم عشرات الشقق السكنية، ولكن كل ساكن يعيش في عزلة، ولا يدري شيئاً عن جيرانه الذين يعيشون معه في نفس البناية.

وبدلاً أن يحدث الاندماج الثقافي بين الشعوب ليتحول العالم إلى قرية كونية كما زعم "ماكلوهان" نجد استقطاب آلاف المقاطعات المنعزلة، حيث يستخدم كل فرد وسيلة الخاصة ويطور اللغة التي تناسبه، ومنه تتزايد الفروق والتمايز بين الأفراد بدلاً من ترسيخ التماسك والدمج في أمة واحدة.<sup>1</sup>

**نظريات الأداء:**

### 2-1-1- النظريات الكلاسيكية:

هي عبارة عن مجموعة من النظريات والدراسات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية عام 1776 في بريطانيا، وخاصة في المجالات الإنتاجية والاقتصادية.

### 2-1-1- الإدارة العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900 و1920، فقد شهدت هذه الحقبة تطوراً اقتصادياً شمل التوسع في التصنيع ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا، وظهر فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم.<sup>2</sup>

بمعنى عوامل ظهور النهضة الصناعية كان سبب ظهور الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا وظهور فئة من المنظمين المتخصصين في عمليات الإدارة والتنظيم.

وانحصرت مشاكل الإدارة في تلك الفترة في الخسائر وصور الإسراف في الإنتاج، وكذلك نتيجة لما كان سائد في المصانع، حيث كان العامل هو الذي يحدد بنفسه مستويات الإنتاج التي تناسبه وكانت أساليب العمل في المصنع أساليب موروثية وغير مخططة وكانت الفكرة السائدة في المصنع الجيد أنه ذلك الذي ينتج البضائع بأعلى درجة من الكفاءة وأقل قدر من المجهود.<sup>3</sup>

وعليه فمشاكل الإدارة انحصرت في صور الإسراف في الإنتاج وذلك نتيجة ما كان سائد في المصنع والعامل هو من يحدد مستويات الإنتاج التي تناسبه، وأن أساليب العمل موروثية وغير مخططة والفكرة السائدة هي المصنع الجيد هو من ينتج البضائع على أعلى درجة من الكفاءة وأقل قدر من المجهود.

<sup>1</sup> فريال مهنا: علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية، دار الفكر، سوريا، 2002، ص132.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص52.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص32.

إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل مزيد من العطاء ورفع إنتاجية الفرد العامل وقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج.<sup>1</sup>

بمعنى أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة واعتبارها أداة من أدوات الإنتاج.

### مرتكزات النظرية

تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المرتكزات أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- تقسيم العمل داخل البناءات التنظيمية.
- الرقابة المستمرة وتنفيذ الأوامر
- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية.
- التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين
- الاهتمام بتدريب العاملين.
- التخصص في العمل.
- الاعتماد على أسلوب الاتصال النازل من المستوى الأعلى للإدارة إلى المستوى الأدنى.

ومن مرتكزات الإدارة العلمية التي قام بوضعها فديريك تايلور ما يلي:<sup>3</sup>

- وضع أساس علمي للعمل من أجل الوصول إلى حل للمشاكل.
  - اختيار العمال يكون وفق أسس علمية.
  - التنظيم ينحصر في بيئته الداخلية أي أعتبر نظاما مغلقا.
- تقدير النظرية: تمثل فيما يلي:<sup>4</sup>
- التركيز على دراسة الناحية الفنية للعمل ولم ينظر للناحية الإنسانية فيه.
  - إغفال أن الفرد يؤدي عمله مع الأفراد الآخرين وهو يتأثر بهم ويؤثر فيهم وتبادل الأفكار ووجهات النظر.
- النظر إلى دوافع العمل كانت محدودة إذ أنه كل ما يريده العامل من عمله هو الجزاء المادي.
- تجاهل العوامل الخارجية المؤثرة.

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص18.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح يلغي: مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص60.

<sup>3</sup> ماجد عبد الهدى مساعدة: إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة، عمان، 2013، ص50.

<sup>4</sup> لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، ص 48.

## 2-1-2- النظرية البيروقراطية:

البيروقراطية هي إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، ويعتبر ماكس فيبر أول من استخدم هذا المصطلح محدد من خلاله مواصفات المنظمة المثالية والنموذجية وقد استهدف فيبر من خلال هذا المصطلح أو وصف الحصار الإداري البيروقراطي ويحدد في ضوء ذلك سمات ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية ويعد مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع .<sup>1</sup>

فالبيروقراطية جاء بها ماكس فيبر من أجل تحديد مواصفات المنظمة المثالية، وعرفها بأنها تنظيم ضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي جاء لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع. إن البيروقراطية عند ماكس فيبر هي مجموعة صارمة وثابتة من الواعد والعقوبات الجزئية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل ، والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين ، ويتم تنفيذ الواجبات طبقاً للائحة ثابتة ، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي ، وقد ناقش البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري لتحسين الأداء الوظيفي ، حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى أداء فعال عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة ، وقد اقترح ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني للعلاقات القانونية المحددة به ، وما على الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء ، وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الأداء المرغوب فيه كالعامل على اطلاع العاملين على القوانين والتشريعات المعمول بها داخل المؤسسة .<sup>2</sup>

يفهم أن البيروقراطية لدى فيبر هي مجموعة صارمة وثابتة من القوانين التي تحكم المؤسسة ككل ووسيلة لترشيد السلوك البشري لتحسين الأداء الوظيفي حيث أن التنظيم بإمكانه الوصول لأداء فعال عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة.

كما يرى فيبر أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل مما جعل الاعتبارات الموضوعية والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات وذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن السماع و خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، 1999، ص 43 .

<sup>2</sup> وليد روث، تطور نظرية الإدارة: ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار أترار مصر للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص48.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص36 .

يفهم أن مجموع الاعتبارات التي قام فيبر بوضعها تتميز بالعقلانية والرشاد وهو الأمر الذي يصعب تطبيقه وذلك لصعوبة ضبط السلوك الإنساني الذي يتميز بعدم الثبات.

### مرتكزات النظرية:

تتمثل في: <sup>1</sup>

- العمل على تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين وظائف وليس علاقات بين أفراد في حد ذاتهم.
- يتم تحديد المناصب والوظائف والعلاقات فيما بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي.
- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا وبالتالي هناك نظام حاسم ودقيق للإشراف حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا.
- ومن المرتكزات أيضا التي ذكرتها منال طلعت ما يلي: <sup>2</sup>
- تطبيق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات خاصة بالعمل تتسم بالشمول والعمومية والثبات النسبي.
- وجود طرق محددة لتنفيذ الأعمال لذا يجب في التعيين من له القدرة على تنفيذ الأعمال تبعا للطرق المحددة.
- مستويات السلطة تتخذ شكلا هرميا وتشرف المستويات العليا على المستويات الدنيا.

### تقدير النظرية:

من المتفق عليه أنه لا يوجد عيب في مبادئ البيروقراطية ، ولكن ما يعرضها للنقد بسبب البيروقراطيين أنفسهم الذين يحولون الوسائل إلى غايات فعلى سبيل المثال فان الاستخدام الحرفي للقوانين و الالتزام المطلق بها يؤدي إلى الجمود في تصريف الأمور وحل المشكلات ، والاستخدام السيئ للإجراءات الروتينية يخرجها عن أهدافها إلى أن تتسبب في تعقد الإجراءات وزيادتها ، مما يؤدي لهدر الكثير من الوقت ، وكذلك الاستخدام الخاطئ للتسلسل الرئاسي من شأنه أن يعيق العمل في حالات ما ، إضافة إلى التسبب بفقدان المرؤوسين روح المبادرة والتفكير الابتكاري <sup>3</sup> .

يفهم بأن البيروقراطية تعرضت للنقد بسبب البيروقراطيين أنفسهم الذين حولوا الوسائل إلى غايات، وأن الاستخدام الحرفي للقوانين يؤدي للجمود في حل المشكلات ، بالإضافة إلى أن الاستخدام السيئ للقوانين يخرجها عن أهدافها ويتسبب في تعقد الإجراءات مما يؤدي لهدر الوقت ، كذلك الاستخدام الرئاسي السيئ يتسبب بفقدان المرؤوسين لروح المبادرة والتفكير الابتكاري .

<sup>1</sup> أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 42، 43.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 57.

<sup>3</sup> أسامة خيرى: الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 57.



كما أن هذه النظرية اعتبرت الإنسان كآلة يؤدي واجبه بطرق محددة تم تدريبه عليها وتجريده من مكوناته النفسية.<sup>1</sup> يفهم أن النظرية البيروقراطية تعتبر الإنسان كآلة وجرده من مكوناته النفسية.

## 2-2- النظريات النيوكلاسيكية:

### 2-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية حيث أن حركة العلاقات وجهت عنايتها وجل اهتمامها بالعنصر البشري وعلاقة الفرد مع رؤسائه وجماعات العمل، ومن أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية دراسة هاوثورن التي أجريت تحت إشراف التون مايو في مصانع وسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أجريت سنة 1927 ، حيث كان الغرض الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة تأثير عدد من المتغيرات المادية في العمل ، كالإضاءة ، الأجور ، الراحة ، التدفئة ، ظروف العمل ، فترات الراحة ، على إنتاجية العاملين ومن تم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية.<sup>2</sup>

يفهم أن نظرية العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقته مع رؤسائه وجماعات العمل ، وهي دراسة قام بها التون مايو وزملائه سنة 1927 والغرض الأساسي منها معرفة تأثير المتغيرات المادية على الإنتاجية والعمل وتعديلها بما يناسب معايير السلوك من خلال التجارب الميدانية .

لقد كان الهدف من الأبحاث الميدانية في مصنع هاوثورن محاولة لدراسة مشكلات دوران العمل وزيادة معدل تنقل العمال ثم تقديم حلول مناسبة للحد من تلك المشكلات ، وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج التون مايو في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل ، وكان نجاح توصيات دراسة مصنع النسيج في التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية ، فضلا عن المنهج العلمي المتبع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - التدريب والحوافز ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 57 .

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن علي الوصل : دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 ، ص 30 .

<sup>3</sup> اعتماد محمد علام و إجلال إسماعيل : علم اجتماع التنظيم ، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة ، 2013 ، ص 39 .

يفهم أن الغرض من الأبحاث الميدانية هو دراسة مشكلات دوران العمل وتقديم حلول مناسبة للحد من تلك المشكلات وتعتبر نتائجها بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل وزيادة الإنتاجية فضلا عن المنهج العلمي المتبع .

كما تستهدف هذه الدراسات الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على العامل من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا، وقد أثبتت التجارب التي قام بها مايو وزملائه أن نقص النتاج يؤدي إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات.<sup>1</sup>

يفهم أن مايو ركز على دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي تسهل للعمال الوصول الى أفضل مستويات الأداء والإنتاجية.

### مرتكزات النظرية:

وتتمثل في:<sup>2</sup>

- الفرد هو أهم العناصر في العملية الإنتاجية.
- كلما ارتفعت الروح المعنوية تزايدت الإنتاجية.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تؤدي دورا رئيسيا لتحفيز العمال وشعورهم بالرضا.
- العمال لا يجابهون الإدارة كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات العمل.
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما لطاقته الاجتماعية.

### تقدير النظرية:

إن حركة العلاقات الإنسانية بالغت إلى حد كبير في تقدير أهمية العوامل النفسية والاجتماعية بالرغم من أن نتائجها المحققة في زيادة الإنتاج لم تكن ثابتة إلى حد ما، إضافة إلى أن مقاصدها لم تأت بجديد بل هدفها هو زيادة الإنتاج أيضا، كما أنها بالغت في التركيز على العنصر البشري واهتمت به من الناحية الإنسانية المعنوية فقط دون الناحية المادية.<sup>3</sup>

بمعنى أن حركة العلاقات الإنسانية بالغت في تقدير أهمية العوامل النفسية والاجتماعية بالرغم على أن نتائجها لم تكن ثابتة ومقاصدها لم تكن جديدة بل تدعو أيضا إلى زيادة الإنتاج، وبالغت أيضا في التركيز على العنصر البشري واهتمت به من الناحية النفسية والاجتماعية فقط دون الناحية المادية.

<sup>1</sup> محمد المحاسنة : إدارة وتقسيم الأداء الوظيفي ، ط1 ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 78 .

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص 45 .

<sup>3</sup> سامي جمال الدين ، الإدارة والتنظيم الإداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 101 .

## 2-2-2- النظرية السلوكية :

اعتمدت النظرية السلوكية في نظرتها للعنصر البشري على العلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع من أجل الإلمام بالمعرفة الكبيرة والأكيدة في سلوك الفرد بشكل عام وبسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص.<sup>1</sup> بمعنى أن المدرسة السلوكية اعتمدت على العلوم الإنسانية في نظرتها للعنصر البشري من أجل الإلمام بالمعرفة الأكيدة في سلوكه بشكل عام وسلوكه الوظيفي بشكل خاص ومدى العوامل التي يتأثر بها سلوك الفرد وخاصة فيما يتعلق بالدافعية والتحفيز وسبل الراحة والروح المعنوية ، بالإضافة إلى المعرفة في علاقة الفرد بالبيئة من حيث المنشأة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية والأطراف التي تحكمها من عادات وتقاليد وظروف معيشية مختلفة.<sup>2</sup>

ويفهم بأنها تهتم بمدى العوامل التي تؤثر في سلوكه وأيضاً علاقته بالبيئة من حيث المنشآت والعلاقات الاجتماعية والأطراف التي تحكمها .

مما كان له الأثر الواضح في تفهم الشخصية للفرد والجوانب المادية والمعنوية مما كان لهذا الأثر الواضح على نظريات ودراسات وتجارب المدرسة السلوكية في سبيل تحقيق الأهداف والإنتاجية الفعالة . ومن رواد هذه النظرية : كريس أرجس، دوغلاس ماكري جور، ورنسيس ليكرت، أبراهام ماسلو ، فريدريك هيرزبرغ الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على أنه :<sup>3</sup>

- ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر نفسي له .
- لديه القدرة على تحمل المسؤولية والسعي إليها .
- لديه القدرة على الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة في العمل والانجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والانجاز .
- يسعى أن يكون ناضجاً وناجحاً في عمله ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيأً ومساعداً على النجاح .
- يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب الرؤساء والمشرفين .
- يسعى لتحقيق تقابل وتمائل لأهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل فيها ا نام يكن هناك تعارض انطلقت القدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف .

<sup>1</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان 2005 ، ص 32 .

<sup>2</sup> عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1984 ، ص 91 .

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص ص 47 ، 48 .

- لديه حاجات مادية وغير مادية فالبعض تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات غير المادية .

ولهذا فقد طالب دعاة هذه النظرية بإستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها أن تكون مشاركة واستشارية إشراف الأفراد في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup> يفهم أن دعاة هذه النظرية وضعوا إستراتيجية مضمونها مشاركة واستشارية إشراف الأفراد في اتخاذ القرارات.

#### أساسيات النظرية:

تتمثل في :<sup>2</sup>

- فهم سلوك الفرد والجماعة والعمليات التنظيمية.
- التركيز على العلاقات بين الأفراد والإدارة والعمل والأداء والمنظمة.
- أنه على الإدارة أن تكون مشاركة واستشارية.
- إشراف الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون القرارات جماعية وليست فردية.
- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
- وضع الثقة بين الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة بدلا من فرض السيطرة والرقابة المتشددة عليهم.
- الاعتقاد في تصميم العمل يتيح للأفراد الحرية في إبراز طاقاتهم.
- وضع أنظمة لتعويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المقومة.

#### تقدير النظرية:

بالرغم من أن النظرية السلوكية التي قامت بتقديم مجموعة من المبادئ أثبتت أنها ناجحة إلا أنها مازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية وفي المنظمات لم تغطيها هذه النظريات، إذ أهملت وأغفلت العمليات الإدارية والتنظيمية كما أن محاولات المنظمات لتقوية نفوذها والتحكم في مصير الأفراد قد يقابل بمحاولات مماثلة من طرف الأفراد لتسخير المنظمات واستعمالها لتحقيق أهدافهم الشخصية وفي النهاية الصراع بإضعاف الجانبين.

كما يأخذ على هذه المدرسة من خلال منتقديها أن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية وذلك كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني ويضيف هؤلاء النقاد أن التركيز على الجانب الإنساني في الإدارة كان على حساب الجوانب الإنسانية الأساسية الأخرى كالتكوين مما حرم هذه المدرسة من تقديم نظرية إدارية متكاملة وشاملة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال ، مرجع سابق ، ص ص 47 ، 48 .

<sup>2</sup> منال طلعت محمود : أساسيات علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص 32 .

<sup>3</sup> بشير العلق : الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص ص 84 ، 85 .

يفهم أن هذه المدرسة عظمت دور العلاقات الإنسانية وذلك كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني، ويضيف هؤلاء النقاد أن التركيز على الجانب الإنساني في الإدارة كان على حساب الجوانب الإنسانية الأساسية الأخرى مما حرّمها من أن تكون نظرية إدارية متكاملة وشاملة.

### 2-3- النظريات الحديثة:

#### 2-3-1- نظرية الهدف:

تطلق هذه النظرية من فكرة أن أداء العمال يتحسن إذا عرف العامل بوضوح الهدف من قيامه بالعمل المطلوب منه، حيث ترى هذه النظرية أن الأهداف هي مصدر الدافعية والأداء الجيد للعمل وبالتالي حتمية تحسين الأداء خاصة إذا كانت قيمة هذه الأهداف بالنسبة للفرد تكمن في زيادة الأداء.<sup>1</sup> بمعنى أن الهدف من القيام بالعمل المطلوب يؤدي لتحسن أداء العمال والأهداف هي مصدر الدافعية والأداء الفعال أي أن قيمة الأهداف تكمن في زيادة الأداء.

وقد طرح **أوين لوكا** وهو من أبرز رواد هذه النظرية فكرة أساسية وهي أن الأهداف العامة غير محددة فتحديد الهدف نفسه يعمل كمتغير داخلي فعال لتحسين دافعية العمال داخل المنظمة.<sup>2</sup>

وبالتالي تحسين الأداء في العمل مرتبط بعملية تحديد الأهداف في المؤسسة.

وتتفق هذه النظرية مع عملية الإدارة بالأهداف في نمط إداري تسييري حديث وهو تطبيق عملي لنظرية الهدف ولقد أولت هذه النظرية أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء الأفراد لعملهم ما يؤدي إلى تحسين الأداء.<sup>3</sup> وبالتالي فهذه النظرية تتفق مع نظرية الإدارة بالأهداف أولت أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء ما يؤدي إلى تحسينه، فعلى سبيل المثال تحديد أهداف العملية التكوينية تساعد على تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

#### أساسيات النظرية :

تتضمن عملية تحديد الأهداف حسب هذه النظرية مجموعة من الخطوات والأسس من بينها:<sup>4</sup>

- تحديد ما تريده المؤسسة وتوضيح الحوافز التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.
- المشاركة في تحديد الأهداف وذلك بقيام الرئيس والمؤوسين باتخاذ القرار بصورة مشتركة، أو تحديد أهداف معينة للمؤوسين من قبل رئيسهم.
- تحديد الخصائص المميزة للأهداف مثل الوضوح ودرجة الصعوبة والتنافس بين العاملين والتغذية الرجعية.

<sup>1</sup>راوية حسن: السلوك في المنظمة، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup>إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، دار البدر الساطع للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 61.

<sup>3</sup>حنيفي عبد الغفار و حسين القراز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 231.

<sup>4</sup>إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، مرجع سابق، ص 64.

- توفر خاصية قبول الفرد للأهداف وعزمه على أداء العمل وتحسينه من أجل تحقيق هذه الأهداف وذلك بتوفير مجموعة من الحوافز المادية أو المعنوية.

### تقدير النظرية:

لقد ساهمت هذه النظرية في وضع مدخل متكامل إلى حد كبير لتقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، ولكن عيبها برز في تركيزها الشديد على النواحي الكمية فقط للأداء، وإهمالها لبعض الجوانب القابلة للقياس.

### 2-3-2- نظرية الإدارة اليابانية:

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية حديثاً خاصة منذ بداية الثمانينات من هذا القرن، ويرجع الاهتمام إلى النجاحات التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، وحتى الآن من جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.<sup>1</sup>

وبالتالي بدأ الاهتمام بهذه النظرية منذ الثمانينات من هذا القرن، ويرجع ذلك إلى النجاحات التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية من نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الآن من حيث جودة منتجاتها وحجمها، مما أدى لقدرتها على غزو أسواق العالم.

ويمكن تلخيص أهم عناصر النظرية فيما يلي:<sup>2</sup>

- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك.

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة وحتى العناية بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك كيفية تقييمه ورقبه الوظيفي حيث يتقدم في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل على أنه لن تضيق عليه الفرص الوظيفية وأنه لن يستغنى عنه.

- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني.

وقام ويليام أوشي **Ouchy (1943)** بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية استمدت من التجربة ومن طبيعة دور البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع الياباني، فهي نظرية بمبادئ يابانية

<sup>1</sup>رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي : الإدارة لمات معاصرة ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 70 .

<sup>2</sup>نفس المرجع ، ص 70 .

مطوعة في المجتمع الأمريكي.<sup>1</sup> يفهم أن هذه النظرية عبارة عن أبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية مستمدة من التجربة ومن طبيعة البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع الياباني.

وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماها بنظرية Z التي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.<sup>2</sup> يفهم أن أوشي توصل إلى نظرية Z التي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية للاستثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأن بالإنسان تستطيع المؤسسة أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوطيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق قدر أكبر من الفاعلية في الآراء، وفي حال توفر الثقة في العمل يؤدي إلى رفع مستوى الأداء.<sup>3</sup> وبالتالي يؤكد أوشي على أن المؤسسة تتغلب على مشكلاتها بواسطة عملية الاستثمار الموجهة للإنسان، وبأن العمل الجماعي وخلق روح الفريق يساعد على تحقيق الفاعلية وعليه رفع مستوى الأداء.

#### أساسيات النظرية:

تقوم نظرية Z على ثلاث مبادئ أساسية وهي:<sup>4</sup>

- الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.
- المنطق والمهارة في التعامل والعمل، ويتحقق ذلك من خلال الخبرة والتجربة وزيادة فترة ممارسة العمل.
- الألفة والمودة السائدة في العلاقات الاجتماعية والصداقات والتعاون والدعم للآخرين، وفي حالة توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فان ذلك يؤدي إلى الالتزام والانتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى العامل في المؤسسة.

#### تقدير النظرية:

بناء على ذلك فان نظرية الإدارة اليابانية توضح أهمية ظروف العمل الإنسانية التي تساهم بشكل كبير أكثر من الظروف الفيزيائية، لهذا فهي ركزت على الجانب الإنساني للعامل والعمل على رفع مستوى أدائه من أجل تحقيق نتائج إيجابية في العمل والسعي إلى الاستثمار الموجه للإنسان.

كما عملت على تطوير مشاعر الاحترام في الوسط المؤسساتي وتشجيع العمل الجماعي وروح الجماعة لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية في الأداء، إلا أنها أغفلت الجانب المتعلق بالبيئة الطبيعية المجتمعية التي توجد

<sup>1</sup> خليل حسن السماع و محمود خبضر كاظم: نظرية المنظمة ، ط 5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2014 ، ص 110 .

<sup>2</sup> ماجد عبد الهادي مساعدة : إدارة المنظمات ( المنظور الكلي ) ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2013 ، ص 75.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي : الإدارة و أصالة المبادئ ووظائف المنشأة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، لبنان ، 2007 ، ص 127

<sup>4</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 80.

فيها المؤسسة، فإذا كانت هذه النظرية لاقت تجارب في المؤسسة اليابانية لمراعاتها الخصوصية الثقافية للمجتمع الياباني فإنها لا يمكن أن تكون ذات نجاعة علمية في مجتمع آخر الذي يختلف من حيث الثقافة الفكرية .



**خلاصة الفصل:**

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم النظريات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، فبالرغم وجود عدة نظريات مختلفة ثم اختيار بعض منها التي تخدم موضوع الدراسة بدءاً بالنظريات التي تناولت موضوع آليات الاتصال الإداري، كما تم تناول أهم النظريات المتعلقة بالأداء.

## الباب الثاني: الإطار الميداني

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية.

-تمهيد

- 1- مجالات الدراسة.
  - 2- فرضيات الدراسة.
  - 3- منهج الدراسة.
  - 4- مجتمع الدراسة.
  - 5- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.
    - 1- الملاحظة.
    - 2- الاستمارة.
    - 3- الوثائق و السجلات.
  - 6- الخصائص السوسولوجية.
  - 7- أساليب المعالجة السوسولوجية.
- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، مجالات الدراسة (المجال الزمني  
المجال المكاني، المجال البشري) منهج الدراسة المستخدم والفروض، إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب  
الإحصائية المستعملة في الدراسة.

## 1- مجالات الدراسة:

في كل دراسة علمية لابد من دراسة وتحديد مجالاتها، فهي عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي لما لها من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، فالتحديد المكاني والزمني والبشري يضمن الموضوعية في تناول مشكلة الدراسة.

### 1-1- المجال المكاني:

يقصد به المجال المكاني الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية، مع ذكر خصائصه، و المجال في هذه الدراسة هي: "الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء-بجيجل".

### تقديم مؤسسة: CASNOS

#### تمهيد:

يعتبر الضمان الاجتماعي لغير الأجراء من أهم أنظمة الضمان الاجتماعي في الجزائر فقد مر بعدة مراحل تطور أثناءها متماشيا مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدها العالم، وقد شهد في الجزائر منذ الاستقلال وإلى غاية اليوم العديد من التطورات حيث كان في بادئ الأمر يسري على أصحاب المهن التجارية والصناعية فقط ليصبح فيما بعد نظام أوسع يضمن التغطية الاجتماعية لفئة كبيرة، كما توسع نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء في خدمته التأمينية التي أصبح يقدمها الصندوق CASNOS

### II. 1-لمحة تاريخية

الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos هو مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تتمتع بالاستقلالية المالية وتسييره وينتسب إليه كل شخص يمارس نشاط لحسابه الخاص سواء تجار أو فلاحين أو حرفيين أو أصحاب مهن الحرة أو الصناعية، ويقوم هذا الصندوق على أساس اشتراكات التي يدفعها المنتسبين إليه مقابل ضمان الحصول على تغطية اجتماعية ومنحة تقاعد ويرتكز هذا النظام على مبدأ توزيع الأداء بين المشتركين ولأجيال

-وقد عرف هذا الصندوق خلال نشأته عدة مراحل وتطورات عديدة تتمثل أهم مرحلتين فيما يلي:

**مرحلة 1 قبل سنة 1983**

**مرحلة 2 بعد سنة 1983**

أ "المرحلة الأولى قبل سنة 1983: تنقسم هذه الفترة بدورها إلى مرحلتين وهما مرحلة قبل 1970 ومرحلة

بعد 1970 إلى غاية 1983

أ - -1مرحلة قبل: 1970

ترجع نشأة الضمان الاجتماعي إلى فترة استعمارية وبالتحديد عند صدور عدة مقررات متعلقة بتنظيم نظام

اجتماعي في الجزائر ومتعلقة أيضا بالتأمين على شيخوخة وكيفية تأدية مهام الصندوق الحج ا زئري لتأمين على الشيخوخة.

سنة 1958 تتم إحداث نظام خاص بالجزائر لتأمين على الشيخوخة لغير الأجراء أين تم إنشاء ثلاث صناديق جهوية لأصحاب المهن الصناعية والتجارية مقرها على التوالي: الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة الجهوية السابقة الذكر مندمجة في صندوق وطني واحد يتمثل في صندوق التأمين على الشيخوخة لأصحاب مهن صناعية وتجارية بالجزائر **cavcia** يخضع لوصاية وزير العمل والشؤون الاجتماعية.

#### أ- -2-مرحلة بعد 1970

لقد صدر بعد 1970 عدة نصوص قانونية تنظم الضمان الاجتماعي بصفة عامة وضمان اجتماعي لغير الاجراء بصفة خاصة، وسع هذا الأمر من خلال تغطية الاجتماعية ليشمل كل متخصص يمارس نشاط صناعي أو تجاري أو أصحاب مهن غير مأجورة وتابعة لقطاع الفلاحي والقطاع غير الفلاحي حديث في اختيار نظام تأمين الذي ينتمي إليه المكلف من خلال تحديد نشاطه الرئيسي.

-في 15/12/1970 تم إلغاء صندوق تأمين على شيخوخة لتجار وصناع الحج ا زئر وصندوق المهن الحرة وصندوق نقابة المحامين

في 30/01/1974 كانت أول خطوة لتوحيد أنظمة الضمان الاجتماعي في الجزائر

#### ب- المرحلة الثانية: الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعد 1983

وتتقسم هذه الفترة إلى مرحلتين هما:

#### -مرحلة تمتد من 1983-1992

-مرحلة تمتد من 1992 إلى غاية يومنا هذا.

#### ب- /1-مرحلة تمتد من 1983-1992

• من خلال ما سبق يمكن قول أن قوانين 1983 جاءت لأجل توسيع مجال التغطية الاجتماعية سواء من حيث الأشخاص المعنيين بالتغطية الاجتماعية او من حيث طبيعة الأدوات المقدمة او الاخطار المعطاة.

1985 •استحدثت هيئتان لعنان اجتماعي وهما:

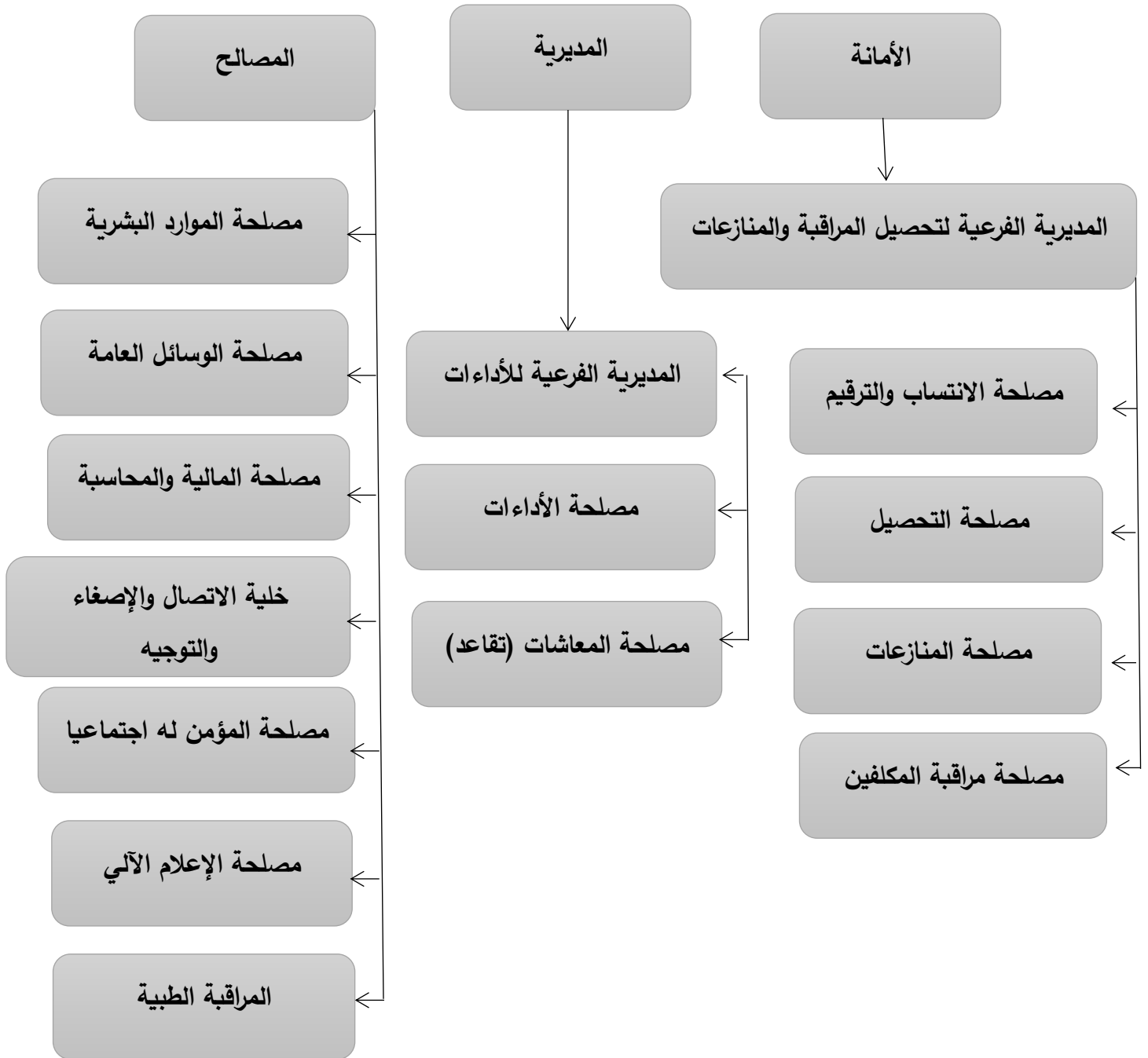
•صندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والامراض المهنية CNASAT .

•صندوق الوطني للمعاشات CNR .

استحداث هذين الصندوقين تم الغاء جميع صناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر بما فيها CAVNOS صندوق التأمين على الشيخوخة غير اجراء وتابعين للقطاع غير الفلاحي سابق الذكر حيث أصبح مصلحة تابعة cnastad تسمى مصلحة غير الأجراء.

- أصبح نظام الاجتماعي خاضع لكل cnastad و cnr و ذلك بتاريخ 31-12-1985.
- 1984 كان الصندوقين عبارة عن مؤسستان عموميتان ذات طابع إداري و يتمتعان بالتشخيص المعنوية و الاستقلال المالي.
- 1988 أصبح أجهزة ضمان الاجتماعي هيئات عمومية ذات تسيير خاص.
- ب - 2-مرحلة تمتد من 1992الى يومنا هذا:
- لقد شهد نضام الضمان الاجتماعي غير الاجراء بعد 1992مرحلة جديدة من خلال استحداث صندوق الوطني خاص بنظام ضمان الاجتماعي لغير اجراء وتتمثل هيئات ضمان الاجتماعي في:
- صندوق الوطني للتأمينات اجتماعية لعمال اجراء .
- صندوق الوطني للتقارب.
- صندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير اجراء
- سنة 1995خرج صندوق الوطني لضمان الاجتماعيCASNOS من هيمنة CNRوأصبح مركزه في الجزائر العاصمة مع 13مديرية جهوية مثل قسنطينة ميلة جيجل سكيكدة
- 2015 -اصبح فرع جيجل وكالة تجارية من درجة الثانية مستقلة ماليا وتسييرها شباكين اول في ملية والثاني في القنار
- 1-مهام ووظائف المؤسسة:**
- مهام المؤسسة: وتتمثل في تحصيل الاشتراكات السنوية للمنتسبين لصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء وخفض الأعباء التي تتحملها الدولة من ناحية التغطية الاجتماعية.
- وظائف المؤسسة:**
- صندوق تضامن بين الاجيال
- صندوق لجمع الأموال وتخصيصهم في سبيل تكفل بالتغطية الاجتماعية التقاعد
- عجز الوكالات الأخرى في حالة وجود فائض في المداخل
- تمويل المستشفيات بنسبة جزافية
- تكفل بمصاريف العلاج في الداخل و في الخارج في الحالات القصوى.
- ملاحظة: مع العلم أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لا يتكفل بمضمة المنح العائلية وتعويض العطل المرضية.

الهيكل التنظيمي:



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة



يتكون الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء جيجل من مديرتين وعدة مصالح إضافة إلى الأمانة وخلية إعلام ألي ،كل هذه الهياكل تعمل فيما بينها لتأدية أفضل خدمات لضمان رضا الزبائن، وسنوضح كل واحد منها كما يلي:

**1-الأمانة:** توجد في الأمانة سكريتاريا وتعرف بأمانة السر وفي أغلب الأحيان إمراة لديها معلومات سرية ومفصلة عن المؤسسة ولكل من يعمل فيها و تعمل مع المدير مباشرة.

**2-مصلحة الموارد البشرية:** تقوم هذه المصلحة أساسا على تسيير وتنظيم الأمور المتعلقة بكافة موظفيها من حيث:

- مراقبة فترات دخولهم أو خروجهم من المؤسسة.
- تسجيل حضور العاملين أو غيابهم.
- \* دراسة تدرج السلطة لموظفيها (إذا استحق أحد الموظفين ترقية أو زيادة راتب).
- دراسة الأجور الممنوحة للعمال.
- دراسة المسائل المتعلقة بمنح العطل و الاجازات المرضية.

#### إجراء مقابلات العمل

**3-مصلحة المالية والمحاسبة:** تقوم مصلحة المالية والمحاسبة بعدة عمليات سنوضحها كما يلي:

- مراقبة العمليات التي يقوم بها الصندوق.
- دفع فواتير المشتريات التي تقوم بها مصلحة وسائل العامة.
- تحضير الميزانية النهائية للسنة الجارية.
- دفع فواتير مصلحة الأداءات والاستحقاقات.
- دفع أجور العمال.
- دفع معاش ومنحة التقاعد.
- القيام بإنجاز الجرد السنوي لعتاد المؤسسة.

**4-مصلحة الوسائل العامة:** هي المصلحة المسؤولة عن مشتريات المؤسسة من وسائل مكتبية، أجهزة

الالكترونية، أجهزة التكييف ،مقاعد وكل الوسائل المساعدة لتأدية أفضل خدمة ممكنة تضمن بها المؤسسة راحة الزبائن والعاملين داخلها، كما أنها مسؤولة عن إدارة مخزن وحضيرة المؤسسة.  
توفر خدمة الأمن والنظافة.  
• إعداد وترميم المؤسسة.

**5-المراقبة الطبية:** يوجد في مصلحة المراقبة الطبية طبيبين محلفين مختصين في الكشوفات الطبية ترافقهما سكريتريا تسهر على تسجيل العمليات و القيام بالأعمال الإدارية اللازمة.

- تحقق هذه المصلحة في الوصفات الطبية والأدوات الممنوحة.
  - دراسة ملفات طلب العجز وإن استلزم الأمر تلجأ للكشف الطبي لتفادي الغش و الخداع.
  - 6- مصلحة الآلي الآلي: هي العمود الفقري للمؤسسة حيث تتكفل بتشغيل وتثبيت جميع التطبيقات الرسمية الخاصة بالصندوق وإدارة عملية معالجة البيانات الكترونيا وهذا يرجع إلى سعي المؤسسة لرقمنة البيانات.
  - 7- خلية الاتصال والإصغاء والتوجيه: هي خلية موضوعة تحت تصرف الزبائن تعمل على تقديم أجوبة عن تساؤلات العملاء ومعالجة عرائضهم ومرافقة خطواتهم واستعلاماتهم وتلقي اتصالاتهم والإصغاء الدائم إليهم.
  - المديرية الفرعية لتحصيل والمراقبة والمنازعات : تحتوي هذه المديرية على مصالح أساسية نذكرها كما يلي:
  - 1- مصلحة الانتساب والترقيم: تقوم هذه المصلحة بعدة مهام منها:
    - تسجيل المكلفين الذين يقومون بالتصريح على أنشطتهم
    - التسجيل الجبري للمكلفين.
    - التسجيل التلقائي للتجار.
    - المعاينة من طرف أعوان المراقبة.
  - 2- مصلحة مراقبة المكلفين: تقوم بمتابعة كل مخالفة يقوم بها المكلف في الميدان قد تكون مخالفة متعلقة بعدم دفع اشتراكات، عدم تصريح بوعاء اشتراك أو التصريح الخاطيء لوعاء اشتراك، القيام بتحقيقات تطلبها هيئات الضمان الاجتماعي.
  - 3- مصلحة التحصيل: وتعرف أيضا بمصلحة الاشتراكات وهي مصلحة مسؤولة عن استقبال اشتراكات الناس وتسهر على وفائهم بالتزاماتهم اتجاه الصندوق.
  - 4- مصلحة المنازعات:
- هي المصلحة المكلفة بفك النزاعات والقضايا المتعلقة بالصندوق وزبائنه أي عندما يكون هناك أفراد لم يوفوا بالتزاماتهم وبهذا يتخذ الصندوق إجراءات قضائية للتحصيل الجبري لهذه الأموال.
- المدير: هو الركيزة الأساسية للمؤسسة وصاحب السلطة والكلمة الحاسمة في جميع القرارات المتعلقة بإدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، إذ يتكفل بتنظيم العمل في الإدارات، اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموظفين وتعيينات المناصب.

### المديرية الفرعية للأداءات:

1-مصلحة الأداءات: تقوم هذه المصلحة بعدة مهام منها هي:

- التكفل بمصاريف الجراحة القلبية.
- التكفل بمصاريف النقل الصحي.
- التكفل بمصاريف تصفية الدم.
- \* التكفل بمصاريف إعادة التأهيل الوظيفي.
- طلب تجديد وثائق الحالة المدنية.

### 3-مصلحة المؤمن اجتماعيا:

- تعد وسيط بين الاشتراكات والأداءات.
- تقوم بإصدار وتحيين بطاقات الشفاء

### 1-2-المجال الزمني:

- الفترة الزمنية الأولى: المقصود بها الفترة التي استغرقتها الدراسة النظرية لموضوع الدراسة ابتداء من شهر جانفي وذلك من خلال الاتصال بالمكتبة الجامعية والإطلاع على مختلف الكتب والمجلات التي تخدم موضوعنا دامت مدة الدراسة أربعة أشهر .

-الفترة الثانية :المقصود بها الوقت الذي استغرقتة الدراسة الميدانية وكانت المدة المستغرقة حوالي شهر حيث تمت الزيارات عبر مراحل وهي :

أ-المرحلة الأولى :زيارة استطلاعية لمجتمع البحث، الهدف منها الاتصال بالإدارة والتعريف بموضوع الدراسة المتمثل في آليات الاتصال الإداري و علاقته بأداء العمال، بعد طرح موضوع الدراسة تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني بالمؤسسة المتمثلة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء "بجيجل".

وقد كان ذلك ابتداء من 18أفريل 2021ثم بعد ذلك تزامنت البداية الأولى للجانب الميداني مع نهاية الجانب النظري، وذلك يوم 28أفريل 2021حيث تم الحصول على بعض الوثائق والمعلومات عن المؤسسة، وتم توزيع الاستمارة كخطوة أولى لجمع بعض الملاحظات الأولية ومعرفة مدى استيعاب وفهم المبحوثين لمحتواها، إضافة إلى إجراء مقابلة مع بعض المرؤوسين للحصول على معلومات متعلقة بموضوع الدراسة والمؤسسة في آن واحد.

ب -المرحلة الثانية :في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة بعدما تم القيام بتعديلها بعد الخطوة الأولى وتبسيط الأسئلة التي لم تكن قابلة للفهم من قبل المبحوثين دامت هذه المرحلة حوالي 5أيام من 27ماي 2021 إلى 31ماي 2021وهي كافية لملئ الاستمارات.

### 1-3-المجال البشري:

يبلغ عدد عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بجيجل 39 عامل و الجدول التالي يوضح تصنيف العمال حسب كيفية توزيعهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (03): تصنيف العمال حسب طبيعة العمل.

العدد	طبيعة العمل
01	المدير
09	رؤساء المصالح
29	العمال
39	المجموع

### 2. فرضيات الدراسة:

العنوان: "علاقة آليات الاتصال الإداري بأداء العمال."

تعد مرحلة صياغة الفروض خطوة هامة من خطوات البحث العلمي لذا وجب على الباحث الاعتماد عليها كي يأخذ بحثه صيغة العلمية، والموضوعية ما يمكنه من الوصول في الأخير إلى نتائج عملية تخدم المعرفة العلمية.

والفرضية هي: "حلول مقترحة يضعها الباحث لحل مشكلة البحث أو تفسير الحقائق والظروف أو أنواع السلوك التي تجرى مشاهدتها ولم تتأيد بعد عن كريق الحقائق العلمية وتمثل الفروض علاقة بين متغير بين مستقل ومتغير تابع." <sup>1</sup>

<sup>1</sup> جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته وطرقه الإحصائية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص

وتعرف أيضا أنها: "بلورة مشكلة البحث في صورة فرض أو فروض تساعد في اكتساب حلها، وتحديد الوجهة التي يسير فيها. بحثا عن الوقائع، وما الفروض إلا مواقف مبدئية وتخمينات ذكية يقدمها الباحث لتعيينه على تنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث." <sup>1</sup>

فالفرضية يجب أن تكون واضحة وخالية من التناقض وتمكن من نتائج تنبئ عليها توقعات الدراسة.

وقد تم وضع الفرضية العامة التي تحدد الإطار العام لهذا البحث وهي:

✓ آليات الاتصال الإداري لها علاقة بأداء العمال.

ومن خلال هذه الفرضية العامة انبثقت ثلاث فرضيات فرعية شرعية وهي:

● الفرضية الفرعية الأولى:

- الاتصال التكنولوجي يؤدي إلى قوة الأداء.

● مؤشرات الاتصال التكنولوجي:

- الهاتف.

- الإنترنت.

- البريد الإلكتروني والقوائم البريدية.

- الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

● مؤشرات قوة الأداء:

- حث العمال على بذل مجهود أكبر.

- سرعة التنفيذ.

- التشاركية في تقديم الخدمة.

- تحسين طرق الإنجاز.

● التجاذب:

- الهاتف..... حث العمال على بذل مجهود أكبر.

- الإنترنت..... سرعة التنفيذ.

- البريد الإلكتروني والقوائم البريدية.....التشاركية في تقديم لخدمة.

- الموقع الإلكتروني للمؤسسة.....تحسين طرق الإنجاز.

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق جبلي: تقسيم البحث الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص115.

• الترابط:

- الهاتف يمكن من حث العمال على بذل مجهود أكبر.
- الإنترنت يساعد على سرعة التنفيذ.
- البريد الإلكتروني والقوائم البريدية يسمح بالتشاركية في تقديم الخدمة.
- البريد الإلكتروني للمؤسسة وسيلة لتحسين طرق الإنجاز.

• الفرضية الفرعية الثانية:

- الاتصال التنظيمي يضبط التشريع الداخلي للأداء.

• مؤشرات الاتصال التنظيمي:

- الإعلانات.

- المراسلات الإدارية.

- الأوامر.

- البيانات.

• مؤشرات التشريع الداخلي للأداء:

- تشارك أساليب العمل.

- تحديد مهام العمال.

- المواظبة في العمل.

- حدود الخدمات.

• التجاذب:

- الإعلانات..... تشارك أساليب العمل.

- المراسلات الإدارية..... تحديد مهام العمال.

- الأوامر.....المواظبة في العمل.

- البيانات.....حدود الخدمات.

• الترابط:

- الإعلانات تساعد على تشارك أساليب العمل.

- المراسلات الإدارية تقوم بتحدي مهام العمال.

- الأوامر تحتم مواظبة في العمل.

- البيانات تبين حدود الخدمات.

● **الفرضية الفرعية الثالثة:**

- الاتصال العملياتي يؤدي إلى جودة الإنجاز.

● **مؤشرات الاتصال العملياتي:**

- متابعة المشرفين.

- توجيهات العمل.

- ضبط برامج العمل.

- برامج الوقاية والأمن.

● **مؤشرات جودة الإنجاز:**

- إنجاز بمواصفات تنافسية.

- تحسين الخدمة.

- النجاحة في الأداة.

- تقادي حوادث العمل.

● **التجاذب:**

- متابعة المشرفين.....إنجاز بمواصفات تنافسية.

- توجيهات العمل.....تحسين الخدمة.

- ضبط برامج العمل.....النجاحة في الأداء.

- برامج الوقاية والأمن.....تقادي حوادث العمل.

● **الترابط:**

- متابعة المشرفين تضمن إنجاز بمواصفات تنافسية.

- توجيهات العمل تساهم في تحسين الخدمة.

- ضبط برامج العمل تحقق النجاحة في الأداء.

- برامج الوقاية والأمن تمكن من تقادي حوادث العمل.

**3. المنهج المستخدم في الدراسة:**

من طبيعة العلوم الاجتماعية أنها تستخدم مناهج عدة في المعالجة، وهذا حسب الظواهر الاجتماعية التي

تتناولها الدراسة، ومن هنا فإن اختيار الباحث للمنهج يختلف حسب طبيعة الموضوع.

ويمكن تعريف المنهج على أنه: "مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه".<sup>1</sup>

ويعرف أيضا أنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة ، وذلك إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون".<sup>2</sup>

وكون اختيار الباحث لمنهج الدراسة لا يكون عشوائيا بل طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليه ذلك قصد بلوغ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا ما دفعنا إلى اختيار:

### المنهج الوصفي:

وهو "أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".<sup>3</sup>

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه: "يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره".<sup>4</sup>

يعتبر المنهج الوصفي أنسب منهج لهذه الدراسة والمتمثلة في علاقة آليات الاتصال الإداري بأداء العمال حيث يصف الظاهرة وصفا دقيقا وشاملا لكافة جوانبها والعوامل المؤثرة فيها من خلال جمع بيانات كافية عن الموضوع وتحليلها وتفسيرها بطريقة موضوعية بغية معرفة حيثيات وتفصيل الموضوع وصولا إلى نتائج قابلة للتعميم، وحسب موضوعنا يتم وصف للظاهرة موضوع الدراسة آليات الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العمال لعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بجيجل من خلال معرفة الجوانب المتعلقة بهذين المتغيرين واكتشاف العلاقة بينهما وتفسيرها وعليه فالمنهج الوصفي يسمح بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها كميا وكيفيا.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: تدريبات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008، ص176.

<sup>2</sup> علي غريب: أجديات في كتابة الرسائل، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006، ص74.

<sup>3</sup> علي غربي: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006، ص84.

<sup>4</sup> ربيحي مصطفى عليان محمد غنيم وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، ط2، دار الهناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص52.

2- عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، ط2، مكتبة وهبة، القاهرة، 1982، ص129.

3- يوسف مصطفى القاضي: مناهج البحوث وكتابتها، ط1، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الرياض، 2000، ص147.



## 4. مجتمع البحث: (عينة الدراسة)

تمثل مشكلة البحث نقطة البداية لعمل الباحث، ومن دون مشكلة أو موضوع لا يكون هناك مبرر للباحث من أجل معالجة شيء، ولا يتوقف مفهوم المشكلة هنا على تسميتها أو اقتراح عبارتها، وإنما تتناول عدد من العناصر الفرعية التي تساهم في توضيح مشكلة البحث وعناصرها.<sup>2</sup> وبعد اختيار مشكلة البحث من أهم مراحل تصميم البحوث العلمية، تأتي الأهمية في أنها تؤثر على جميع إجراءات البحث وخطواته، فهي التي تحدد للباحث نوع الدراسة وطبيعة المناهج ونوع الأدوات المستخدمة والبيانات التي يجب الحصول عليها والفروض والمفاهيم التي يجب تحديدها والعينة الواجب اختيارها.<sup>3</sup>

ولذلك اخترنا استعمال "المسح الشامل" على مجتمع البحث بدل أسلوب العينة بناء على مشكلة بحثنا وكذا لقلة عدد الموظفين بالضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء والذي يقدر عددهم ب 39 موظف.

## 5. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

هي مجموعة من الأدوات التي يستخدمها الباحث في الدراسة ولا تكتمل الأبحاث العلمية السوسولوجية إلا من خلالها وتختلف باختلاف طبيعة المواضيع ومتطلبات كل نوع من أنواع البحوث فهي الوسيلة المستخدمة في جميع البيانات وتصنيفها وجدولتها لذلك طبيعة بحثنا تتطلب أكثر من أداة لجمع البيانات حتى تلم بجميع جوانب الموضوع ومن ثمة فقد تم تحديد استخدام الأدوات التالي:

## أ. الملاحظة:

تعرف الملاحظة: بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها، اتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف: يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.<sup>1</sup> ويتم اختيار أنواعها بما يخدم البحث استخدمنا في هذه الدراسة الملاحظة وكذا الملاحظة بالمشاركة وتم من خلالها:

1. التعرف على طبيعة العمل في المؤسسة وظروفه.
2. رصد طبيعة العلاقة التي تربط بين رؤساء والمرؤوسين.
3. رصد روح الفريق والتعاون بين العمال.
4. ملاحظة سلوكيات وممارسات العمال فيما يتعلق باحترام الإجراءات.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: طرف جمع البيانات والمعلومات والأغراض البحث العلمي، ط1، دار الهناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 68، 69.

## ب. الاستمارة:

الاستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى البحوث عن طريق البريد.<sup>1</sup>

وهي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد تقارن بما تم اقتراحه في الفرضيات.<sup>2</sup> وقد اشتملت الاستمارة على 24 سؤال، صيغت هذه الأسئلة وفقا لأبعاد ومؤشرات فرضيات الدراسة وقم قسمت إلى ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية.
- المحور الثاني: متعلق بالاتصال التكنولوجي وقوة الأداء.
- المحور الثالث: متعلق بالاتصال التنظيمي والتشريع الداخلي.
- المحور الرابع: متعلق بالاتصال العمليتي وجودة الأداء.

## • صدق الأداة:

تم عرض هذه الاستمارة على مجموعة من المحكمين لهم اطلاع كبير وخبرة في الجانب المنهجي ولهم علاقة بالاختصاص وموضوع البحث، وتم أخذ آرائهم بعين الاعتبار حول مدى مناسبة العبارة للمحور الذي وضعت فيه.

حيث تم حذف سؤال (8) والذي كان هل تستخدم الهاتف في التواصل داخل المؤسسة؟ وتم تعويضه ب ما هي وسائل الاتصال المستخدمة؟

وفي المحور الثالث تم تعديل السؤال (16) هل الأوامر تدعم المواظبة في العمل؟

وتم إضافة السؤال (18) مفاده هل الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة؟

وفي المحور الرابع تم تعديل السؤال (20) هل تساهم برامج العمل في تحسين جودة الأداء؟

وتم تعديل خيارات السؤال (23) كالتالي: ضعف النظر، أمراض عضوية ضغوطات نفسية.

<sup>1</sup> زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، ط2، مطبعة السعادة، 1998، ص181.

<sup>2</sup> سعيد سيعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والوسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة، الجزائر، 2012، ص156.

الجدول رقم(04): أسماء المحكمين.

أسماء الأساتذة المحكمين	رتب الأساتذة المحكمين
شربال مصطفى	
منيغدا أحمد	
بن يحيى سهام	
بوروشة فاطمة الزهراء	

ج. السجلات والوثائق:

تعتبر من الأدوات المهمة التي تساعد الباحث في الحصول على معلومات أكثر من خلالها يتم تحليل البيانات واستخلاص النتائج عكس الأدوات السابقة وقد حملنا على هذه الوثائق والسجلات من مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بجيجل ساعدتنا في:

- التعرف على مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري).
- الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الوظائف على مختلف المصالح.
- الاطلاع والتأكد من بعض المعلومات والمعطيات المتاحة.

6. الخصائص السوسولوجية لمجتمع الدراسة:

- \* معظم العمال أبناء المنطقة.
- \* مجتمع ذكوري.
- \* مجتمع فتي.
- \* معظم العمال متزوجون.
- \* معظم العمال يتشاركون في العادات والتقاليد.
- \* مجتمع متجانس ومتكامل.

7. أساليب المعالجة السوسولوجية:

1. الأسلوب الكمي: هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى تكرارات بنسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجية لقياس مؤشرات فرضيات البحث ومن ثم تفسيرها.

2. الأسلوب الكمي: هو تحليل البيانات انطلاقاً من الواقع، وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو مشابهة بغرض معرفة صدقها الإمبريقي.

## خلاصة الفصل:

من خلال الفصل تم التطرق إلى أهم الخطوات المنهجية للدراسة وذلك من خلال تحديد مجالاتها المكانية والزمنية والبشرية التي مرت بها الدراسة، كما تم توضيح مجتمع الدراسة، إضافة إلى تحديد نوع المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات البحثية من ملاحظة واستمارة من أجل جمع البيانات اللازمة وأساليب تحليل المعلومات وهما الأسلوب الكمي والكيفي.

## الفصل السادس: تحليل وتفسير البيانات.

تمهيد:

عرض وتفسير البيانات

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر مرحلة عرض البيانات الميدانية وتفسيرها مرحلة مهمة فهي مرحلة من مراحل البحث السوسولوجي، والخطوة التي تلي عملية جمع البيانات والمعطيات ميدانياً، حيث تبين العلاقة بين المتغيرات والتمكن من التحقق من صدق الفرضيات، تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات التي جمعت من الميدان الذي أجرينا فيه الدراسة.

## عرض وتفسير البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم ( 05): جنس المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		الجنس
74,36%	29	- ذكر
25,64%	10	- أنثى
%100	39	المجموع

من خلال الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين هم ذكور بنسبة 74,36% وفي مقابله 25,64% إناث، وهذا راجع إلى طبيعة العمل لأن العمل في المكاتب الإدارية تعتمد على الجهد الفكري وتلائم مع قدرات الجنسين.

## الجدول رقم(06):سن المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		السن
0%	00	- أقل من 25 سنة
20,51%	08	- من 25 سنة إلى 35 سنة
51,29%	20	- من 35 سنة إلى 45 سنة
23,08%	09	- من 45 سنة إلى 55 سنة
5,12%	02	- من 55 سنة إلى 65 سنة
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن أغلب المبحوثين تتراوح فئتهم العمرية بين (35 سنة-45 سنة) بنسبة 51,29% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على فئة نشطة وشابة ولها مؤهلات بدنية قادرة على تحمل الأعباء وتقابلها الفئة العمرية (45 سنة-55 سنة) بنسبة 23,08% وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على ذوي الخبرة و الأقدمية ويملكون عامل النضج الوظيف وكيفية تسيير العمل إلى الأفضل والذي يعود بالنفع عليها كما أن المؤسسة أيضا تعطي فرصة للشباب للولوج إلى عالم الشغل والذين تتراوح أعمارهم بين (25 سنة-35 سنة) بنسبة 20,51%، في المقابل الفئة العمرية (55 سنة-60 سنة) بنسبة 5,12% وهذا راجع إلى رغبتهم في التقاعد.



الجدول رقم(07): الحالة العائلية للمبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات الحالة العائلية
17,95%	07	- أعزب
82,05%	32	- متزوج
00%	00	- مطلق
00%	00	- أرمل
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدو تبين أن أغلبية المبحوثين هم فئة المتزوجين بنسبة 82,05% وهذا راجع إلى وجود استقرار نفسي واجتماعي للعمال ويمكن ارجاع ذلك إلى الأقدمية في المؤسسة الأمر الذي مكنهم من الزواج وتكوين اسرة وهذا يؤدي إلى تحمل المسؤولية الذي يخلق الدافع الدائم للاجتهد والمحافظة على المنصب، في المقابل نجد أن فئة العزاب هي نسبة قليلة وذلك ب 17,95% ويمكن ارجاع ذلك إلى سعيهم الدائم لإيجاد فرص عمل معينة ومحاولتهم لاكتساب الخبرات وتطوير المهارات من أجل تلبية بعض الاحتياجات سواء المادية والمعنوية.

الجدول رقم (08) : المستوى العلمي للمبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	المستوى التعليمي
00%	00		- ابتدائي
5,13%	02		- متوسط
20,52%	08		- ثانوي
74,35%	29		- جامعي
100%	39	المجموع	

من خلال تكرارات الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين هم ذوي المستوى الجامعي وذلك بنسبة 74,35% وهذا راجع إلى أن إدارة المؤسسة تحتاج على إلى عمال ذوي مستوى عالي يتماشى مع نوع الوظائف الموجودة، في المقابل نجد أن العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة 20,52% وهذا راجع إلى طبيعة العمل لأن العمل الذي يقومون به لا يحتاج إلى مؤهلات علمية عالية ، والسياسة المتبعة في التوظيف يخص بعض المناصب في المؤسسة لا تتطلب مستوى علمي ، أما أصحاب المستوى المتوسط نجده بنسبة 2,13% و هذا يعود إلى كون المؤسسة توظف العمال بدون مستوى كأعوان الأمن مثلا.

الجدول رقم (09) : محل الإقامة للمبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات محل الإقامة
7,69%	03	- ريف
92,31%	36	- مدينة
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين يقيمون بالمدينة وذلك بنسبة 92,31% وهذا راجع إلى موقع المؤسسة المتواجد بمدينة جيجل، كذلك قرب المسافة وتوفر النقل وفي المقابل هناك عمال يقيمون بالريف وذلك بنسبة 7,69% أي يقطنون في المناطق المجاورة.

## الجدول رقم(10): الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات الأقدمية في العمل
30,77%	12	- أقل من 10 سنوات
35,89%	14	- من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
28,21%	11	- من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
5,13%	02	- من 30 سنة فما فوق
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين هم الفئة (10 سنوات-20 سنة) بنسبة 35,89% وذلك راجع على طبيعة النشاط داخل المؤسسة ثم يليه الفئة (20 سنة-30 سنة) بنسبة 28,21% وتليها الفئة (أقل من 10 سنوات) ويليهما الفئة (من 30 سنة فما فوق). وعليه فإن عمال هذه المؤسسة يغلب عليهم طابع الخبرة.

المحور الثاني: الإتصال التكنولوجي وقوة الأداء.  
الجدول رقم(11): الإتصال بين العمال .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
30,77%	12	- نعم: - الإتصال التكنولوجي
51,28%	20	- الإتصال التنظيمي
17,95%	07	- الإتصال العملياتي
00%	00	- لا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن معظم المبحوثين يؤكدون على أنه يوجد اتصال بين العمال والإدارة، ويتمثل هذا الاتصال في: الإتصال التنظيمي بنسبة 51,28% وهذا راجع إلى طبيعة مهام الإدارة التي تعتمد عليه بالدرجة الأولى (من خلال الملاحظة)، وفي مقابله الإتصال التكنولوجي بنسبة 30,17% لأنه وسيلة مساعدة وهامة في الإتصال الإداري وكل أعمالهم تعتمد على التكنولوجيا، في حين الإتصال المعلوماتي بنسبة 17,95%.

وعليه فإن هناك اتصال مقبول بين العمال والإدارة.

الجدول رقم(12): وسائل الاتصال المستخدمة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
56,42%	22	- الهاتف
10,23%	04	- الأنترنات
17,95%	07	- البريد والقوائم الالكترونية
15,38%	06	- الموقع الالكتروني
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن الوسيلة الأكثر استخداما من طرف المبحوثين هي الهاتف وذلك بنسبة 56,42% وهذا راجع إلى أنها الأكثر سهولة وسرعة وضمان وصول الرسالة في حين يقابلها البريد الإلكتروني بنسبة 17,95% لإيصال الوثائق والملفات دون التحرك أما بالنسبة للموقع الإلكتروني فيعتمد عليه في اتصال المؤسسة مع مؤسسات أخرى بنسبة 15,38% يقابلها الانترنات بنسبة 10,25%.

وعليه فالمؤسسة تعتمد الهاتف كوسيلة ناجحة لإيصال الرسالة.

الجدول رقم(13):التواصل بين العمال والمسؤولين في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
17,95%	07	- نعم:
43,59%	17	- الفاكس
30,77%	12	- البريد الإلكتروني
7,69%	03	- أثناء الاجتماعات
		- المراسلات
00	00	- لا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن معظم المبحوثين يؤكدون أنه هناك تواصل بينهم وبين المسؤولين ويبرز ذلك التواصل في البريد الإلكتروني بنسبة 43,59% ويليه أثناء الاجتماعات بنسبة 30,77% بالإضافة إلى الفاكس بنسبة 17,95% والمراسلات بنسبة 7,69% وهذا راجع إلى ضرورة إرسال الملفات من عامل لآخر أو عامل بمؤسسة أخرى.

و عليه فالتواصل بين العامل والمسؤولين ضروري جدا من أجل اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(14):البريد الإلكتروني في تقديم الخدمة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
100%	39	- نعم
00%	00	- لا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن كل المبحوثين يؤكدون بأن البريد الإلكتروني بنسبة 100% وهذا راجع إلى طبيعة العمل ومدى تشارك فروع المؤسسة مع بعضها البعض. وعليه فإن البريد الإلكتروني يسمح بالتشاركية بين العمال في تقديم الخدمة.



الجدول رقم(15): دور الموقع الإلكتروني في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
41,03%	16	- التعريف بصورة المؤسسة
38,46%	15	- ربط العلاقات الجيدة مع المتعاملين
12,82%	05	- التواصل مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة
7,69%	03	- التعريف بنشاطات المؤسسة
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن معظم المبحوثين يؤكدون دور الموقع الإلكتروني في المؤسسة هو التعريف بصورة المؤسسة بنسبة 41,03% يليه ربط العلاقات الجيدة مع المتعاملين بنسبة 38,46% ثم التواصل مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بنسبة 12,82%، وفي الأخير التعريف بنشاطات المؤسسة بنسبة 7,69%. وهذا راجع إلى ان المؤسسة تستخدم الموقع الإلكتروني الخاص بها كواجهة تعرض فيه مختلف نشاطاتها والمشاريع والقرارات الإدارية وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للعمال غير الأجراء المشتركين بها.

وعليه فدور الموقع الإلكتروني للمؤسسة هو التعريف بها وبخدماتها.

الجدول رقم(16):الاتصال و التشاركية في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		- دائما
56,41%	22	- أحيانا
10,26%	04	- في العمل الجماعي
12,82%	05	- في التخطيط الجيد
20,51%	08	- في التنسيق بين العمال
00%	00	- التشارك في إتخاذ القرارات
		- أبدا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن الاتصال في المؤسسة يضمن التشاركية في العمل وذلك من خلال العمل الجماعي بنسبة 56,41% والتشارك في اتخاذ القرارات بنسبة 20,51%، ثم تليها التنسيق بين العمال بنسبة 12,82% وفي مقابلها التخطيط الجيد بنسبة 10,26% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تتواصل مع عمالها وتشارك معهم حول طريقة العمل وكيفية التخطيط والتنسيق حول العمل.

وعليه فإن المؤسسة تتواصل مع العمال من أجل التشارك في العمل.

الجدول رقم(17): مساعدة الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
69,23%	27	- في تحسين الخدمة
25,64%	10	- في الإعلام
5,13%	02	- في عرض إستراتيجية العمل
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن معظم المبحوثين يقرون بأن الموقع الإلكتروني يساعد في المؤسسة في تحسين الخدمة بالدرجة الأولى بنسبة 69,23% ثم يليها الإعلام بنسبة 25,64% ثم عرض استراتيجية العمل بنسبة 5,13% وهذا راجع إلى ان الموقع الإلكتروني يسهل العمل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في التواصل ونقل المعلومات فيما بينهم.

ومنه فالموقع الإلكتروني يساعد في تحسين الخدمة من أجل ضمان الجودة للعملاء.

## المحور الثالث: الاتصال التنظيمي والتشريع الداخلي.

الجدول رقم(18):تقيد العمال بالتشريع الداخلي للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
48,72%	19	- نعم: - إعطاء أهمية للمراسلات الرسمية
43,59%	17	- تنفيذ الأوامر
7,69%	03	- التقيد باللوائح
00%	00	- لا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن جل المبحوثين يؤكدون بتقيدهم بالتشريع الداخلي للمؤسسة

بنسبة 100% ويمثل هذا التقيد بإعطاء أهمية للمراسلات الرسمية بنسبة 48,72% إضافة إلى تنفيذ

الأوامر بنسبة 43,59% ثم يليها التقيد باللوائح بنسبة 7,69% وذلك يعود إلى طبيعة العمل والتي تؤدي إلى

الالتزام بتطبيق و احترام هذه القوانين لضمان السير الحسن للعمل و هذه القوانين تخدم مصلحة الموظف

حيث يكون ملم بمختلف القوانين لحمايته و سلامته و ضمان حقوقه.

وعليه فالمؤسسة تقر بضرورة الحرص على الانضباط والالتزام بالقوانين باعتبارها أمر ضروري

في عملية الاتصال قد سمح بسيرورة العمل بالإضافة على احترام العمل من خلال ولائهم وضمان

استقرارها واستمراريتها.

الجدول رقم (19): وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
41,03%	16	- الإعلانات
17,95%	07	- التقارير
23,07%	09	- إصدار الأوامر
17,95%	07	- المراسلات الرسمية
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن معظم المبحوثين يرون بأن الإعلانات هي الوسيلة الأكثر اعتماداً في الاتصال التنظيمي للمؤسسة وذلك بنسبة 41,03% وتليها إصدار الأوامر بنسبة 23,07% ثم تليها المراسلات الرسمية والتقارير بنسبة 17,95% وهذا راجع إلى المؤسسة التي تعتمد على الإعلانات وذلك للترويج والتسويق لخدماتها لأنها تعتبر الوسيلة الأكثر نجاعة في الاتصال التنظيمي. وعليه فالإعلانات تعتبر أهم وسائل الاتصال التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم(20):دعم الأوامر المواظبة في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
92,31%	36	- نعم
7,69%	03	- لا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن الأوامر تدعم المواظبة في العمل وهذا بنسبة 92,31% وهذا راجع إلى ضرورة المواظبة في العمل من أجل المحافظة على العمل الجماعي والتنسيق بين العمال إضافة إلى تحسين الخدمة، في حين هناك من أرجع إلى أن الأوامر لا تدعم المواظبة في العمل وذلك بنسبة 7,69%.

وعليه فإن الأوامر تدعم المواظبة في العمل وذلك لتحسين الخدمة وأن المؤسسة تعمل جاهدة على

انضباط موظفيها.

الجدول رقم(21): أشكال الاتصال تحدد الأدوار في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
30,77%	12	- نعم:
38,47%	15	- تشارك أساليب العمل
10,25%	04	- تحديد المهام
15,38%	06	- تحديد المسؤوليات
5,13%	02	- الالتزام ببرنامج العمل
		- لا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن معظم المبحوثين يقرون بأن أشكال الاتصال تحدد الأدوار في المؤسسة، وذلك من خلال تحديد المهام بنسبة 38,47% و تشارك أساليب العمل بنسبة 30,77% في حين يقابلها تحديد المسؤوليات بنسبة 10,25%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحاول تنظيم الجهد و اقتصاد الوقت (وهذا ما ذهبت إليه النظرية العلمية لتايلور الحركة والزمن) ،في حين هناك نسبة 5,13% يرون بأن المؤسسة ليست من تحدد الأدوار من خلال أشكال الاتصال.

وعليه فإن المؤسسة تحدد أدوار العمال من خلال أشكال الاتصال المعتمدة عليها.

الجدول رقم(22):الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
100%	39	نعم
00%	00	لا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن جل المبحوثين يؤكدون بأن الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة وذلك بنسبة 100% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على الإعلانات من أجل الترويج على الخدمات التي تمنحها للمتعاملين معها ومن أجل استقطاب متعاملين أكثر. (الملاحظ من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة).

وعليه فإن المؤسسة تعتبر الإعلانات وسيلة هامة للترويج عن خدماتها.



المحور الرابع: الاتصال العملياتي وجودة الأداء .

الجدول رقم (23): مساهمة الاتصال العملياتي في تحسين جودة الأداء .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
100%	39	- نعم
00%	00	- لا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن كل المبحوثين يؤكدون بأن الاتصال العملياتي يساهم في تحسين جودة الأداء بنسبة 100% وهذا راجع إلى أن الاتصال العملياتي مرتبط بنقل المعلومات إلى أفرادهم وتقاسم المعرفة وإثراء الثقافة والتعمق في فهم الفنيات التقنية، وكذلك يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة.

وعليه فإن الاتصال العملياتي يساهم في تحسين جودة الأداء بشكل كبير .

الجدول رقم (24): مساهمة برامج العمل في تحسين أداء العمال.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
30,76%	12	- نعم:
23,08%	09	- نجاعة الأداء
23,08%	09	- إتقان العمل
23,08%	09	- سرعة التنفيذ
00%	00	- نوعية الخدمة
		- لا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن كل المبحوثين يؤكدون بأن برامج العمل تساهم في تحسين أداء العمال وذلك بنسبة 100% وذلك من خلال نجاعة الأداء بنسبة 30,76% و إتقان العمل و سرعة التنفيذ و نوعية الخدمة بنفس النسبة 23,08% و هذا راجع إلى أن البرامج المسطرة من طرف المسؤولين تهدف إلى نجاعة الأداء و مدى تناسبها مع العمال.

وعليه فإن مساهمة برامج العمل في تحسين أداء العمال.

الجدول رقم (25): مساهمة المشرفين في تحسين الخدمة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
53,84%	21	- نعم:
10,27%	04	- لأجل خدمة بمواصفات تنافسية
35,89%	14	- خدمات غير مكلفة
00%	00	- خدمات لتحسين الطلبات
		- لا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن كل المبحوثين يرون بأن المشرفون يساهمون في تحسين الخدمة، وذلك من خلال خدمة بمواصفات تنافسية بنسبة 53,84% ويليها خدمات لتحسين الطلبات بنسبة 35,89% ثم يليها خدمات غير مكلفة بنسبة 10,27% وهذا راجع إلى أن يحدد الأهداف العامة للتنظيم وأن يخلق للعامل حوافز تشجيع للذين يظهرون تفانيهم في العمل. وعليه فإن مساهمة المشرفون لها دور كبير في تحسين الخدمة.

الجدول رقم(26):توفر المؤسسة على برامج للوقاية و الأمن.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
76,93%	30	- نعم: وجود طبيب خاص بالمؤسسة
5,13%	02	- وجود أدوات خاصة بإخماد الحرائق
17,94%	07	- وجود منافذ الطوارئ
00%	00	- لا
100%	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين أن كل المبحوثين يؤكدون بوجود برامج للوقاية والأمن في المؤسسة، وذلك بوجود الطبيب خاص بالمؤسسة بنسبة 76,93% في حين يقابلها 17,94% وجود منافذ للطوارئ ثم يليها وجود أدوات خاصة بإخماد الحرائق بنسبة 5,13% وهذا راجع إلى ضرورة وجود مخطط تعمل عليه المؤسسة من أجل حماية موظفيها وحماية نفسها في نفس الوقت. وعليه فالمؤسسة تعمل على تسطير برامج للوقاية والأمن لحماية عمالها من أي خطر قد يتعرض له أثناء العمل.

الجدول رقم (27): تعرض العمال إلى حوادث عمل في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
20,51%	08	- نعم:
20,51%	08	- ضعف النظر
51,28%	20	- أمراض عضوية
7,70%	03	- ضغوطات نفسية
		- لا
%100	39	المجموع

من خلال تكرارات الجدول تبين ان كل المبحوثين يتعرضون إلى حوادث عمل وذلك من خلال تعرضهم لضغوطات نفسية بنسبة 51,28% ثم يليها ضعف النظر وأمراض عضوية بنسبة 20,51% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يقومون به حيث أن كل يتعرضون لضغوطات نفسية بسبب بدل مجهودات كبيرة حيث يعتبر الخطأ في مهنتهم بمستحيل حيث يعرضهم إلى خسائر كبية وهذا ما سوف يعرضهم إلى عقوبات.

وعليه فإن العمال يتعرضون إلى حوادث عمل نتيجة لضغط الرهيب في العمل.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى البيانات والمعطيات الميدانية، حيث تم تفريغ بيانات الاستمارة وتبويبها على شكل جداول من خلال حساب التكرارات ونسبها المئوية التي تم عرضها وتفسيرها وتحليلها ومن ثم التوصل إلى النتائج المتعلقة بميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء.

## الفصل السابع: مناقشة وتحليل نتائج البيانات.

### تمهيد

- 1- النتائج في ضوء فروض الدراسة
- 2- النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- 3- موقع الدراسة في البناء النظري
- 4- القضايا التي أثارها الدراسة

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد تقديم تحليل وتفسير علاقة اليات الاتصال الإداري بأداء العمال في الجانب النظري والميداني، سيتم من خلال هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وتوضيح مدى تحققها بما كان في مجتمع البحث وفي ظل ما ورد بالدراسات السابقة، وموقع الدراسة في البناء النظري وصولاً إلى بعض القضايا التي أثارها الدراسة حول أليات الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العمال.



**1- النتائج في ضوء فرض الدراسة:**

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

"الاتصال التكنولوجي يؤدي إلى قوة الأداء"

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والتي كانت "الاتصال التكنولوجي يؤدي إلى قوة الأداء" تبين الدور الكبير الذي يؤديه الاتصال التكنولوجي في قوة الأداء وهذا من خلال الاتصال بين العمال والإدارة فهو مقبول إلى حد كبير، فهي تعطي أهمية كبيرة للعمال حيث أن العمال والإدارة يتخذون الاتصال التنظيمي كألية للاتصال (أنظر الجدول11)، فبخصوص الوسائل الأكثر استخداما للاتصال، فأغلب المبحوثين يؤكدون بأن الهاتف هو الأكثر استخداما بجانب البريد الالكتروني (أنظر الجدول14)، أما بالنسبة للبريد الالكتروني والتشاركية في تقديم الخدمة فهناك علاقة وبالتالي تساهم بشكل كبير في تقوية الأداء لدى العمال بالمؤسسة (أنظر الجدول16).

أما بخصوص الاتصال فهو يساهم بشكل كبير في التشاركية أثناء العمل، مما يؤدي إلى العمل جماعة وفي التخطيط الجيد إضافة إلى التشارك في اتخاذ القرارات التي تعود بالفائدة على المؤسسة. وتتبعاً لما تضمنته الفرضية الأولى يمكن التأكيد على أن الاتصال التكنولوجي يؤدي إلى قوة الأداء، وعليه فإن الفرضية الجزئية الأولى تحققت إلى حد كبير.

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

"الاتصال التنظيمي يضبط التشريع الداخلي للمؤسسة"

بالتمعن في الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على "الاتصال التنظيمي يضبط التشريع الداخلي للمؤسسة" تبين أن أغلبية عمال مؤسسة الصندوق الوطني للعمال الغير أجراء بجيجل يتقيدون بالتشريع الداخلي للمؤسسة، وذلك من خلال إعطاء أهمية للمراسلات الرسمية (أنظرالجدول 18)، فيما يخص وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة فقد كانت الإعلانات وذلك من أجل التسويق لخدماتها وجلب عدد أكبر من المتعاملين (أنظر الجدول19).

أما بالنسبة للأوامر فهي تدعم المواظبة في العمل ويرجع ذلك إلى الانضباط والالتزام بمهامهم (أنظر الجدول20).

أما الأشكال المعتمدة للاتصال في المؤسسة من أجل تحديد أدوار العمال فقد كانت تعتمد على تحديد المهام والمسؤوليات (أنظر الجدول21).

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الفرعية الثانية يمكن التأكيد بأن الاتصال التنظيمي يضبط التشريع الداخلي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية تحققت إلى حد كبير.

#### - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

##### "الاتصال العملياتي يؤدي إلى جودة الإنجاز"

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي تشير إلى أن الاتصال العملياتي يؤدي إلى جودة الإنجاز يتضح أن أغلب العمال يؤكدون أن الاتصال العملياتي في تحسين جودة الأداء (أنظر الجدول 23).

كما أن برامج العمل المساهمة في تحسين أداء العمال (أنظر الجدول 24) وذلك بمساهمة المشرفين وذلك عن طريق التخطيط الجيد وخلق حوافز تشجيعية للذين يظهرهم تفانيهم، كما ان المؤسسة تعتمد على برامج للوقاية والأمن لحماية عمالها من المخاطر التي قد تحدث لهم أثناء العمل (أنظر الجدول 26).

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الثالثة يمكن التأكيد أن الاتصال التكنولوجي يؤدي إلى جودة الإنجاز، وعليه فإن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت إلى حد كبير.

#### مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.

بعد استعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الفرعية الثلاث، يمكن استقراء مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية العامة الموضوعية لها، فالإتصال بين العمال والإدارة يتم عن طريق الإتصال التنظيمي، كما ان المسؤولين يتواصلون مع العمال عن طريق البريد الإلكتروني وذلك من أجل سهولة وسرعة وصول الرسالة، كما أنه يسمح بالتشاركية في تقديم الخدمة، كما أن تقييد العمال بالتشريع الداخلي للمؤسسة يسمح بسيرورة العمل وذلك من خلال المواظبة، كما أن أشكال الإتصال في المؤسسة تحدد الأدوار الخاصة بكل عامل في المؤسسة. كما أن مساهمة المشرفين في تحسين تقديم الخدمة يلعب دوراً كبيراً وذلك من أجل تقديم خدمة بمواصفات تنافسية.

#### 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد التطرق إلى الجانب النظري وطرح إشكالية البحث وعرض مختلف النظريات التي تتناول موضوع الدراسة وبعد إيراد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في الفرضيات الموضوعية للتعرف على "علاقة آليات الإتصال الإداري بأداء العمال" ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة في

بيئات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة وللاقتراب من ذلك سوف يتم التطرق إلى كل من المنهج، أدوات جمع البيانات، العينة والنتائج المتواصل إليها.

### 2-1- حسب المنهج المتبع:

مثلاً تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة كانت معظم الدراسات السابقة قد اعتمدت ذات المنهج أو أحد تطبيقاته كدراسة "سهام بن رحمون" أو المنهج الوصفي التحليلي كدراسة "شامي صليحة" ودراسة «علي الشهري» ودراسة «ريم بنت عمر الشريف».

وعليه فهذه الدراسة والدراسات السابقة اعتمدت فيها المنهج الوصفي رغم اختلاف التطبيقات في مجتمعات وبيئات مختلفة ومتباينة.

### 2-2- حسب أدوات جمع البيانات:

في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات لجمع البيانات من الميدان والمتمثلة في الاستمارة كأداة رئيسية، والملاحظة كأداة مساعدة، وفي نطاق ضيق الوثائق والسجلات التي أعانت في بعض مناحي الدراسة، وكذلك اعتمدت الدراسات السابقة هي الأخرى على معظم هذه الأدوات المنهجية رغم اختلاف التخصصات والبيئات التي أجريت فيها هذه الدراسة.

حيث اعتمد كل من "سهام بن رحمون وشامي صليحة وعلي الشهري" في دراستهم على أدوات جمع البيانات والمتمثلة في (الملاحظة والاستمارة).

### 2-3- العينة:

تم اعتماد في هذه الدراسة على المسح الشامل أي مجتمع البحث ككل، إلا أن أغلب الدراسات التي تم تناولها اعتمد على أسلوب العينة العشوائية، التطبيقية والعنقودية كدراسة "سهام بن رحمون وشامي صليحة وريم بنت عمر الشريف"، أما دراسة كل من علي الشهري و "gure naime abduallah" فقد لجأوا إلى استخدام المسح الشامل وهو تناسب مع الدراسة الحالية.

### 2-4- حسب النتائج:

إن النتائج المتوصل إليها تتفق مع أغلب الدراسات السابقة، حيث توصلت إلى أن آليات الاتصال الإداري لها علاقة بأداء العمال، حيث تؤكد دراسة "ريم بنت عمر الشريف" على أن للتطوير أثراً كبيراً في أداء العاملين في كل إدارة.

ومنه فهذه الدراسة يمكن التأكيد على أنها حققت نتائج مساقاة من الواقع و لا تتعارض مع الدراسات العلمية، و ربما تكون دعما للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

### 3- موقع الدراسة في البناء النظري:

إن دراسة أداء العمال في المؤسسة انطلق من آليات الاتصال الإداري التي تبرز من خلال العديد من المؤشرات بالضرورة لها مكانا في عديد من النظريات التي تناولت هذا الجانب ودعمته في الواقع الإمبريقي.

فمن خلال نظرية التأثير المطلق يتبين بأن المرسل يتحكم بشكل كلي في العملية الاتصالية، لأنه هو الذي يضع الرسالة ويقوم بتصميمها وبنائها، ويختار الوسيلة أو القناة الأكثر تأثيرا وانتشارا واختيار التوقيت والظروف المناسبة.

ومن خلال النظرية الحتمية التكنولوجية فإن وسائل الاتصال هي امتداد للحواس، كما أن الوسيلة هي الرسالة في حد ذاتها.

ومن خلال النظرية اليابانية التي اعتمدت في الجانب النظري الموروث السوسيولوجي وكتجربة رائدة في هذا المجال، فإن الشعور الجماعي للعمال بالمسؤولية يوطد الولاء للمؤسسة ويدعمهم للانتماء لها، كما أن الثقة بين الرئيس والمرؤوسين يجعل سيادة المراقبة الذاتية أثناء العمل ويسمح بتكوين روح الفريق لأجل المنافسة وإنتاج الجودة وهذا ما أكدته العديد من الجداول.

### 4 - القضايا التي أثارها الدراسة:

باستعراض الجانب النظري سواء المتعلق بآليات الاتصال الإداري أو المتعلق بأداء العمال، وكذا من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج إمبريقية وبالمقارنة مع جملة الدراسات السابقة فقد برزت عديد من القضايا التي تستوجب الدراسة والبحث بسبب كون بناء الاتصال الإداري يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب ضبطها والتحكم فيها وعزلها عن بعضها البعض، وهذا ما دفع إلى طرح مجموعة من الأسئلة يمكن أن تكون مجال للدراسة والبحث منها:

1- ما علاقة آليات الاتصال الإداري في تحسين الخدمة؟

2- هل التشاركية ضرورية لتحسين وتطوير أداء العمال؟

3- هل لتوجيهات المشرفين دور في تحسين الخدمة؟

4- هل الاتصال في المؤسسة يضمن التشارك في العمل؟

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها وفي ضوء الدراسات السابقة وكذلك موقعها في البناء النظري بالإضافة إلى القضايا التي أثارها الدراسة حيث تم تحقيق الفرضية العامة للدراسة وفي الأخير تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن آليات الاتصال الإداري لها علاقة بأداء العمال في المؤسسة.

الخاتمة

باعتبار المؤسسة مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضً، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات واشباع حاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للاتصال.

فالأفراد داخل المؤسسة في اتصال دائم مع غيرهم فهناك اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في العمل، فهو ينتشر في كيان المؤسسة بكاملها ويعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة. كما يشعر العاملون بأهميتهم ودورهم في إنجاز كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، لأن الجانب الإنساني لدى العاملين يطغى لديهم عند أداء مهامهم وتعاملاتهم. مما ينعكس في النهاية على الكفاءة والفعالية للمنظمة ككل. ومن المبررات الرئيسية للاهتمام بآليات الاتصال الإداري محددًا رئيسيًا ومهما في التحكم في فعالية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين يتطلب وجود اتصالات إيجابية ومحفزة لتحقيق هاته الأهداف.

وبالتالي فآليات الاتصال الإداري في المؤسسة يلعب دورًا حاسمًا من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن لها البقاء والاستمرار. فالمؤسسة اليوم تحرص على الاتصال الفعال والهادف مع عاملها على كافة المستويات الإدارية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وكذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية التنظيمية.

## قائمة المراجع



1- الكتب:

- 2- إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، دار البدر الساطع للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 3- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 4- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 5- أبو سمرة ومحمد عبد: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 6- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة "نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
- 8- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 9- أحمد عامر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر 2003.
- 10- أحمد فاطر ومحمد بهت كشك: إدارة المنظمات الإجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، المكتب، الجامعي الحديث، الأزريطية، الإسكندرية، 1999.
- 11- أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص373.
- 12- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 13- أسامة محمد جرادات وعقلة محمد أمين المبيضين: التدريب الإداري الوجه بالأداء، المنظمة العالمية، القاهرة، 2001.
- 14- اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل: علم اجتماع التنظيم، مكتبة لأنجلو المصرية، القاهرة، 2013.
- 15- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 16- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- 17- بشير العلق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 19- بوحنيفة قوي: الاتصالات الإدارية المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 20- بوعزيز زهير: وسائل الإتصال المؤسساتي، محاضرة في وحدة الإتصال المؤسساتي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، 2014.
- 21- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999..
- 22- جمال أبو شنب: الاتصال والإعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 23- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 24- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية، مرجع سابق.
- 25- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته وطرقه الإحصائية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 26- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 27- حسن عماد مكايي ويلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- 28- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 29- الحسيني أحمد بن عبد الله: علاقة الاقتران الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، 1994.
- 30- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر، 2004.
- 31- حنيفي عبد الغفار وحسين القراز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 32- خضير كاضم و ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 33- خليل حسن السماع ومحمود خيضر كاظم: نظرية المنظمة، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014.
- 34- خليل محمد حسن السماع و خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، 1999.
- 35- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر مصر.
- 36- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2.
- 37- ربحي مصطفى عليان محمد غنيم وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، ط2، دار الهناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 38- رشيد زرواتي: تدريبات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008.
- 39- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2002،
- 40- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 41- زاد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 42- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 43- زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة "الهندرة"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
- 44- زكي مصطفى علي ان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 45- زهير ثابت: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر، 2001.
- 46- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، ط2، مطبعة السعادة، 1998، ص181.
- 47- سامح عبد اللطيف عامر: إدارة الأداء، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- 48- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 49- سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.

- 50- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 51- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص195.
- 52- سعيد سيعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والوسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبه، الجزائر، 2012.
- 53- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 54- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 55- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 56- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 57- صباح حميد علي وغازي فرحان أبوزيتون: الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 58- صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 59- ضرار العتيبي: العملية الإدارية "مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 60- ظاهر محسن الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 61- ظاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سابق.
- 62- ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم العشوائي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 63- عاطف عدلي: مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العزلي، القاهرة، مصر، 1997.
- 64- عبد الباري ذرة إبراهيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 65- عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، ط2، مكتبة وهبة، القاهرة، 1982.

- 66- عبد الحفيظ عواجي صلوي: نظريات التأثير الإعلامية، 1433هـ.
- 67- عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، ج1، القاهرة، مصر، 1999.
- 68- عبد الحميد عبد الفتاح الأصغيري: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، 2007.
- 69- عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة الشهاب الجامعية، مصر، 1996.
- 70- عبده إبراهيم السوقي: التلفزيون والتنمية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 71- عداي الحسين فلاح حسن: الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 72- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- 73- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 74- علي عبد الرزاق جبلي: تقسيم البحث الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 75- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007.
- 76- علي غربي: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006.
- 77- علي محمد ربابعة: إدارة المواد البشرية، مرجع سابق.
- 78- علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 90- 92.
- 79- عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 80- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 81- عمر محمد تيمي الشبلي: علم النفس الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988.
- 82- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 83- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 417، 418.
- 84- عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الإستراتيجيات، الإقتصاديات، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 85- فايز الزغبى: الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجية)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991.
- 86- فريال مهنا: علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية، دار الفكر، سوريا، 2002.
- 87- فريد فهمي زيادة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 88- فضيل عبد الرؤوف الدجلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، 2001.
- 89- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 90- قوته محمد نوري وعبد الحميد أحمد نياض: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الوسط، جدّة، 2001.
- 91- كامل محمد المغربي: الإدارة و أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر للنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
- 92- لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.
- 93- ماجد عبد الهادي مساعدة: إدارة المنظمات (المنظور الكلي)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 94- ماجد عبد الهدى مساعدة: إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة، عمان، 2013.
- 95- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار الأسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 96- محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
- 97- محمد بن عبد الرحمن الحضيف: كيف تؤثر وسائل الإعلام، مكتبة العبيكات، الرياض، السعودية، 1998.
- 98- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر
- 99- محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

- 100- محمد عبد الفتاح يلغي: مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 101- محمد عزات الحلالمة وأحمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 102- محمد علي ربابعة: إدارة الموارد البشرية (تخصص علم المعلومات الإدارية)، ط1، در الصفاء، عمان، الأردن، 2003.
- 103- محمد عودة: أساليب الإتصال والتعليم الإجتماعي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1988.
- 104- محمد فالح صالح: إدارات الموارد البشرية (عرض وتحليل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 105- محمد محمد الهادي: إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 200.
- 106- محمد يوسف عقلة: إدارة المؤسسات الدولية ، ط2، دار البداية، عمان، الأردن، 2010.
- 107- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 108- مصطفى السلقاتي: الإحصاء في العلوم الإجتماعية والتجارية، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1899.
- 109- مصطفى نجيب الشاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 110- معن مسعود عياصرة ومروان محمود بني أحمد: القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 111- ممدوح زيدان: تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
- 112- منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 113- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
- 114- منير بن أحمد بن دريدي : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - التدريب والحوافز ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.
- 115- مهدي حسن زويلف وأحمد قطامين: الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995.

- 116- موسى خليل: الإدارة المعاصرة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان 2005 .
- 117- مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
- 118- ميفلير ديفلير وسندرا بول روكش: نظريات وسائل الإعلام، ترجمة كمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1993.
- 119- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية الجزائر، 1998.
- 120- نبيل الحسن النجار: الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999.
- 121- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 122- هادي نهر أحمد الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل، ط1، دار التربية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 123- هيربرت أ. شلير: المتلاعبون بالعقول، ترجمة عبد السلام رضوان، عالم المعرفة، 243، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت، 1999 .
- 124- وليد روث: تطور نظرية الإدارة: ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار أترك مصر للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 125- ويليام ريفيرز: الاتصال الجماهيري والمجتمع المعاصر، ترجمة أحمد طلعت، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 126- يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص232.
- 127- يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (مدخل إستراتيجي متكامل).
- 128- يوسف مصطفى القاضي: مناهج البحوث وكتابتها ، ط1، دار الجامعة للنشر و التوزيع ،الرياض، 2000.
- المعاجم:**
- 1- أحمد زكي بدوي: مصطلحات العلوم الاجتماعية، (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت، لبنان، 1986.
- 2- أحمد مختار: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط5، دار المشرق، بيروت، لبنان.
- 3- سهيل إدريس: المنهل قاموس فرنسي-عربي، ط 28، دار الأدب، بيروت، 2000
- 4- عثمان بن عامر: مفاهيم أساسية في علم اجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، بن غازي 2002.



- 5- علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 6- المنجد الأبجدي: ط2، دار المشرق (المطبعة الكاثوليكية)، بيروت.
- 7- المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط1، دار الشروق للطباعة الخامسة والأربعون، بيروت، لبنان.
- 8- يوسف شكري فرحانة: معجم الطلاب، ط5، دار المجاني، بيروت، لبنان، 2001.
- 3- الرسائل الجامعية:**
- 1- بن قيط الجودي: استراتيجية والاتصال للإدارة الإستشفائية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2011.
- 2- بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسات سونلغاز، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
- 3- طويل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات، ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 4- عبد الرحمان بن علي الوصل: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 5- قدوري خليفة: الرضا عن التوجه الدراسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، رسالة ماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011.
- 6- محمد بن علي لمانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 7- محمد عبد الله العتري: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 4-المجلات:**
- 1- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009.
- 2- رويم فائزة: معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة جامعة تصدر جامعة قاصدي مرباح، ع7، ورقلة، 2012.
- 5-المؤتمرات:
- 1- وديع محمد عدنان: "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية من الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس، 21/19 جوان 2001.
- 6-الجريدة الرسمية:

1- الجريدة الرسمية 11 /90 ، قانون العمل، الفصل الأول، تعاريف وأحكام عامة، المادة 1.

2- الميثاق الوطني الجزائري، 1976.

7-المواقع الإلكترونية:

1- [http// : www- almany. Com/ar / dict. /ar/](http://www- almany. Com/ar / dict. /ar/)

2- <https://dz.erf-est.org/6333-mecanismo.html>

3- [http:// www- m- Marefa. Org.com](http://www- m- Marefa. Org.com)

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

4- world economic forum ; world competitivenss reportgeneva,1992.

5- Marie helene westphalen : communication taaraisieme edition, paris, 1988 .

6- gudich hazar : sociology de la communication de mass,paris,édition d'ableb,1992.

7- Matellart Armand et Matellard Michell : Historie des théories de la communication, paris, la découverte ; 1997.

8- Danielle charron : Une introduction à la communication, Québec, préee universitaire de Québec, 1991.

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.  
قسم علم الاجتماع.



علاقة آليات الاتصال الإداري بأداء العمال .  
دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء  
جيجل.

إستمارة بحث:

إشراف الأستاذ:  
خطابي إدريس.

إعداد الطالبة:  
✓ لبيض حورية.

ملاحظة:

- المطلوب منكم وضع علامة ( x ) أمام العبارة المناسبة لإجابتم.
- هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية: 2020-2021

المحور الأول: بيانات المبحوثين.

- 1-الجنس:  ذكر -  أنثى
- 2-السن:  - أقل من 25 سنة.  
 - من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة.  
 - من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة.  
 - من 45 سنة إلى 55 سنة.  
 - من 55 سنة إلى 60 سنة.
- 3-الحالة العائلية:  - أعزب  
 - متزوج  
 - مطلق  
 - أرمل
- 4-المستوى التعليمي:  - ابتدائي  
 - المتوسط  
 - ثانوي  
 - جامعي
- 5-محل الإقامة:  - ريف  
 - مدينة
- 6-الأقدمية في العمل:  -أقل من 10 سنوات .  
 -من 10 سنة إلى أقل من 20 سنة.  
 - من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة.  
 - من 30 سنة فما فوق.

المحور الثاني: الإتصال التكنولوجي وقوة الأداء.

7- هل يوجد إتصال مقبول بين العمال والإدارة؟

-نعم

-لا

• في حال الإجابة بنعم يتمثل هذا الإتصال في:

-الإتصال التكنولوجي

-الإتصال التنظيمي

-الإتصال العملياتي

8- ماهي وسائل الإتصال المستخدمة؟

-الهاتف

-الأنترنات

-البريد والقوائم البريدية

-الموقع الإلكتروني

9- هل يتم التواصل بينك وبين مسؤوليك في العمل؟

-نعم

-لا

• في حال الإجابة بنعم يتم هذا التواصل عن طريق:

-الفاكس

-البريد الإلكتروني

-أثناء الإجتماعات

-المراسلات

10- هل البريد الإلكتروني يسمح بالتشاركية في تقديم الخدمة؟

-نعم

-لا

11- ما دور الموقع الإلكتروني في المؤسسة؟

-التعريف بصورة المؤسسة

-ربط العلاقات الجيدة مع المتعاملين

-التواصل مع المؤسسات الأخرى ذات علاقة

-التعريف بنشاطات المؤسسة

12- هل الإتصال في المؤسسة يضمن التشارك في العمل؟

- دائما  
 -أحيانا  
 -أبدا

• في حال الإيجاب يبرز هذا التشارك:

- في العمل الجماعي  
 -في التخطيط الجيد  
 -في التنسيق بين العمال  
 -التشارك في إتخاذ القرارات

13- فيما يساعد الموقع الإلكتروني للمؤسسة؟

- في تحسين الخدمة  
 -في الإعلام  
 -في عرض إستراتيجية العمل

المحور الثالث: الإتصال التنظيمي والتشريع الداخلي للأداء.

14- هل يتقيد العمال بالتشريع الداخلي للمؤسسة؟

- نعم  
 -لا

• في حال الإجابة بنعم يبرز هذا التقيد في:

- إعطاء أهمية للمراسلات الرسمية  
 -تنفيذ الأوامر  
 -التقيد باللوائح

15- على ماذا يعتمد الإتصال التنظيمي في المؤسسة؟

- الإعلانات  
 -التقارير  
 -إصدار الأوامر  
 -المراسلات الرسمية

16- هل الأوامر تدعم المواظبة في العمل؟

- نعم  
 -لا

17- هل أشكال الإتصال تحدد الأدوار في المؤسسة؟

- نعم  
 -لا

• في حال الإجابة بنعم يتم تحديد الأدوار من خلال:

- تشارك أساليب العمل
- تحديد المهام
- تحديد المسؤوليات
- الإلتزام ببرنامج العمل

18- هل الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة؟

- نعم
- لا

المحور الرابع: الإتصال العملياتي وجودة الأداء.

19- هل يساهم الإتصال العملياتي في تحسين جودة الأداء؟

- نعم
- لا

20- هل تساهم برامج العمل في تحسين أداء العمال؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة بنعم يبرز ذلك في:

- نجاحة الأداء
- إتقان العمل
- سرعة التنفيذ
- نوعية الخدمة

21- هل المشرفون يساهمون في تحسين الخدمة؟

- نعم
- لا

في حال الإجابة بنعم يبرز ذلك في:

- لأجل خدمة بمواصفات تنافسية
- خدمات غير مكلفة
- خدمات لتحسين الطلبات

22- هل تتوفر المؤسسة على برامج للوقاية والأمن؟

- نعم
- لا

في حال الإجابة بنعم تظهر في:

-وجود طبيب خاص بالمؤسسة

-وجود أدوات خاصة بإخماد الحرائق

-وجود منافذ للطوارئ

23- هل يتعرض عمال المؤسسة إلى حوادث عمل؟

-نعم

-لا

• في حال الإجابة بنعم تتمثل هذه الحوادث في:

-ضعف النظر

-أمراض عضوية

-ضغوطات نفسية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



جيجل في: 07 أفريل 2021  
إلى السيدة (ة) / .....  
مديرية الشؤون الإدارية للعمال  
شعبة الجراء

### الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية  
أسماءهم، و هذا قصد إجراء تريضات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:  
( ليسانس ) تخصص: علم اجتماع..... (مستر) تخصص: .....  
الإعمال

Avis Favorable .  
محمد الهادي بن عريوة  
مدير الوكالة الولائية  
CASNOS

أسماء الطلبة:  
01- .....  
02- .....  
03- .....  
04- .....  
05- .....

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: .....

إمضاء الأستاذ(ة): .....

رئيس القسم  
رئيس القسم  
د. بوقلمون داود  
قسم علم الاجتماع  
الكلية الإنسانية والاجتماعية

**المادة 2 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 11 جمادى الثانية عام 1436 الموافق أول أبريل سنة 2015.

**عبد المالك سلال**



**مرسوم تنفيذي رقم 13-114 مؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1434 الموافق 28 مارس سنة 2013، يتعلق بالالتزامات المقرنة لشركات التأمين و/أو إعادة التأمين (استدراك).**

الجريدة الرسمية - العدد 18 الصادر بتاريخ 19 جمادى الأولى عام 1434 الموافق 31 مارس سنة 2013.

الصفحة 9 - العمود الأول - المادة 23 - الفقرة 2 - السطران 2 و 3.

**بدلا من :** يمكن أن تمثل الأرصدة التقنية في التأمين على الأشخاص منقوصة .....

**يقترأ :** يمكن أن تمثل الأرصدة التقنية منقوصة .....

.....(الباقى بدون تغيير) .....

- تمويل 100 % من تكلفة إنجاز مراكز التدريب، - اقتناء الحافلات،

- التكفل بـ 50 % من مصاريف تنقل الفرق عن طريق الطائرة في داخل الوطن بمناسبة المنافسات الرياضية،

- التكفل بـ 50 % من مصاريف تنقل الأندية المحترفة بالنسبة للمباريات التي تجري في الخارج بعنوان المنافسات التأهيلية القارية والجهوية والعلبية، - التكفل بمصاريف إيواء اللاعبين من فئات الشباب بمناسبة تنقلهم في مجال المنافسات المحلية،

- دفع مرتب، مدرب يوضع تحت تصرف كل فريق من فئات الشباب من الأندية المحترفة،

- تمويل أموال رأس المال المتداول للنادي المحترف لكرة القدم بمبلغ 25 مليون دينار سنويا استثنائي ولدة أربع (4) سنوات، ابتداء من تاريخ نشر قانون المالية لسنة 2015 في الجريدة الرسمية،

- 50 % من هذا التمويل يجب أن يخصص للتأطير والتكوين وإنشاء مدارس ومراكز التكوين والإشهار وتحسين مستوى معارف مؤطري النوادي الرياضية،

تحده قائمة الإيرادات والنفقات المقيدة في هذا الحساب بقرار مشترك بين وزير المالية والوزير المكلف بالرياضة.

## قرارات، مقررات، آراء

### وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

**قرار مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1436 الموافق 15 يناير سنة 2015، يحده التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء.**

إن وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ في 5 رجب عام 1435 الموافق 5 مايو سنة 2014 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 11 رجب عام 1412 الموافق 4 يناير سنة 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، لاسيما المادة 7 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-119 المؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1413 الموافق 15 مايو سنة 1993 الذي يحدد اختصاصات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء وتنظيمه وسيره الإداري،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-124 المؤرخ في 9 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 15 أبريل سنة 2008 الذي يحدد صلاحيات وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي،

- وبمقتضى القرار المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997 والمتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء، المعدل والمتمم،

**يقرر ما يأتي:**

#### الفصل الأول أحكام عامة

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 11 رجب عام 1412 الموافق 4 يناير



- ضمان متابعة وتنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية المنصوص عليه في التشريع والتنظيم المعمول بهما،

- تقييم نشاطات الوكالات الولائية وتنسيقها،

- السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية والأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية للضمان الاجتماعي.

وتضم مديرتين فرعيتين (2) :

- المديرية الفرعية لأداءات التأمينات الاجتماعية،

- المديرية الفرعية لأداءات التقاعد،

**المادة 5 :** تتولى مديريةية التحصيل والمراقبة والمنازعات، على الخصوص، ما يأتي :

- تنظيم وتنسيق ومتابعة عمليات التحصيل، لا سيما تلك المتعلقة بانتساب المكلفين للضمان الاجتماعي وتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي وعمليات المراقبة وإجراءات التحصيل الجبري،

- تحديد ووضع حيز التنفيذ استراتيجية متعددة السنوات للتحصيل والبيات ملائمة لتوسيع قاعدة المنتسبين وكذا خطة العمل السنوية،

- تحديد ووضع حيز التنفيذ خطة العمل للمراقبة،

- تقييم أداءات أعوان مراقبة الضمان الاجتماعي،

- متابعة أعمال لجان الطعن المسبق المؤهلة،

- تحليل المعطيات المتعلقة بمختلف قطاعات نشاط المكلفين وتحديد كيفية استغلالها،

- تحديد العناصر والمعايير القاعدية التي تسمح بإعداد خطة العمل،

- التعرف على وظائف وقواعد التسيير التي يجب وضعها في نظام تسيير التحصيل،

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية وخبلة :

- المديرية الفرعية للتحصيل،

- المديرية الفرعية لمراقبة المكلفين،

- المديرية الفرعية للمنازعات،

- خلية التحليل والتلخيص،

سنة 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي والمرسوم التنفيذي رقم 93-119 المؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1413 الموافق 15 مايو سنة 1993 الذي يحدد اختصاصات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء وتنظيمه وسيره الإداري، يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء الذي يدعى في صلب النص "الصندوق".

**المادة 2 :** تحت سلطة المدير العام الذي يساعده مدير عام مساعد ومديرون مركزيون ومستشارون من بينهم مستشار مكلف بالشؤون القانونية، يشمل تنظيم الصندوق هياكل مركزية و هياكل محلية.

## الفصل الثاني

### الهيكل المركزي

**المادة 3 :** تشمل الهياكل المركزية للصندوق ما يأتي :

- مديريةية الأداءات،

- مديريةية التحصيل والمراقبة و المنازعات،

- مديريةية المالية والمحاسبة،

- مديريةية الموارد البشرية والوسائل،

- مديريةية الدراسات والتنظيم وأنظمة الإعلام،

- مديريةية المراقبة الطبية والدراسات والتعاقد،

- مديريةية تدقيق الحسابات والمراقبة،

- خلية الدراسات الأكتوارية،

- خلية الإعلام والاتصال،

- خلية الاستقبال والإصغاء وتوجيه المواطن.

**المادة 4 :** تتولى مديريةية الأداءات، على الخصوص، ما يأتي :

- ضمان تنظيم وتنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية ومعلقات و منح التقاعد المنجزة في الوكالات الولائية ضمن الشروط المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما،

- المديرية الفرعية للتكوين،

- المديرية الفرعية للوسائل العامة،

- المديرية الفرعية للأمن.

**المادة 8 :** تتولى مديرية الدراسات و التنظيم

وأنظمة الإعلام، على الخصوص، ما يأتي :

- تصور وإنجاز ووضع حيز التنفيذ أنظمة الإعلام  
لتسيير أنشطة الصندوق والإشراف عليها، بالاتصال  
مع الهياكل المعنية،

- تصور ووضع والإشراف على منشآت الشبكات  
وتجهيزات إرسال المعطيات والسهر على أمن الشبكة،

- دراسة نماذج وآليات التواصل الداخلي بين  
نظام إعلام الصندوق و أنظمة إعلام صناديق الضمان  
الاجتماعي والهيئات الأخرى في إطار التنسيق  
والاتفاقيات المبرمة،

- إدارة ومتابعة البوابات والموقع الإلكتروني  
وكذا الشبكة المعلوماتية الداخلية،

- إعداد، بالتنسيق مع الهيكل المكلف  
بالتكوين، مخطط تكوين مستعملي أنظمة تسيير  
النشاطات،

- تحديد المقاربات المنهجية في مجال التنظيم،

- العمل على تقييس مناهج و إجراءات العمل  
وتحسينها،

- تحليل المعطيات الإحصائية المتعلقة بنشاطات  
الصندوق،

- إعداد الجداول التلخيصية للتسيير،

- تشكيل وتسيير الرصيد الوثائقي للصندوق،

- ضمان مسك أرشيف الصندوق،

و تضم أربع (4) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للدراسات المعلوماتية،

- المديرية الفرعية للتنظيم والإحصائيات  
والرصيد الوثائقي،

- المديرية الفرعية لاستغلال المعلوماتية،

- المديرية الفرعية للشبكة والأمن المعلوماتي.

**المادة 6 :** تتولى مديرية المالية والمحاسبة، على

الخصوص، ما يأتي :

- إعداد الميزانية السنوية للصندوق و ضمان  
متابعة تنفيذها،

- ضمان العمليات المالية والمحاسبية ضمن  
الشروط المنصوص عليها في التشريع و التنظيم  
المعمول بهما،

- السهر على المسك المنتظم لحسابات الصندوق  
وتحسينها،

- ضمان تنظيم المحاسبة و المالية و تسييرها  
وتنسيقها و مراقبتها،

- جمع الجداول المالية و تحليلها،

- إعداد وثائق التلخيص المتعلقة بتسيير  
المحاسبة،

- تحيين جداول التقارب.

و تضم ثلاث (3) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للمالية،

- المديرية الفرعية للميزانية،

- المديرية الفرعية للمحاسبة،

**المادة 7 :** تتولى مديرية الموارد البشرية

والوسائل، على الخصوص، ما يأتي :

- تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا  
أمن الصندوق،

- إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية في  
إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية  
السارية المفعول،

- إعداد خطط التكوين و التوظيف بالتنسيق مع  
جميع الهياكل المركزية،

- متابعة تسيير الموارد البشرية وخطط المسار  
المهني وتنظيمها،

- تسيير ومتابعة المنازعات في مجال علاقات  
العمل.

و تضم أربع (4) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للموارد البشرية،



**المادة 11 :** تتولى خلية الدراسات الأكتوارية الموضوعية تحت سلطة المدير العام، على الخصوص، ما يأتي :

- جمع المعلومات الضرورية للقيام بدراسات أكتوارية في مجال الضمان الاجتماعي،

- القيام بالدراسات والتحليل التي تسمح للمسيرين المعنيين الحصول على مقاييس وقواعد التسيير الخاصة بكل فرع من فروع الصندوق على المدى القصير والمتوسط والطويل التي من شأنها ضمان بجمومة منظومة الضمان الاجتماعي،

- تقييم الآثار المالية لكل تشريع أو تنظيم جديد في مجال الضمان الاجتماعي.

**المادة 12 :** تتولى خلية الإعلام والاتصال الموضوعية تحت سلطة المدير العام، على الخصوص ما يأتي :

- اقتراح، بالاتصال مع المديريات المعنية، برامج الإعلام والاتصال الداخلي والخارجي،

- تطوير، بالاتصال مع الهياكل المعنية، دعائم الإعلام والاتصال،

- تنفيذ أنشطة الإعلام والاتصال للصندوق ومتابعتها وتقييمها.

**المادة 13 :** تتولى خلايا الاستقبال والإصغاء وتوجيه المواطن الموضوعية تحت سلطة المدير العام ومديري الوكالات الولائية ومسؤولي الفروع والشبابيك الجوارية، على الخصوص ما يأتي :

- استقبال مرتفقي قطاع الضمان الاجتماعي والإصغاء إليهم والاتصال بهم وتوجيههم ومرافقتهم لتسوية طلباتهم في مجال الضمان الاجتماعي،

- تلخيص وتحليل المعلومات المستقاة واقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الأداء المقدمة.

### الفصل الثالث

#### الهياكل المحلية

**المادة 14 :** تضم الهياكل المحلية الوكالات الولائية التي تلحق بها فروع وشبابيك جوارية.

**المادة 9 :** تتولى مديرية المراقبة الطبية والدراسات والتعاقد التي يديرها طبيب رئيس، على الخصوص، ما يأتي :

- ضمان الاستشارة الطبية لدى المديرية العامة وتنسيق النشاطات المرتبطة بالمجال الطبي،

- ضمان تسيير المنازعات الطبية ومتابعتها،

- ضمان تسيير الأخطار المرتبطة بالنشاط المهني،

- جمع وتحليل إحصائيات المراقبة الطبية،

- تقييم ومتابعة أحكام التعاقد في مجال المراقبة الطبية،

- تدقيق ومتابعة طلبات التحويل للعلاج داخل الوطن وخارجه،

- تصور ووضع حيز التنفيذ خطة عمل المراقبة الطبية.

و تضم مديريتين فرعيتين (2) :

- المديرية الفرعية للمراقبة الطبية.

- المديرية الفرعية للدراسات والتعاقد.

**المادة 10 :** تتولى مديرية تدقيق الحسابات والمراقبة، على الخصوص، ما يأتي :

- القيام بمهام تدقيق الحسابات ومساعدة وتقييم ومراقبة الهياكل المركزية والمحلية التابعة للصندوق، والتي تخص، على الخصوص :

\* مدى تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما،

\* التسيير المالي والمحاسبي،

\* التنظيم والسير،

\* مستويات المردودية والأداء.

- اقتراح تدابير من شأنها تفادي الاختلالات وتحسين تنظيم الهياكل المركزية والمحلية للصندوق وفعاليتها ونجاعتها.

و تضم مديريتين فرعيتين (2) :

- المديرية الفرعية لتدقيق الحسابات،

- المديرية الفرعية لمراقبة التسيير.

**المادة 15 :** تتولى الوكالات الولائية تنظيم وتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بالأداءات الاجتماعية وتحصيل الاشتراكات وكذا المهام الإدارية والمالية.

**المادة 16 :** يسير الوكالة الولائية مدير يعين بقرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.

**المادة 17 :** تصنف الوكالات الولائية في ثلاثة (3) أصناف على أساس المعايير الآتية :

- عدد المكلفين والمنسبين للضمان الاجتماعي،
- عدد المؤمن لهم اجتماعيا،
- اشتراكات الضمان الاجتماعي ونفقات الأداءات.

يحدد تصنيف الوكالات الولائية حسب المعايير المنصوص عليها في الفقرة الأولى أعلاه، طبقا للملحق المرفق بهذا القرار.

**المادة 18 :** تنظم الوكالات الولائية المنصوص عليها في المادة 17 أعلاه، كما يأتي :

- الوكالة الولائية من الصنف الأول، وتضم ست (6) مديريات فرعية ومصلة (1) خلية (1).

- الوكالة الولائية من الصنف الثاني، وتضم مديريتين فرعيتين (2) وخمس (5) مصالغ وخلية (1).

- الوكالة الولائية من الصنف الثالث، وتضم مديريتين فرعيتين (2) وخمس (5) مصالغ وخلية (1).

**المادة 19 :** تضم الوكالة الولائية من الصنف الأول :

- المديرية الفرعية للأداءات،

- المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات،

- المديرية الفرعية لأنظمة الإعلام،

- المديرية الفرعية للمراقبة الطبية،

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة،

- المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل،

- مصلحة تسيير المؤمن له اجتماعيا،

- خلية الاستقبال والإصغاء وتوجيه المواطن.

**المادة 20 :** تضم الوكالة الولائية من الصنف الثاني

- المديرية الفرعية للأداءات، الطابق الأرضي  
- المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات، (الطابق الأول)

× - مصلحة المالية والمحاسبة،

× - مصلحة الموارد البشرية والوسائل،

- مصلحة المراقبة الطبية، الأرحلي

- مصلحة المعالجة المعلوماتية، 2

- مصلحة تسيير المؤمن له اجتماعيا، 1

- خلية الاستقبال والإصغاء وتوجيه المواطن.

**المادة 21 :** تضم الوكالة الولائية من الصنف الثالث (3) :

- المديرية الفرعية للأداءات،

- المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات،

- مصلحة المالية والمحاسبة،

- مصلحة الموارد البشرية والوسائل،

- مصلحة المراقبة الطبية،

- مصلحة المعالجة المعلوماتية،

- مصلحة تسيير المؤمن له اجتماعيا،

- خلية الاستقبال والإصغاء وتوجيه المواطن.

**المادة 22 :** يضمن فرع الوكالة الولائية كل العمليات المرتبطة بالأداءات الاجتماعية والمراقبة الطبية وكذا تلك المرتبطة بتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي.

يسير فرع الوكالة الولائية رئيس فرع يعين بمقرر من المدير العام.

**المادة 23 :** يضم فرع الوكالة الولائية :

- مصلحة الأداءات،

- مصلحة التحصيل والمنازعات،



## الملحق

## تصنيف الوكالات الولائية

الوكالات الولائية	الأصناف
الجزائر شرق	الاصنف الأول
الجزائر غرب	
سطيف	
تيزي وزو	
تلمسان	
وهران	
بجاية	
البلدية	
قسنطينة	
باتنة	
المسيلة	الاصنف الثاني
برج بوعريبيج	
بومرداس	
عنابة	
الشلف	
مستغانم	
بسكرة	
سيدي بلعباس	
ميلة	
جيجل	
الوادي	
تيزازة	
ورقلة	
تيارت	

- مصلحة المراقبة الطبية،

- مصلحة تسيير المؤمن له اجتماعيا،

- خلية الاستقبال والإصغاء وتوجيه المواطن.

**المادة 24:** تتولى الشبائيك الجوارية ضمان العمليات المرتبطة بالأداءات الاجتماعية والمراقبة الطبية وتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي. يسير الشبائيك الجوارية عون تعيينه المدير العام.

**المادة 25:** تنشأ الفروع والشبائيك الجوارية بمقرر من المدير العام، بناء على اقتراح من مدير الوكالة الولائية على مستوى الدائرة أو البلدية أو عدة دوائر أو عدة بلديات عندما يستدعي ذلك أنشطة التحصيل والأداءات.

**المادة 26:** يحدد عدد الفروع والشبائيك الجوارية ومقارها واختصاصها الإقليمي بمقرر من المدير العام للصندوق.

**المادة 27:** تستمر الوكالات الجهوية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء في ممارسة المهام المسندة إليها بموجب القرار المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997 والمتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء إلى غاية تخصيص الوكالات الولائية المنصوص عليها في هذا القرار الذي يتم في أجل لا يتجاوز السنة.

**المادة 28:** تلغى أحكام القرار المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997 والمتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء.

**المادة 29:** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 24 ربيع الأول عام 1436 الموافق 15 يناير سنة 2015.

محمد الغازي

قرار مؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1436 الموافق 3 فبراير سنة 2015، يعدل ويتمم القرار المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1435 الموافق 15 يناير سنة 2014 الذي يحده تشكيلة المجلس الوطني الاستشاري للتعاضدية الاجتماعية.

بموجب قرار مؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1436 الموافق 3 فبراير سنة 2015، يعدل ويتمم القرار المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1435 الموافق 15 يناير سنة 2014 الذي يحدد تشكيلة المجلس الوطني الاستشاري للتعاضدية الاجتماعية، لعضوية مدتها أربع (4) سنوات قابلة للتجديد، كما يأتي :

١ - الأنسة شبيبة أمال، ممثلة عن وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

- ..... (بدون تغيير حتى)

- السيد حديد السعيد، ممثلا عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين،

- السيدة بن جبارة صليحة، بعنوان التعاضدية العامة لعمال النسيج،

- السيد مازري حسين، بعنوان التعاضدية العامة للنقل،

- السيد زعلاني عبد العزيز، بعنوان التعاضدية الوطنية لعمال الجماعات المحلية والإدارة،

- السيد عقون يحيى، بعنوان التعاضدية المستقلة لموظفي الجزائر،

- السيد العروي أحمد، بعنوان تعاضدية الري والغابات والتجهيز،

- السيد جعيوبت جلول، بعنوان التعاضدية الوطنية لعمال الصحة،

- السيد صوالح المدني، بعنوان التعاضدية العامة لعمال الضمان الاجتماعي،

- السيد بن عامر عبد القادر، بعنوان تعاضدية عمال الحبوب،

- السيد بوليسية كمال، بعنوان التعاضدية العامة للشؤون الخارجية،

## الملحق (تابع)

الامصاف	الوكالات الولائية
الصف الثاني (تابع)	البويرة
	معسكر
	سكيكدة
	المدية
	قللة
	غليزان
	عين تموشنت
	أم البواقي
	غرداية
	الجلفة
الصف الثالث	عين الدفلى
	تبسة
	سوق أهراس
	خنشلة
	الطارف
	الأغواط
	سعيدة
	بشار
	البيض
	تيسمسيلت
	أدرار
	النعامة
	تامنغست
إيليزي	
تندوف	



## ملخص الدراسة:

إن هذه الدراسة الموثوقة بـ"آليات الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العمال" قد أنجزت بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بجيجل، حيث اهتمت بأداء العمال و مدى مساهمة آليات الاتصال الإداري في تحسنه من خلال اعتماد مدخلات آليات الاتصال ومدى ملامستها لمؤشرات الأداء. حيث اعتمدت هذه الدراسة ارتباطات مضبوطة في الفرضيات الموضوعية قصد التحقق الأمبريقي وهي ثلاثة:

- 1- الاتصال التكنولوجي يؤدي إلى قوة الأداء.
  - 2- الاتصال التنظيمي يضبط التشريع الداخلي.
  - 3- الاتصال العملياتي يؤدي إلى جودة الإنجاز.
- وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي بشقيه التفسيري والتحليلي ممثلة على مجتمع البحث حيث تم استخدام المسح الشامل.
- وقد كانت النتائج كالآتي:

- أن وسائل الاتصال التكنولوجي تساعد على سرعة التنفيذ والتشاركية في تقديم الخدمة.
  - أن أشكال الاتصال هي التي تحدد الأدوار في المؤسسة.
  - أن المشرفون يساهمون في تحسين الخدمة.
- وعليه فإن هذه الدراسة قد حققت بأهداف المرجوة كبحت علمي له إضافة في مجال الأداء للمؤسسة.

## **Summary of the study :**

This reliable study of "administrative communication mechanisms and its relationship to the performance of workers" was completed by the Social Security Foundation for non-wage workers in Gegal, where It was concerned with the performance of workers and the extent to which administrative communication mechanisms contribute to its improvement through the adoption of inputs of communication mechanisms and their contact with performance indicators.

This study adopted controlled links in the hypotheses developed for the purpose of imperial verification :

Technological communication leads to strong performance.

Regulatory communication controls domestic legislation.

Operational communication leads to quality delivery.

This study adopted the descriptive approach in both explanatory and analytical aspects, represented by the research community, where the comprehensive Survey was used.

The results were as follows :

Technological means of communication help speed up implementation and participatory service delivery.

Forms of communication determine roles in the organization.

Supervisors contribute to improving the service.

Therefore, this study has achieved the desired objectives as scientific research In addition to the performance of the institution.