

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الإجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

إعداد الطالبة:

تحت إشراف الأستاذ:

ربيع فراش

أميرة مغريش

أعضاء لجنة المناقشة:

.....-1

.....-2

.....-3

السنة الجامعية: 2015/2014

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ.ب.ج.د.	مقدمة
	الجانب النظري للدراسة
	الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة
6..4	1-1- الإشكالية
7	1-2- أسباب اختيار الموضوع
8	1-3- أهمية الدراسة
9	1-4- أهداف الدراسة
10	1-5- فرضيات الدراسة
25..11	1-6- مفاهيم الدراسة
48..26	1-7- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي
52..51	2-1- التطور التاريخي للاتصال التنظيمي
54..53	2-2- أهمية الاتصال التنظيمي
57..55	2-3- أهداف الاتصال التنظيمي
60..58	2-4- العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي
63..61	2-5- أنواع الاتصال التنظيمي
66..64	2-6- شبكات الاتصال التنظيمي
74..67	2-7- وسائل الاتصال التنظيمي
78..74	2-8- نماذج الاتصال التنظيمي
82..78	2-9- معوقات الاتصال التنظيمي
83	2-10- طرق التعامل مع معوقاته
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
87	3-1- تطور مفهوم الأداء .

95..88	3-2-محددات و أبعاد الأداء الوظيفي .
100..96	3-3- المعايير و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .
104..101	3-4-معوقات و إجراءات تحسين الأداء الوظيفي .
109..105	3-5-عملية تقييم الأداء الوظيفي و أهميتها .
120..110	3-6-عناصر تقييم الأداء الوظيفي و أهدافها.
124..121	3-7-طرق تقييم الأداء الوظيفي.
127..125	3-8-مشاكل تقييم الأداء وطرق علاجها.
139..128	3-9-إدارة الأداء.
	الفصل الرابع : التراث النظري للموضوع
142	4-1- النظريات الكلاسيكية.
145..142	4-1-1- نظرية الإدارة العلمية (تايلور).
147..145	4-1-2- نظرية التكوين الإداري (تايلور).
149..147	4-1-3- نظرية البيروقراطية(ماكس فيبر).
150	4-2- النظريات النيوكلاسيكية.
153..150	4-2-1-نظرية العلاقات الإنسانية(التون مايو).
156..153	4-2-2- نظرية الحاجات
158..156	4-2-3- نظرية x و y لماك غريغور.
158	4-3- النظريات الحديثة.
159..158	4-3-1- نظرية اتحاد القرار (هيرت سيمون).
162..160	4-3-2- نظرية الإدارة بالأهداف.
165..163	4-3-3- النظرية اليابانية.
	الجانب الميداني للدراسة
	الفصل الخامس : مجالات الدراسة و الإجراءات المنهجية للدراسة
170	5-1- مجالات الدراسة.
171..170	5-1-1- المجال المكاني للدراسة.
172	5-1-2- المجال البشري للدراسة.
173..172	5-1-3- المجال الزمني للدراسة.

173	5-2- الإجراء المنهجية للدراسة.
174..173	5-2-1- منهج الدراسة .
180..175	5-2-2- أدوات جمع البيانات
181..180	5-2-3- العينة و كيفية اختيارها .
	الفصل السادس : تحليل البيانات وعرض النتائج
215..184	6-1- عرض وتحليل البيانات.
215	6-2- عرض نتائج الدراسة.
218..215	6-2-1- النتائج الجزئية .
219..218	6-2-2- النتائج العامة .
220..219	6-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .
	التوصيات و الاقتراحات.
	الخاتمة.
	قائمة المراجع .
	ملخص البحث .
	قائمة الملاحق .

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الرسم البياني
60	يوضح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي.	01
75	يمثل نموذج شانون وويفر للاتصالات	02
74	نموذج بيرلو للاتصالات	03
76	مسار المعلومات المرتدة	04
77	يمثل النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي.	05
91	محددات الأداء	06
115	يوضح نموذج لعناصر تقييم الأداء	07
116	يوضح مثال للأوزان التي تعطيها المنظمة لعناصر الأداء	08
124	يوضح نموذج لاستمارة تقييم الأداء بتحديد الوقائع الحرجة.	09
155	يوضح هرم ماسلو للحاجات	10

مقدمة

مقدمة :

الإنسان كما قيل كائن اتصالي ، و لا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي أعتبره شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري ، و تاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازي مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد و الجماعات و الاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء .

و مع ازدياد موجبات التطور و التقدم الإنساني و التكنولوجي و تطور وسائل و سبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة ، كما أنه عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل و استقبال المعلومات و الفهم من شخص إلى آخر ، و إن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان و المكان ، و تتغير في المجالات و المواقف المختلفة.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين مميزات عديدة غير مسبوقه ، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية و المعرفية في العالم في تضاؤل الحدود و الحواجز، فأصبح العالم قرية كونية صغيرة، كما أدى النمو السريع و التنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية و اختصار الوقت و الجهد و المال و أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، و الاتصالات في المنظمات بصفة خاصة ، أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعّال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف و الغرض من الاتصال و الاتجاه الفكري السائد في المنظمات و الحالة النفسية لطرفي الاتصال،

و مهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعّال في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية و توفر حاجيات المجتمع المتطورة و المتزايدة دوما ، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المؤسسات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد و الذي يتطلب السرعة و الدقة و التخطيط الجيد في نقل و فهم الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا إلى الموظفين لتسيير عمل المؤسسة و التحكم فيه ، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها و المعوقات التي تحد من قدرة الموظفين في أدائهم ، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعّال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه الموظفين و مقترحاتهم و شكاويهم للحد منها علاجها ، و يسهم في زيادة التقارب و التواصل فيما بينهم ، وكذلك جلب وحدة الهدف و الروح المعنوية للجماعة في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم و زيادة التقارب في مواجهات نظرهم و كذلك مع الإدارة و يقلل من سوء التفاهم و الاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.

و نظرا لتعاظم دور الاتصالات التنظيمية في العصر الحديث ، و زيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة للاتصالات تنظيمية فعّالة في التنظيمات تبعا لما نتجته تقنيات الاتصال من خصائص تساهم بفعّالية في رفع مستوى أداء الموظفين .

و لذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية. ولذلك فقد قسمت الدراسة إلى جانبين أساسيين : جانب نظري و آخر ميداني .

فيما يخص الجانب النظري فقد قسم إلي أربعة فصول حيث أنّ **الفصل الأول** جاء عنوانه **الإطار التصوري للدراسة** : حيث تضمن طرح الإشكالية إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع

و أهميته، و أهدافه، فرضيات الدراسة، تحديد أهم المفاهيم المتداولة في البحث، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة التي قسمت بدورها إلى دراسات أجنبية، عربية، جزائرية.

فيما يخص **الفصل الثاني** كان عنوانه **الاتصال التنظيمي**: تطرقنا فيه إلى التطور التاريخي للاتصال التنظيمي، أهميته، أهدافه، عناصره الرئيسية، أنواعه، شبكاته، و حاولنا أن نقف على نماذج الاتصال التنظيمي و شبكاته، لنصل في الأخير إلى طرق التعامل مع معوقاته.

أما فيما يتعلق **بالفصل الثالث** فعنوانه **الأداء الوظيفي**: و قد تضمن تطور مفهوم الأداء، محدداته، أنواعه، المعايير و العوامل المؤثرة فيه، معوقاته و إجراءات تحسينه، كذلك التطرق إلى تقييم الأداء من خلال عملية تقييم الأداء و أهميتها، عناصرها، كما حاولنا أن نسلط الضوء على طرق تقييم الأداء، و في الأخير تطرقنا إلى مشاكل تقييم الأداء و طرق علاجها.

أما **الفصل الرابع** كان عنوانه **التراث النظري للموضوع**: تطرقنا فيه إلى أهم نظريات التنظيم التي تناولت الموضوع بدعا بالنظريات الكلاسيكية كنظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، نظرية البيروقراطية، ثم تليها النظريات النيوكلاسيكية التي تضمنت نظرية العلاقات الإنسانية، الحاجات، و X و Y لماك غريغور، ثم في الأخير النظريات الحديثة كنظرية اتخاذ القرار، الإدارة بالأهداف، و النظرية اليابانية.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد شمل فصلين:

الفصل الخامس عنوانه **الإجراءات المنهجية للدراسة**: و قد تضمن الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث و التعريف بمؤسسة البحث و ذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع و عينة الدراسة، ذكر الأدوات التي استخدمت في هاته الدراسة و التي تمثلت في الملاحظة،

المقابلة، و الاستمارة و بعد التحقق من صدقها يعرضها على بعض المحكمين و التحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية.

أما فيما يخص **الفصل السادس** فعنوانه **تحليل البيانات و عرض النتائج** و من خلال تطرقنا إلى:

أولاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالاستمارة ، حيث شملت التحليل المحاور الرئيسية في الاستمارة و المتمثلة في المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية و المحور الثاني عن الاتصال الرسمي و كفاءة الموظف و المحور الثالث عن الاتصال غير الرسمي و دافعية الموظف نحو العمل.

ثانياً: مناقشة النتائج الجزئية و العامة في ضوء فرضيات الدراسة، و ذلك للتحقق من صدقها.

ثالثاً: و أخيرا تم إدراج بعض التوصيات و الاقتراحات و وضع خاتمة للدراسة ، مع إرفاق المراجع و الملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة.

1-1- الإشكالية.

1-2- أسباب اختيار الموضوع.

1-3- أهمية الدراسة.

1-4- أهداف الدراسة.

1-5- فرضيات الدراسة.

1-6- مفاهيم الدراسة.

1-7- الدراسات السابقة.

1-1- إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال من المواضيع و العمليات الأساسية و الهامة التي لقيت اهتماما كبيرا في دراسات السلوك الإنساني بصفة عامة و التنظيمي بصفة خاصة، و على اعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يميل إلى التفاعل و التواصل مع محيطه ، و ذلك في ظل بحثه الدائم عما يلبي حاجاته و تحقيق الأمن و الاستقرار .

لذلك يعد الاتصال ضرورة إنسانية و اجتماعية لا تقل أهمية عن الحاجات الفسيولوجية و غيرها من الحاجات الضرورية لوجوده بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن أبناء محيطه ، فهو بذلك يكون معبرا عن قوة العلاقات الإنسانية ككل.

و قد أظهرت الكثير من الدراسات السيرورة التاريخية لعملية الاتصال في مختلف الحضارات ، بداية بما قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين و المصريين⁽¹⁾، و كذا كتابات كل من أرسطو و أفلاطون وصولا إلى العصر الحالي و ما صاحب هذا التطور من تعقيد العمليات الحياتية بما فيها الاتصال أكثر من ذي قبل، و ذلك تزامنا مع التطور الحضاري و التكنولوجي و المعرفي و غزو الآلة للمجتمع و تحوله إلى مجتمع صناعي و تقني، حيث أصبح الكمبيوتر ، الهاتف، و الأقمار الصناعية القوة المسيطرة.

و بذلك تحول الاتصال في ظل هذه الحركية و السيرورة الزمنية و الإبداعية، و من كونه عملية

(1) ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي: "الاتصال و العلاقات العامة" ،دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان،2005 ص

اجتماعية تقوم على أساس التفاعل بين الجماعات المختلفة، ليشمل جميع تنظيمات المجتمع على اختلاف أنواعها و مستوياتها ، حيث أصبح هناك تقسيم للاتصال (ذاتي، شخصي، جماهيري، تنظيمي)، هذا الأخير الذي يعتبر المحرك الأساسي للتنظيمات، و هو بمثابة الدم للإنسان ، على اعتبار أنه يساعد و يحافظ على تدفق و انسياب العمل داخلها، فهو ليس مجرد تبادل للمعاني و المعلومات ، بل يتجاوز ذلك إلى تأدية أعمال متصلة بالعلاقات التنظيمية ، موجها العناصر التنظيمية نحو الفهم المشترك لأهدافها.

و عليه فإنّ الاتصال التنظيمي من شأنه أن يؤثر على العنصر البشري و الذي يعد عصب العملية التنظيمية و المورد الأكثر فاعلية داخلها على أساس أنه يمثل القوة المبدعة و المفكرة و المنتجة داخل التنظيم، و التي بإمكانها أن تحافظ على استمرار التنظيمات و تطورها في ظل التنافس الموجود ذلك أن الأداء الجيد للمؤسسات و نجاحها مرتبط بشكل كبير بالأداء الجيد للأفراد العاملين بها.

فهذا المفهوم أصبح من أكثر المفاهيم شيوعا خصوصا في كتابات و أدبيات الموارد البشرية كونه يقيس قدرات الأفراد و المؤسسات على حد سواء ، باعتبار انه ذلك السلوك الذي يبذله الفرد في المنظمة نتاجا لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل، فالرئيس الذي يعتمد على الاتصالات المحدودة تجعله منبوذ من قبل مرؤوسه، هذا السلوك المتبع يؤثر بشكل أو بآخر على أداء العاملين، و ما يترتب عليه من نفورهم من العمل ، التغيب، على عكس الرئيس الذي يتصف بمرونة الاتصالات من خلال إتباع أساليب تساعده في ذلك ، فهو يلعب دور مهم و فعال في أداء مرؤوسيه و بشكل ايجابي لتحقيق أهداف المنظمة.

وكما هو معروف فإن المنظمات الجزائرية منذ استقلالها مرت بعدة تطورات ساهمت و بشكل كبير في تغيير مفاهيمها و إيديولوجياتها، وذلك تزامنا مع التطورات والتحولات العالمية، بداية بمرحلة التسيير

الذاتي وما ميزها من خصائص، مروراً بمرحلة التسيير الاشتراكي والذي ينظر للعامل كطرف للتسيير وتميزه بصفة (المسير_المنتج)، وصولاً إلى مرحلة عرفت المنظمات الجزائرية أعادت فيها هيكلتها نفسها نظراً لتعدد مراكز اتخاذ القرار وتضارب الأهداف.

هذه المراحل التي مرت بها المنظمات الجزائرية، صاحبها تطور وتغير في شتى وظائفها وعملياتها على الصعيد الداخلي والخارجي (قيادة- تنظيم- تخطيط- إشراف- اتصال).

وما يمكن ملاحظته من خلال كل ما سبق، هو أن المنظمات الجزائرية وخلال هذه المراحل، اختلفت مشاكلها وطرق التعامل معها، إلا أننا يمكن القول بأن جل اهتماماتها كانت منصبة على تحسين وزيادة فعاليتها، وذلك انطلاقاً من التفعيل الجيد والسليم لمواردها المختلفة خاصة البشرية منها، على اعتبار أنها المحرك الأهم والفعال للتنظيمات على اختلافها.

انطلاقاً مما سبق يمكن تحديد معالم الإشكالية الراهنة في طرح التساؤل المنهجي الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين؟

و يندرج تحت هذا التساؤل سؤالين فرعيين هما:

هل يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظف؟

هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة دافعية الموظف نحو العمل؟

1-2- أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار الباحث لموضوع ما دون غيره من المواضيع لا يكون بصورة اعتباطية عشوائية بقدر ما هو مبني على مجموعة عوامل و اعتبارات و دوافع عليه فإن اختيارنا لهذا الموضوع كان له من المبررات ما هو كاف ، سواء كانت مبررات ذاتية مرتبطة بالباحث أو موضوعية لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة و تتمثل في :

1- الأسباب الذاتية : و تتجلى في :

- 1- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع و التعمق فيه .
- 2- الفضول الشخصي في معرفة طريقة سير العملية الاتصالية .
- 3- الفضول الشخصي في معرفة العراقيل التي تواجه عملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية و التي تؤدي بدورها إلى تدهور الأداء الوظيفي .

2- الأسباب الموضوعية : و تتجلى في :

- 1- قابلية الموضوع للدراسة و البحث معرفيا و منهجيا .
- 2- اندراج الموضوع ضمن اختصاصنا و ملائمته له.
- 3- توفر المراجع الخاصة بموضوع الاتصال التنظيمي بشكل كافي .

3-1 - أهمية الدراسة :

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية و هي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكسيه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية و لم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعالة على أداء المورد البشري و الذي ينعكس على الأداء العام للمؤسسة (تناولت مفهوم المؤسسة بنفس مفهوم المنظمة).

أ. **الأهمية التطبيقية:** تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا العمومية، و تنطبق هذه الدراسة من كون المؤسسة العمومية الإستشفائية لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفر من خدمات إنسانية أساسية تتعلق بصحة المواطن ، و هذا يتطلب من موظفيها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، و امتلاك الموظف للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر تساعده على تادية مهامه بأفضل صورة و بأداء جيد يضمن للمؤسسة سمعتها و يساهم في الحفاظ على سيروتها.

لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول أهمية و قيمة أن يمتلك الموظف المعلومة من خلال اتصال الإدارة به في الوصول إلى أداء جيد بالرغم من كل مخاطر التعامل مع أجهزة و آلات تهدد صحة و حياة الموظف إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

ب. الأهمية العلمية:

- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسة العمومية الإستشفائية و التي تؤثر بدورها على أداء الموظفين بها، و لذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى الأداء الموظفين في المؤسسة.

- إبراز أهمية العملية الاتصالية باعتبار الاتصال وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية و التي تتوقف عليها باقي الوظائف.

1-4- أهداف الدراسة: كل بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف وتوضح الدراسة الراهنة الأهداف

التالية:

1. معرفة هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية.
2. معرفة مساهمة الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظف.
3. معرفة دور الاتصال غير الرسمي في زيادة دافعية الموظف نحو العمل.
4. تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
5. التحكم في تقنيات البحث الميداني و التدريب على العمل المنهجي في إعداد البحوث الاجتماعية.

1-5- فرضيات الدراسة :

الفرض هو حل مؤقت للظاهرة المدروسة يحتمل فيه الصدق أو البطلان ، و تعتمد دراستنا الراهنة على فرضية رئيسية مفادها :

- هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

و للبرهنة على هذه الفرضية اعتمدنا على فرضيين جزئيين هما :

1- يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظف .

و حددت مؤشرات هذه الفرضية في: الرقابة ، الروح المعنوية ، الاتصال النازل ، التحكم في العمل ، الاتصالات الرسمية الأفقية ، المهارة في العمل.

2- يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة الدافعية للموظف نحو العمل .

و اعتمدنا في هذه الفرضية على المؤشرات التالية:

علاقات الصداقة، الرغبة في العمل، علاقة القرابة ، المواظبة في العمل، علاقة الجيرة، إتقان العمل.

1-6- مفاهيم الدراسة:

أولاً: تحديد المفاهيم : إن عملية ضبط المفاهيم و تحديدها بدقة خطوة أساسية لا غنى عنها بالنسبة للبحث فهي الأساس الذي تبنى عليه باقي خطوات الدراسة .

(1) المفاهيم الرئيسية :

1- مفهوم الاتصال :

أ. لغة :

- اتصال الشيء بمعنى إلتئام ، اجتمع إلى القوم ، انتمى إليهم ، ولم ينقطع و اتصال بفلان بمعنى بلغه و انتهى إليه ، كما يقال : "اتصال به بخبر بمعنى علمه".⁽¹⁾

ويقال : " كان على اتصال به أي على علاقة ، ارتباط وصلة ، كما يريد بمعنى التصاق ، تقارب ، و اشتراك".⁽²⁾ ويعرف كذلك بأنه : " وصل الشيء بالشيء وصلا بمعنى نقل المعلومات والمعاني و الأفكار و المشاعر بين شخص وآخر أو بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين ".⁽³⁾

أما مصطلح الاتصال فقد اشتق من كلمة اللاتينية " Communis " والتي تقابلها في اللغة الإنجليزية "

(1) هزاز راتب قبيلة وآخرون: " المعجم العربي المقروء يعيون بشري حي " دار راتب بجامعة لبنان ص 16.

(2) المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ، ط 5 ، 2001، ص 73

(3) سلوي عثمان الصديقي ، هناء حافظ البدوي: "أبعاد العملية الاتصالية" ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1999 ص 100 .

Communication " أو بالضبط " Common " أي مشترك فالاتصال هنا يفى الاشتراك في معلومة أو تبادل المعلومات و المشاعر .

ب / اصطلاحا :

لقد تعددت واختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين و الدارسين له ، و بحسب منطلقاتهم الفكرية ، فالبعض ينظر عليه على أنه " علم " والبعض الآخر يعتبره " نشاط " ويرى آخرون أنه " مجال دراسة " ، ويعتقد البعض أنه " فن وصيانة " وكل باحث يعرفه من زاويته التي يركز عليها و سوف نتطرق فيما يلي إلي بعض التعاريف :

يعرف عالم الاجتماع " تشارلز كولي " على أنه : " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان " .⁽¹⁾

أما جورج لندبرج " lundberg " فيعرف بأنه : " نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك " ⁽²⁾

(1) فضيل دليو: "الاتصال (مفاهيم ، نظرياته ، ووسائله)"، دار الفجر للنشر و التوزيع 2003 ، ص 14 .

(2) فضيل دليو : "مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري " ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ابن عكنون ، الجزائر

يرى محمد عبد الحميد بأنه : " العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار في رموز دالة ، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع و بين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة " . (1)

كما أنه هناك من يرى الاتصال بأنه " العملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة (المرسل ، المرسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك الأفراد أو الجماعات أخرى (المتلقي ، المتلقون) وتغيير حسب رغبة محددة " . (2)

مما سبق نجد أن مساهمات علم الاجتماع قد ركزت أساسا على فكرة التفاعل الاجتماعي ، وتأثير السياق الاجتماعي على العملية الاتصالية ، فهو يعطيها أبعادا متباينة بحسب السياق الذي تجرى فيه . ويعرف الاتصال في مجال التربية ، كما يرى " جون ديوي " بأنه : " عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى نعم هذه الخبرة ، وتصبح مشاعا بينهم يترتب عليه حتما إعادة تشكيل و تعديل المفاهيم و التصورات السابقة لكل طرف من أطراف المشاركة في هذه العملية " .⁽³⁾ فهنا نجد " جون ديوي " يرى بأن الاتصال يركز على معناهما : الخبرة فالمشاركة في الحصول على الخبرة . أما " كيرث ليفين " يرى أنه : " الاتصال هو العملية التي بواسطتها التغيير الذي يحدث في إحدى مناطق المجال السلوكي إلى منطقة أخرى " . (4)

(1) محمد عبد الحميد : " نظريات الإعلام و اتجاه التأثير " عالم الكتب ، القاهرة ، 1998 - ، ص 21 .

(2) فضيل دليو : " الاتصال في المؤسسة ، مخبر علم الاجتماع الاتصال " جامعة منتوري ، الجزائر 2003 ص 08 .

(3) عبد الفتاح عبد النبي : " تكنولوجيا الإتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق " ، دار العربي للنشر ، القاهرة 1999، ص 11.

(4) عبد الفتاح عبد النبي : المرجع نفسه، ص 12.

• وبالطبع نجد أن هذا التعريف يعكس وجهة النظر التربوية بما تتضمنه من تهذيب للسلوك وهو نوع من التأثير السلوكي .

• أما في مجال الإعلام يعرفه علماء المعلومات : " استقبال و ترميز و تخزين و تحليل و استرجاع و عرض و إرسال المعلومات " (1).

• فهؤلاء العلماء ركزوا على المعلومات كموضوع الاتصال ، ثم كيفية نقلها و استقبالها .

- أما **التعريف الإجرائي للاتصال** : هو عملية تبادل المعلومات بين طرفين حيث يقوم أحد الأطراف بإرسال رسالة تتضمن رموز أو تكون مكتوبة أو شفوية إلى الطرف الآخر (المستقبل) من أجل التأثير فيه بحيث يعتبر الاتصال نسق اجتماعي يضمني إلى أن تكون علاقات فردية أو جماعية .

2 - تعريف التنظيم :

أ. لغة : كلمة التنظيم " مشتقة من الفعل "نظم" ، "ونظم الشيء" أي ألفه و رتبه و جمعه ، و "انتظم الأمر" أي استقام و اتسق " (*) ، ويقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة "organisation" من الفعل "organiser" والذي يعني "تحضير الشيء وفق خطة" (*).

(1) عبد الفتاح عبد النبي : مرجع سابق، ص 13.

(*) منجد الطلاب ، دار المشرق ، بيروت ، 2001 ، ص 807 .

(2) اصطلاحاً :

- يستخدم مفهوم التنظيم في العديد من المجالات و بين أوساط الباحثين و المفكرين ، و حتى في الحياة العامة ، فالمصطلح يشير إلى العدد التي تتوفر على الخصائص البنائية و الديناميكية مثل : المصنع ، الجامعة ، المستشفى ، بمعنى أن كلمة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة ذات طابع إداري ، صناعي ، فلاحي ، بشرط أن يكون هناك التنسيق بين جميع العناصر لتحقيق الأهداف المرغوبة ، و أن التنظيم بالمعنى البسيط هو عكس الفوضى ، و يمكن القول بأن المفاهيم و الآراء متعددة حول هذا المصطلح ، و أن كل الباحثين و العلماء ينظرون له من زوايا مختلفة .

في معجم العلوم الاجتماعية " يقدم معنيين لكلمة تنظيم و هما المعنى الأول وهو منظمة ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة ، مثل المؤسسات الصناعية و الجمعيات الخيرية ، أما المعنى الثاني ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة كما أن يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع " . (1)

حسب هذا المعجم مفهوم " التنظيم " له معنيين المعنى الأول يشير إلى أن التنظيم عبارة عن منظمة و المعنى الثاني أن التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي كما أنه يضم الإطار العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع . وحسب "طه طارق" فإن التنظيم هو و الوظيفة المتعلقة بترتيب و تنسيق موارد المنظمة (بشرية ، مادية ، معلوماتية) اللازمة لإنجاز مهام تحقيق أهدافها " . (2)

(1) ميلود طيبش: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، 2011 ، ص 17 .

(2) .عمر وصفي عقيلي : "إدارة الموارد البشرية" -رؤية معاصرة -، ط 2 ، دار وائل . 2009، ص12.

- حسب تعريف " طه طارق " فإن التنظيم هو عبارة عن الوظيفة المتعلقة بترتيب و تنسيق موارد المنظمة .

ويذهب الفكر الإداري في مجال تعريف التنظيم الإداري إلى اتجاهين :

- اتجاه المدرسة التقليدية و يعرف " بالمفهوم العضوي" ، يقوده جملة من العلماء على رأسهم "ماكس فيبر ، فريدريك تايلور الأمريكي ، و هنري فايول الفرنسي " يركز أساسا على الهيكل التنظيمي أو ما يطلق عليه بعضهم البناء الرسمي ، و من جملة التعريفات التي يعرفها أنصار هذا الاتجاه أن التنظيم هو " الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات و الذي يوضح المسؤوليات و ينشئ العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل سنويا في سبيل تحقيق أهدافها ، مع توزيع الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف " (1).

- إن إهمال هذا الاتجاه للأفراد باعتبارهم العنصر الأساسي و الفعال في المنظمة ، والذي يركز عليه الهيكل ، وكذلك تجاهل هذا الاتجاه للعوامل المؤثرة في الأفراد ، يجعل المنظمة تدور في فراغ و بعيدة عن الأهداف التي أنشأت من أجلها .

- أما الاتجاه الثاني و الذي يطلق عليه بالمفهوم الموضوعي ، فإن هذا الاتجاه يهتم و يركز على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة ، في حين لا يفرض نمط معين أو هيكل محدد للمنظمة ، ومن التعارف الواردة ضمن هذا الاتجاه أن التنظيم هو " الصورة أو الشكل الذي تتخذه مجموعة بشرية معينة في سبيل تحقيق هدف عام مشترك " (2). يبدو من خلال التعريف السابق الاهتمام بالجانب الإنساني في المقام الأول ودوره في العملية الإدارية، و باهتمامه و تركيزه على هذا الجانب فقط

(1) حسين حريم : "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات،العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة)"، دار حامد للنشر والتوزيع ،

الأردن،2006، ص120 .

(2) حسين حريم : المرجع نفسه ، ص 121 .

و إهماله للجانب الآخر أي الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري فإنه وقع في نفس الخطأ الذي وقع فيه أصحاب الاتجاه التقليدي .

● فتحديد مفهوم التنظيم هو عدم إغفال أي من الاتجاهين بل الجمع و التوفيق بينهما للتوصل إلى مفهوم جامع و متوازن يشمل الهيكل التنظيمي و الأنشطة البشرية في آن واحد و هذا ما يذهب إليه "الاتجاه الحديث" يشمل الشكل و الأفراد معا ، و من التعاريف التي نجدها ضمن هذا الاتجاه تعريف "مارشال ديموك" "MECHEL DIMOCK"، بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة و التنسيق و الرقابة لتحقيق غاية محددة".⁽¹⁾

● من خلال التعريف السابق يتضح أن التنظيم وظيفة أساسية من وظائف الإدارة بمقتضاها تتحدد المسؤوليات و السلطات ، و تتحدد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المنظمة، فمن خلال التنظيم يمكن توزيع الأدوار ، و تحديد الوحدات داخل المنظمة، هذه الوحدات و الأجزاء لا تعمل منفصلة ، و إنما تتربط مع بعضها البعض بواسطة علاقات فهذه الوظيفة أو العملية هي التي تحدد هذه العلاقات التي تقوم بعملية الربط بين هذه الوحدات، و ينتج عن هذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي و الذي من خلاله تبرز الفروق و تتضح المسؤوليات و المراكز و الأدوار داخل المنظمة.

● التعريف الإجرائي للتنظيم:

التنظيم هو عملية هيكلة الموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يقوم بتقسيم الأنشطة و توزيع الأدوار، و يوضح السلطة و المسؤولية، فهو يساعد المؤسسة على العمل بكفاءة و فعالية.

(1) صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2005، ص25.

3- تعريف الاتصال التنظيمي:

إنّ التنظيم يشكل حقلًا جيدًا لدراسة الاتصال فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلها من بعضها، فعند القيام ببحوث حول التنظيمات، فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة الشفوية و غير اللفظية، فأول المدرس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي "مدرسة الأنساق المفتوحة" فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي و غير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية و اهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم، و لقد حظي بالكثير من اهتمام الباحثين و لهذا تعددت تعريفاته حسب مجالات استعماله و اتجاهات الباحثين و نذكر من هذه التعاريف ما يلي:

- يقصد بالاتصال التنظيمي "تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، و هي وسائل تخدم أغراض و أهداف المنظمة بصفة أساسية ، كما أنها تسهل عمل المديرين و العاملين بالمنظمة"⁽¹⁾ يشير هذا التعريف في معناه إلى أنّ الاتصال التنظيمي هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة من أجل بلوغ أهدافها.
- أما "محمد علي محمد" فيرى أنّ الاتصال التنظيمي عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، و بدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا، لأنّ الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل ، و هو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية"⁽²⁾ يشير "محمد علي محمد" في تعريفه للاتصال التنظيمي أنه عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل التنظيم و بدونه لا يوجد تنظيم سليم و هو الطريق الذي تعبر عليه كل أنواع العلاقات الإنسانية.

(1) أحمد ماهر: "كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 60.

(2) علي الشرقاوي: "العملية الإدارية، وظائف المديرين"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، ط3، 2002، ص 284.

✓ و يعرف بأنه: " هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، و ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة، و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية، و لوائح الإعلانات"⁽¹⁾ يشير هذا التعريف في ما معناه أنّ الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد داخل التنظيم أي بين الرؤساء و بين المرؤوسين فيما بينهم و هناك العديد من وسائله كالسجلات، لوائح الإعلانات... الخ.

✓ أما إبراهيم"أبو عرقوب" فيعرفه بأنه: "الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".

✓ يشير التعريف السابق أن الاتصال بنوعية المنطوق و المكتوب يساهم في تطوير أساليب العمل من جهة و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

✓ من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي عبارة عن:

✓ نشاط إداري ، اجتماعي و نفسي داخل المنظمة ، يساهم في نقل و تحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم و تحقيق أهداف المنظمة.

✓ يعتبر وسيلة ضرورية و هامة في توجيه و تغيير السلوك على المستوى الفردي و الجماعي في المنظمة.

✓ وسيلة أساسية لإنجاز المهام و الوظائف و كل الأنشطة المختلفة داخل التنظيم.

و كتعريف إجرائي للاتصال التنظيمي: هو مجمل النشاطات و الأعمال و السلوكات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي و غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

(1) خضير كاظم محمود: "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002، ص116.

4- مفهوم الأداء:

أ. **لغة:** " يشير الفعل أدى إلى معنى المشي ليس بالسرير و لا بالبطيء أي قام به و أدى الشهادة

أي أدلى بها ، و أدى إليه أي أوصله إليه".⁽¹⁾

و من هنا يتضح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء و هو قضاء الشيء أو القيام به.

ب. **اصطلاحاً:** لقد تناول العديد من العلماء تعريف الأداء الوظيفي و نذكر من بين هذه التعاريف ما

يلي:

✓ تعرف لنا الدكتورة " ريم عبد المحسن إبراهيم التيمي" الأداء المتميز في العمل و معايير المطلوبه

بقولها: " التميز في الأداء هو رفع مستوى الكفاءة و الإنتاج و الفعالة في العمل مثل: إنتاج أعمال

خالية من الأخطاء ، الوفاء بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال ، القدرة على العمل ضمن فريق،

الإلمام بالعمل (المهام) إماماً تاماً، و التحسين المستمر للعمل و الإبداع و التجديد".⁽²⁾

✓ فمن خلال هذا التعريف نحاول الوقوف على الآثار التي ينتجها الأداء أو ما يعرف بنتائج السلوك

أو الأداء ، إذ حتى و لو بذل الشخص الكثير من المجهودات دون الوصول إلى نتائج غير مرغوبة

، فإن ذلك بحسب الدكتورة "ريم إبراهيم التيمي" لا يعد من صميم الأداء ، الذي ينبغي حسبها على

تحقيق الأهداف و نتائج مرغوبة ، كما يعتبر ربط الأداء بالعمل المرجو منه تحقيق أهداف ترتبط

بإشباع الحاجات الفردية أو الجماعية في إطار فردي أو نسقي ، شيء مهم للغاية و إلا أصبحت

(1) أسامة محمد جردات و عقلة محمود المبيضين: "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة

2001، ص42.

(2) ريم عبد المحسن إبراهيم التيمي: "التميز في الأداء"، في مجلة التنمية الإدارية ، العدد 72، ماي 2008، الجهاز المركزي

للتنظيم و الإدارة مصر، ص 30.

المرأة في البيت و الطفل في اللعب من قبيل الأداء، و أيضا الإبداع في الأداء يرجع إلى عدة عوامل ترتبط بتكوين الموظف و كذلك المناخ التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في جعل الموظف مبدعا في عمله. و يعرف معجم أكسفورد الإنجليزي "OXFORD" الأداء على أنه: "الإنجازات و التنفيذات و الاضطلاع لعمل أي شيء ملتزم به".⁽¹⁾

✓ هذا التعريف يشير إلى المخرجات و النتائج و الإنجازات ، و بالتالي يمكن النظر إليه بأنه السلوك الذي عن طريقه للمنظمات الوصول إلى العمل المنجز. و يشير "باتر" و " هالتون" (batels et halton) إلى أن الأداء " هو بناء متعدد الأبعاد و التي تختلف تبعا لمجموعة متنوعة من العوامل، و تبعا أيضا إلى ما إذا كان الوصول إلى الهدف هو تقييم نتائج الأداء أو السلوك".⁽²⁾

(BATELS and HALTON ,1995 have pointed out that performance is a multi-dimensional construct, the measurement of which varies depending on a variety of factors, they also state that it is important to determine whether the measurement objection is to assess performance out come of behavior).

✓ فمن خلال التعريف السابق فالأداء هو بناء متعدد الأبعاد و الحكم عليه يتجسد في النتائج المتوصل إليها مع طرق تحقيق تلك النتائج من قبل الشخص الذي يتخذ سلوكا معيناً. و يعرف كذلك بأنه: "تفاعل لسلوك الفرد و الذي يتحدد في تفاعل جهده و قدراته ، فهو إنجاز هدف أو أهداف المنظمة ذلك من خلال القيام بأعمال و سلوكيات معينة لتحقيق هذه الأهداف".⁽³⁾

Michel Armstrong : « **performance management** », 2^{eme} édition clays.ltd.Geat (1)

britain,2000,p8.

(2) Michel armstrong :ibid p 09.

(3)حسن إبراهيم بلوط: "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية ، لبنان، 2002،ص 360.

✓ فمن خلال التعريف السابق ، يتجلى لنا أن الأداء سلوك إنساني بالدرجة الأولى و لا يكون تنظيمي إلا إذا تعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

✓ و يعرفه "توماس جلبرت" (TOMAS GILBERT) و هو أحد العلماء البارزين في الميدان " على أنه التفاعل بين السلوك و الإنجاز و أنه مجموع السلوك و النتائج معا ، و هو اتخاذ السلوك و نتائجه و ليس السلوك لوحده و ليس الإنجاز لوحده ، إنه تكاملها معا، فهو ما تسعى المنظمة للوصول إليه"(*)، نلاحظ أن هذا التعريف يركز على أن الأداء هو تكامل بين السلوك الذي يقوم به الفرد و نتائج هذا السلوك أو التصرف. و يرى " محمد علي عبد الوهاب" " أن أداء الفرد يتوقف على مدى قدرته على العمل و رغبته في".⁽¹⁾ فالأداء هنا مرتبط بالرغبة النفسية للعامل و قدرته العقلية على بذل المجهود.

✓ أما "وسيلة حمداوي" " فترى أن مفهوم الأداء يعبر عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه⁽²⁾ و يشير هذا التعريف في معناه إلى أن الأداء هو ما ينتجه الفرد من ممارسة لمهامه الوظيفية سواء من الناحية الكمية أو النوعية.

✓ و يرى "حنفي محمود سليمان" في تعريفه للأداء أنه: "المخرجات المقدرّة بساعة عمل واحدة"⁽³⁾ فنجدّه يربط أداء العامل بمقدار ما يحققه من عمل في ظرف ساعة واحدة.

✓ أما "فلاح حسين حسني" فيعرفه أنه "دراسة المؤشرات و الخصائص المنظمة إضافة إلى خبرات قادة

(*) فيصل عبد الرؤوف الحلة: "تكنولوجيا الأداء البشري"، المكتبة الوطنية ، الأردن، 2001، ص 96.

(1) وسيلة حمداوي: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 123.

(2) حنفي محمود سليمان: "السلوك التنظيمي و الأداء"، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية، ص 42.

(3) فلاح حسين حسني و مؤيد عبد الرحمن: "إدارة السلوك مدخل كمي استراتيجي"، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000، ص 20.

المنظمة" يشير هذا التعريف إلى أن الأداء نعرفه عن طريق الدراسة للسمات التي تميز المنظمات وقادتها. و يعرفه " منصور سعدان " أنه المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهداف مختلفة و التي وجدت من أجلها"(*) فالأداء هو أسلوب تنتهجه المؤسسة لبلوغ غايتها المنشودة. و في تعريف "علي السلمي" : " يرى بأنه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد من مجهود بدني و ذهني"(*) أي أنّ الأداء يتطلب بذل جهد جسماني عضلي و جهد فكري ، و تجدر الإشارة هنا إلى وجود تداخل بين مفهوم الأداء و الجهد، إذ أن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة بينما الأداء يشير إلى مدى تحقيق النتائج.

✓ و يعرفه " محمد السلطان العميان" بأنه: " الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني و ذهني"(*) و يشير الأداء (PERFORMANCE) حسب رواية محمد الحسن" إلى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يخفق ، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أسس النتائج التي حققها الفرد فمثلا ، الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد الامتحان ، ولكنه يحصل على درجات منخفضة ، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عال ، بينما الأداء المنخفض " (*)"

(*) منصور سعدان : " تقييم و ترشيد الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية " ، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادي ، جامعة الجزائر ، 1989 ، ص 32 .

(*) "علي السلمي : " إدارة الموارد البشرية " ، دار غريب للمطالعة و النشر ، القاهرة ، 1998 ، ص 267 .

(*) "محمد السلطان العميان: " السلوك التنظيمي (في منظمات الأعمال) " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط، الأردن 2006 ، ص 160 .

(*) "راويّة محمد حسن : " إدارة الموارد البشرية " ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999 ، ص 215 .

فمن خلال هذا التعريف السالف الذكر تشير " رواية محمد الحسن " .

إلى أن الأداء يتمثل في درجة إتمام و تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد و حاولت كذلك التمييز بين الأداء و الجهد وهذا يتضح من خلال المثال الذي قدمته فالطالب قد يبذل جهدا كبيرا في حالة استعدادة الامتحان لكنه يحصل على درجات منخفضة وفي هذه الحالة يكون الجهد المبذول عال بينما الأداء منخفض .

✓ ومن خلال التعارف السابقة يتضح لنا بأن الأداء هو :

✓ الإنجاز الذي يصل إليه الفرد بعد قيامه بعمل و الذي يبين مدى كفاءة هذت الفرد في قيامه بمهامه .

✓ أن السلوك بين الأعمال المسندة للفرد من حيث النوعية و الكمية المرتبطة بالجهد المبذول .

✓ أن الأداء يكون نتيجة لتفاعل بين القوى الخارجية المحيطة بالفرد و المتمثلة في المناخ و بيئة العمل ، و قوى داخلية تتضمن القدرة و مهارات الفرد بالإضافة إلى دافعيته وكل ما يرتبط باتجاهاته نحو العمل.

✓ أنه الجهد الصافي للفرد يهدف إلى تحقيق نتيجة سواء كان هذا الجهد عملي أو فكري وهما يتفق مع

تعريف " علي السلمي " و " محمد السلطان العميان " .

كتعريف إجرائي للأداء : نقصد بالأداء في دراستنا هاته كل عمل عضلي أو فكري يقوم به الشخص

الموظف داخل أو خارج المؤسسات الإدارية لفائدتها ، وفق تعليمات و أوامر وسلطة المستخدم المجسد

في شخصية المدير ، لتحقيق أهداف مرتبطة بالمؤسسة التي يشتغل بها .

المفاهيم المتعلقة بالموشرات :

1 - الاتصال الرسمي: و هو ذلك النوع من الاتصالات التي تتم في إطار نسق من القواعد و الأهداف التي تحدد أنماط السلوك و الأدوار وفقا لنمط مقرر رسميا و يركز على تقسيم العمل و تفويض السلطة و الهدف منه نقل المعلومات عبر قنوات رسمية لإنجاز المهام المطلوبة و تحقيق الأهداف المرجوة.

2- الاتصال غير الرسمي: هو ذلك النوع من الاتصالات الذي يحدث خارج القواعد الرسمية (الشرعية أو القانونية) المحددة للاتصال ، يقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه قائما على أساس السلطة و المركز.

3- الكفاءة: هي القدرة استخدام المعارف و الدرايات المكتسبة من أجل التحكم في وضعيات مهنية و تحقيق النتائج المنتظرة ، و الكفاءة لها ثلاث مستويات هي: قدرة معرفية ، ممارسة عملية و قدرة الفرد على إضفاء لمستته الشخصية.

4- الدافعية: تشير الدافعية إلى تلك القوة المعرضة و الحاثثة لسلوك الفرد و المحافظة عليه و الموجهة له نحو هدف معين، فالدافع هو مؤثر داخلي يحرك شعور الفرد و يحدد سلوكه نحو عمل معين.

7-1 - الدراسات السابقة:

تنطوي الدراسات السابقة على أهمية بالغة في حقول المعرفة و الدراسات و البحوث العلمية، ذلك أنّ المعرفة العلمية مبنية على التراكم ، فالمعرفة الراهنة ما هي إلا امتداد للمعارف السابقة، و فيما يلي إشارة لأهم البحوث و الدراسات الأجنبية ، الجزائرية و العربية و التي تتمثل في:

1- الدراسات الأجنبية:

أ. دراسة فريدريك و ينسلوتايلور:

يعتبر " فريدريك تايلور " السباق إلى الاهتمام و التنبه إلى وجود ضعف في الإنتاج و وجود مشاكل في العمل من بينها مشكلة التظاهر بالعمل و البحث عن أسباب تعقدها في الصناعة الأمريكية إضافة إلى انخفاض الإنتاجية الأمر الذي دفعه إلى القيام ببحث علمي لمعرفة أسباب انخفاض الإنتاجية لدى العمال و الطرق التي تؤدي إلى ارتفاعها بأقل تكلفة ممكنة، في أقصر وقت و بأدنى حد من الحركات لتحقيق النتائج المرجوة للمنظمة. في هذا السياق قام "تايلور" بتجاربه في ورشة بها 75 عاملا يقوم كل منهم بنقل 12.5 طن من الحديد خلال فترة العمل ، إلا أنه لاحظ أنهم يسرقون من حركاتهم التي يؤدونها حركات زائدة عن اللزوم ، مما يؤدي إلى ضياع الوقت و الجهد. و لهذا اختار "تايلور" لتنفيذ تجاربه عاملا هولنديا طموحا و اقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه تنفيذ الأوامر التي توجه إليه بحرفيه، فكان أن نقل هذا العامل 47.5 طن من الحديد خلال فترة العمل فأدت النتيجة من هذه الطريقة العلمية في العمل إلى انخفاض عدد العمال في المصنع الذي كان يشتغل فيه بشكل ملحوظ و حققت الشركة ربحا مقداره 75 ألف دولار في السنة و هذا راجع إلى أنّ "تايلور" كان يزوده بكافة التفاصيل عن كيفية الأداء و القيام بالأعمال أي أنّه قام بتدريبه على الطريقة المناسبة لأداء المهام، و

بعد ملاحظة "تايلور" للنتيجة التي تحققت بعد تدريب هذا العامل قام بتدريب باقي العمال على أداء العمل بنفس الطريقة كما طالب بضرورة الإشراف الدائم على العمال و تدريبهم باستمرار، و يشترط أن يكون هؤلاء المشرفين على درجة عالية من التدريب و الخبرة، كما يجب الاعتماد على نظام التحفيز بالأجور، من خلال هذه الدراسة لـ"فريدريك تايلور" بمصنع "ميدفل" توصل إلى النتائج التالية:

- أن نجاح العمل داخل المصنع مرتبط بدفع الإنتاجية و التي ترتبط بدورها بتحسين أداء العمال و للتدريب العلمي دور أساسي لبلوغ هذا الهدف.
- أن الأجر عامل أساسي في خلق دافعية العمال نحو أداء مهامهم و هو السبب الرئيسي الباعث نحو العمل.(1)

- إن وجود مشاكل في العمل و تعقدها راجع إلى جهل الإدارة بما للعمال من قدرات على بذل جهد أو الجهل بكيفية استغلالها بشكل جيد من جهة و جهل العمال بأساليب رفع الإنتاج من جهة أخرى.
- إنّ التقسيم الدقيق للعمل عامل هام في زيادة الإنتاج و هو شكل من أشكال التدريب على العمل من خلال تكراره و التعود عليه. هناك طريقة واحدة للعمل و هي الطريقة المثلى تضعها الإدارة العلمية للعمال و تدريبهم عليها حتى يتمكنوا من القيام بعملهم بسهولة و سرعة وفقا لهذه الطريقة و يقول في هذا الصدد "تايلور" مع أنه توجد طرائق و تقنيات متعددة تستخدم في كل جزء من كل تخصص، هناك دائما طريقة و تقنية أسرع و أفضل من كل الطرق الأخرى".(2)

(1) Thomas gay : « l'indispensable de la sociologie » , France,2004,p 105.

(2) Michel faudriat : « sociologie des organisations »,pearson éducation,France,2007,p77.

✓ من هنا نخلص إلى نتيجة هامة مفادها أن "تايلور" اعتبر عامل التدريب العلمي للعمال دور هام في تحسين أداء العمال و بلوغ المنظمة أهدافها.

ب - دراسات أو تجارب هاوثورن 1927 : بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات و التجارب في مصنع هاوثورن بولاية شيكاغو التابع لشركة و سترن إلكترونيك ، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة .

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل .

و قام فريق من الباحثين بقيادة **إلتون مايو " وروثلزيرج"** من جامعة هارفارد باعتبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع ، وهو ما يسمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغييرات في مستوى الإضاءة .وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة (ولكنه ازداد) وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي (1):

- بروز أهمية روح الجماعة و ما يترتب عليه من رفع أداء العاملين كبديل للفردية .

- لقد أتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحاضر المادي و الظروف المحيطة بالعمل فقط ، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف ، وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص

(1) جلال الدين بوعطيط: "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة لنيل شهادة الماجستير -السلوك التنظيمي

و تسيير الموارد البشرية- تحت إشراف الأستاذ رواق حمودي، جامعة قسنطينة، 2008، ص 120.

لهم قيمة و تميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات و تطلعات و حاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير و اعتراف و تشجيع و محاولة الاستجابة لها ، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى باعتباره محصلة جداء القدرة في العمل و الرغبة فيه .

كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها و تقاليدھا فهي غالباً ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ، و يطلق على هذا النوع من الجماعات ، الجماعات غير الرسمية ، وهو ما يعني ضمناً و جود اتصال غير رسمي و مرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها .

✓ تبين لنا من خلال هذه الدراسات التي قام بها "التون مايو و روتلبرج" أن العامل ليس له الجانب المادي و فقط بل له جانب اجتماعي لابد مراعاته في مكان العمل فإعطائه قيمة و أخذت بعين الاعتبار، و من هنا تبرز أهمية الاتصال التي تحدث على مستوى التنظيمات باعتباره وسيلة تسمح بمعرفة حاجات العاملين الاجتماعية من تقدير و تحفيز و تشجيع، و محاولة الاستجابة لها هذا ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية و زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة و هو ما ينجز عنه زيادة في الإنتاج و تقديم الخدمة بالشكل المرغوب و بالتالي تحسين في مستوى أدائهم و تحقيق نوع من الاستقرار المهني ، و بالتالي فهذه الدراسة تتقارب مع دراستي فهي تناولت جانب من جوانب الموضوع الذي بصدد دراسته و تناوله بالبحث.

ج- مسح معهد غالوب 1998 : تناول "دراسة دور المهمة و الثقافة التنظيمية" في نجاح العمل

لقد توصل المسح الذي أجراه معهد "غالوب"⁽¹⁾ في تموز 1998 في الولايات المتحدة و على ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة

(1) جلال الدين بوعطيط : مرجع سابق، ص 26.

إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات ، فعلى الرغم من الكلام الإنساني الذي ينشر حول المهمة و الثقافة فإنّ النتيجة التي توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء و مجموعات العمل التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضا كانت هذه الوحدات الأكثر إنتاجا و نجاحا.

و يعكس هذا المسح التحدي المستمر الذي يواجهه المدراء و الموجهين: كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام و استمرارية أفضل عندهم؟ و الجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل و الاتصال، و كذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق و الترويج له.

✓ نستخلص من خلال المسح التي أجراها معهد غالوب أنه حتى يصبح العاملين يقومون بإنجازها مهم بشكل مستمر و منتظم و يبذلون مجهودات متميزة في أداء أعمالهم، و يشعرون بالرضا في أماكن عملهم لابد من الاهتمام بالجانب العلائقي لهم و ذلك من خلال تشجيعهم على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم أثناء العمل، و إقامة علاقات حسنة مع رؤسائهم و زملائهم، و فتح قنوات اتصال فيما بينهم تسمح لهم بالتواصل و التفاعل فيما بينهم و هنا ما يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية و زيادة رغبته و دافعيته نحو العمل و تحسن مستوى أدائه.

2- الدراسات العربية:

أ. دراسة محمد علي محمد 1978:

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية و لقد أجريت في شركة النصر للأصواف و المنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية ، و كان محور

هذه الدراسة محاولة كشف و وصف و تشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي: و لقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات و عناصر لجمع البيانات و هي:

- **الملاحظة المباشرة:** و ذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع و دراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

- **المقابلة الحرة:** و ذلك من أجل التعرف عن آراء أعضاء التنظيم و وجهات نظرهم.

- **الاستمارة:** استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية و ذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال. ولقد شملت دراسته خمس جوانب للاتصال و هي:

1. بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي و التشاور.

2. بيانات تتعلق بتفهم و تقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.

3. مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.

4. بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.

5. بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط ، ففيما يتعلق بالجانب الأول و الذي يخص التشاور بين العمال و أعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أنّ شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا (1)

(1) بوب غارت: "اثنتا عشر مقدره تنظيمية، تعريب هشام الدجاني"، مكتبة العبيكان،السعودية،2004، ص 105-106.

و آخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل و خارجه و التي هي أساس التفاعل التلقائي و ذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال و المساهمة في القضاء على التوتر. أما فيما يخص الجانب الثاني فقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عندهم عن عدم تذكرها و معرفتها للمنشورات ، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم، و حسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال، فقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما اتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة و التي تتعلق بتغييرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ و عدم الاقتناع ، و كرد فعل لذلك فضل العمال الاحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم و التعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أن شكاويهم لم تلق أية عناية.

أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات و قد أبدى العمال في الكثير من الأحيان عدم اكتراثهم بالمنشورات و من تم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و يعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض إلى استقبال المعلومات من زملائهم في العمل إلى جانب اعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى اعتماد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر

من اعتمادهم على مشرفيهم، فقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للاتصال منها الإعتقاد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت لهم شكاويهم خاصة و ذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة و فرص الاتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم.

✓ و لقد خلص "محمد علي محمد" في دراسته ، إلى أنّ الاتصال يحقق وظيفة التكامل و التوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال و مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال ، و كذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية و أنّ غالبية العمال من الصعب جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت لهم شكاويهم فمسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي و إلى الإدارة العليا فهذه الدراسة اعتمدت على أدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها في دراستنا و التي تمثلت في الملاحظة ، المقابلة ، والاستمارة.

ب. دراسة سومر أديب ناصر:

وهي دراسة أكاديمية ميدانية، قام بها الطالب "سومر أديب ناصر" و هي عبارة عن بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (جامعة تشرين، كلية الاقتصاد) موسوم بـ "أنظمة الأجور و أثرها

على أداء العاملين⁽¹⁾ في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا.دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري، تحت إشراف كل من الدكتور "علي ميا" و الدكتور "لطيف زيود" و هذا خلال الموسم الدراسي 2004/2003 تضمنت الدراسة 6 فصول ، ثلاثة منها تطرقت لمتغير الأجر و فصل واحد تطرق لأداء الأفراد، و فصلين للجانب الميداني للدراسة.

أولاً: أهداف الدراسة: هدف البحث للإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل هناك تدني في مستويات الأجر الحالية؟
- هل مستويات الأجر الحالية قادرة على تحفيز الأفراد أم لا؟
- هل يؤدي تدني مستويات الأجر الحالية إلى تخفيض إنتاجية الأفراد؟
- هل يؤدي تدني مستويات الأجر الحالية إلى زيادة معدل دوران العمل و الغياب عنه؟
- هل ستؤدي زيادة الأجر الحالية إلى تحسين أداء الأفراد؟
- أيهما يحفز أكثر التعويضات النقدية أم التعويضات الغير نقدية؟
- هل ستؤدي التعويضات الحالية إلى زيادة أداء الأفراد؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

- إنَّ مستويات الأجر الحالية غير قادرة على تحفيز الأفراد و تحسين أدائهم.

(1) بوجمعة كوسة: " الأجر و الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية في الجزائر"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في

العلوم -تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية- ، تحت إشراف الأستاذة نادية عيشور، جامعة سطيف 2، 2013، ص 46.

- إنَّ زيادة مستويات الأجر الحالية يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد.
- إنَّ تدني الأجر الحالية لا يؤدي إلى دوران العمل و الغياب عنه.
- إنَّ التعويضات النقدية تحفز الأفراد أكثر من التعويضات الغير نقدية.
- لا تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد.

ثالثا: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ما تعلق بالجانب النظري ، كما اعتمدت على منهج المسح الإحصائي في الجانب الميداني من الدراسة.

رابعا: عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القطاع العام الصناعي السوري، أما عينة الدراسة فتم تمثيلها بشركات الغزل و النسيج في الساحل السوري، و هي الشركة العامة للخیوط القطنية، شركة جيلة للغزل، شركة نسيج اللاذقية و معمل غزل جيلة الجديد، و شملت العينة 234 عاملا موزعة على الشركات الأربع المذكورة.

خامسا: نتائج الدراسة: تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستويات الأجر الحالية لا تلبي حاجيات العامل السوري بشكل كامل و هناك عوامل أخرى تحفز العاملين بدلا من الأجر.
- زيادة الأجر في الشركات متفاوت و مرهون بالقدرة الإنتاجية للمؤسسة و زيادته تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

- معظم العاملين في الشركات محل الدراسة في حالة استقرار رغم تدني الأجور.
- التعويضات الحالية قليلة للغاية و لا تحفز الأفراد العاملين، و غياب الحوافز غير النقدية.
- مركزية القوانين على الشركات الإنتاجية تحد من وجود فروق بين أجور المؤسسات.
- تشترك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير التابع، أما أوجه الاختلاف فهو ميدان الدراسة، حيث كان ميدان هذه الدراسة الشركات الإنتاجية العامة أما ميدان دراستي فهو المؤسسات الإدارية العامة. كذلك اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب منهج المسح الإحصائي في حين نجد دراستي الراهنة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي فقط.

ج. دراسة أحمد بن بشير بن أحمد المدني:

قام بهذه الدراسة الباحث "أحمد بن بشير بن أحمد المدني" ، و هي دراسة الحاتمية تتمثل في بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال العام الدراسي 2009-2010 بجامعة النيلين بالسودان تحت عنوان "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة"⁽¹⁾ دراسة حالة الخطوط الجوية السعودية- تحت إشراف الدكتور: زكي مكي إسماعيل- قام الباحث بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة أبواب ،احتوى كل باب منها على عدة فصول و مباحث.

اشتمل الباب الأول منها على الدراسة النظرية و قد ذكر في الفصل الأول من هذا الباب مفهوم التدريب و أثره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة و تحقيق الاحتياجات الإنسانية للأفراد العاملين

(1) بوجمعة كوسة: مرجع سابق ،ص 47.

عن طريق التدريب كما وضع الباحث أسس التدريب و الهدف منه و خصائصه و أنواعه و طرق و أساليب إلغاء الدورات التدريبية أما الفصل الثاني فقد وضع فيه الباحث تحديد مراحل التدريب الفعال و مدى إمكانية الاستفادة منه في واقع العمل.

و كذلك قياس و تقويم أداء العاملين و تكلفة التدريب الفعال و العائد منه و أسباب فشل التدريب و معوقاته.

أما الباب الثاني فقد اشتمل على الدراسة الميدانية ففي الفقرة الأولى من الدراسة الميدانية وضع الباحث نشأة مؤسسة الخطوط السعودية بالمملكة العربية السعودية و مراحل تطور خدماتها و مراكز التدريب الملحقة داخل القطاعات في المؤسسة أما الفقرة الثانية في الفصل الرابع فقد اشتملت على منهجية البحث في تحليل البيانات.

أما الباب الثالث فقد ركز على النتائج و التوصيات و المرجع و الملاحق و النموذج العلمي المقترح لتطوير أداء العاملين في المؤسسة.

أولاً: فرضيات البحث: اعتمد الباحث عدة فرضيات هي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المفاهيم العلمية لمبادئ التدريب السائد حالياً في المؤسسة و بين المفاهيم العلمية الواجب تطبيقها.
- توجد فروق دالة إحصائية بين مستوى الأداء حالياً و مستوى الأداء الواجب توافره باستخدام التدريب لتحسين الأداء.
- توجد فروق دالة إحصائية بين توفر الدورات التدريبية بالخطوط السعودية و بين ارتفاع مستوى الأداء.

- توجد فروق دالة إحصائية بين توفر الدورات التدريبية المتاحة بالخطوط السعودية و إقبال الموظفين عليها.

- توجد فروق دالة إحصائية بين حصول الموظفين بالخطوط السعودية على دورات تدريبية و درجة إحساسهم بالرضا الوظيفي.

ثانياً: أهداف المؤسسة:

هدف الباحث توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة، و إبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب، كما هدف هذا الباحث هو تشخيص المشكلة موضوع البحث(مشكلة التدريب) و ذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة فتحديد مواطن الضعف و القوة فيها و ذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة، كما أن الباحث يقدم إضافة علمية متمثلة في توصيات و مقترحات موضوعية تؤدي إلى تحسين و تطوير الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة، و تركز هذه التوصيات على الطريقة المثلى كل مشكلة التدريب و الصعوبات التي تواجهه في المؤسسة موضوع البحث.

ثالثاً: منهج البحث:

استخدام الباحث في إعداد الجزء الميداني من هذا البحث المنهج الوصفي المسحي.

رابعاً: عينة البحث: يتكون مجتمع البحث من الموظفين في الخطوط العربية السعودية و تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية على أساس أنها تحقق أغراض البحث الذي يقوم به الباحث، و قد شملت عينة البحث فئتين، الفئة الأولى فئة موظفي المستويات الإدارية الوسطى و قد قام الباحث بتوزيع عدد (200) استمارة استبيان على أفراد هذه الفئة ، ثم قام بالمرور على المشاركين الاستبيان في وقت

لاحق لتجميع هذه الاستثمارات و بلغ عدد الاستثمارات المرجعية و الصالحة للتحليل الإحصائي (168) استثمارة بنسبة قدرها 80 % .

خامسا: نتائج البحث:

1. تختلف المناهج و المحتويات التدريبية عن مرئية التقدم المستمر و أساليب التدريب العصرية.
 2. عدم ربط التدريب بالمراكز و المكتبات التدريبية و البحثية.
 3. عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
 4. عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني و التقني و الصيانة.
 5. عدم التنسيق بين الإدارات لتحديد موعد الدورات المقامة.
 6. قصر الدورات التدريبية من الناحية الزمنية.
 7. لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين و لا توجد متابعة.
 8. عدم تطبيق الدورات التدريبية في أرض الواقع في العمل و عدم الاستفادة من المهارات التي تلقاها المتدرب أثناء التدريب.
 9. لا يتم تصميم الدورات التدريبية حسب حاجة العمل.
 10. تعارض مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب.
- ✓ تشترك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير التابع (الأداء) لكن من خلال مجريات البحث تم إهمال هذا المتغير سواء في الجانب النظري أو في الجانب الميداني حيث أن النتائج ركزت معظمها على

الجدوى التدريبية ، من خلال مقارنة البرامج ببرامج أخرى أكثر فعالية ، و لم يتطرق إلى التغيير الحاصل في الأداء و هو ما يعتبر هدف من أهداف الدراسة الذي أهمل تماما، أما فيما يخص أوجه الاختلاف فتتمثل في المتغير المستقل، حيث عمد الباحث إلى محاولة دراسة مدى تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، في حين ركزت دراستنا على الاتصال التنظيمي باعتباره عملية من عمليات الإدارة و كنظام قائم الدراسة و ميدانها و طبيعة المؤسسة المعنية بالدراسة.

3- الدراسات الجزائرية:

أ. دراسة العربي بن داود لسنة 2007-2008: قام بهذه الدراسة العربي بن داود الموسومة "ب فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"⁽¹⁾ دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف C.P.G بقسنطينة ، استعرض من خلالها الباحث إشكالية الدراسة و الفرضيات و العينة و الأساليب الإحصائية ، و من تم التطرق إلى التراث النظري للدراسة ، و من خلال الجانب النظري للدراسة، و من خلال الجانب النظري حاول الباحث الإجابة عن التساؤل الرئيسي و الذي يتمثل في : ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ، و ما مدى فعاليته في إنمائها و تطويرها.

أولا: تساؤلات الدراسة: تمثلت في :

أ. هل فعالية الاتصال النازل تجعل العمال على علم بكل القرارات و الأوامر و التعليمات؟

(1) العربي بن داود: "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم، تخصص

تتمية الموارد البشرية، تحت إشراف صالح بن نوار، قسنطينة، ص 18-24.

ب. هل الاهتمام بالاتصال الصاعد يزيد من فعالية الاتصال؟

ج. هل فعالية الاتصال الأفقي تؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة: تتجلى فرضيات هذه الدراسة في:

1. كلما كان الاتصال النازل فعال كلما كان العمال على علم بكل القرارات و الأوامر و التعليمات.

2. كلما كان الاهتمام الصاعد كلما كانت هناك فعالية اتصالية.

3. كلما كان هناك اتصال أفقي كلما أدى على تدعيم المناخ التنظيمي.

ثالثا: منهج الدراسة: لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج ملائمة

لموضوع البحث.

رابعا : عينة الدراسة: تمثلت طبيعة عينة هذه الدراسة في كونها عينة عشوائية طيفية حيث قدرت

بـ100 مفردة.

خامسا: نتائج الدراسة : تمثلت في النقاط الرئيسية التالية:

- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- أنّ الإدارة تتصل بشكل دائم بعمالها في مختلف المستويات التنظيمية.
- العلاقة بين العمال و الرؤساء و الإدارة علاقة حسنة مقبولة.
- كشف الدراسة على أنّ العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.

- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، كون الإدارة ترى أنّ سلطة القرار تبقى من حقها فقط.

- أنّ المؤسسات الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة و العمال.

✓ تشترك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل و الذي ينقل في الاتصال التنظيمي كما أفادت الدراسة في الطريقة الجيدة و الذكية في معالجتها لعينة البحث و التي اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية، إلى جانب المنهج المعتمد في هذه الدراسة باعتباره نفس المنهج الذي اعتمدها في دراستنا و هو المنهج الوصفي و هو منهج يتناسب مع البحوث الوصفية أما فيما يخص أوجه الاختلاف فهذه الدراسة حاولت معرفة مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي و فعاليته في إنمائها و تطويرها، لكن دراستنا تهدف إلى العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.

ب. دراسة جلال الدين بوعطيط لسنة 2008-2009:

قام بهذه الدراسة جلال الدين بوعطيط الموسومة بـ "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي"⁽¹⁾

بمؤسسة سونلغاز بعنابة استعرض من خلالها الباحث إشكالية الدراسة و الفرضيات و العينة و الأساليب الإحصائية، و من تم التطرق إلى التراث النظري للدراسة، و من خلال الجانب النظري حاول الباحث الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي يتمثل في: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

(1) جلال الدين بوعطيط: مرجع سابق ، ص 18-27.

أولاً: تساؤلات الدراسة: انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

أ. ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

ب. هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث و الأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

ج. هل للمتغيرات التالية: السن ، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال

التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

1. الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

2. الفرضيات الجزئية:

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

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

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

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

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

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

ثالثا: منهج الدراسة:

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث.

رابعا: عينة الدراسة:

تمثلت طبيعة عينة هذه الدراسة في كونها عينة عشوائية بسيطة حيث قدرت بـ 49 عمل منفذ.

خامسا: نتائج الدراسة:

و لقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل و الصاعد داخل مؤسسة سونلغاز و أهمية كل نمط في تحقيق الصيرورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومة بين الإدارة و العمال.
- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخامسة (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

✓ هذه الدراسة هي دراسة مشابهة لدراستنا الحالية حيث هدفت إلى معرفة علاقة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز بعنابة و الأداء الوظيفي للعمال المنفذين، و نوع الاتصال السائد في هذه المؤسسة أيضا المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو نفس المنهج الذي اعتمده في دراستي و هو المنهج الوصفي التحليلي، لكن فيما يخص أوجه الاختلاف في بيئة الدراسة و ميدانها و طبيعة المؤسسة المعنية بالدراسة و كذلك طبيعة العينة المختارة في البحث.

ج. دراسة ميلود طبيش لسنة 2010-2011:

قام بهذه الدراسة ميلود طبيش بـ "الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة"⁽¹⁾ و هي دراسة ميدانية أجريت بإذاعة سطيف الجهوية استعرض من خلالها الباحث إشكالية الدراسة و الفرضيات و العينة و الأساليب الإحصائية ، و من ثم التطرق إلى التراث النظري الخاص بالدراسة ، و من خلال الجانب النظري حاول الباحث الإجابة عن التساؤل الرئيسي و هو : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف الجهوية).

أولا : تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات هذه الدراسة على النحو التالي:

أ. ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين؟

ب. هل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة؟

(1) ميلود طبيش: "الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير - تخصص علم اجتماع

الاتصال في المنظمات-، تحت إشراف براهيم الطاهر ، ورقة ، ص4-5.

ج. ما علاقة الاتصال التنظيمي بدناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

1. الفرضية العامة :

هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
- الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة.
- للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بدناميكية جماعة العمل داخل التنظيم.

ثالثا: منهج الدراسة:

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، و منهج دراسة الحالة لإجراء الدراسة الميدانية لكونهما من أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث.

رابعا: عينة الدراسة:

في هذه الدراسة فقد تم دراسة مجتمع البحث بأكمله حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة حيث قدرت بـ43 مفردة.

خامسا: نتائج الدراسة: و التي تمثلت في:

النتيجة الأولى: من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، و منه فقد تحقق الفرض الأول بنسبة قاربت 89.37%.

النتيجة الثانية: من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبة قاربت 85.87%.

النتيجة الثالثة: من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة فقد تبين أن للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الفرض الثالث بنسبة قاربت 90.38% .

و عليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة هي أنّ هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

✓ تشترك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) ، لكن فيما يخص نقاط الاختلاف في المتغير التابع ففي هذه الدراسة تم ربط الاتصال التنظيمي بالتفاعل الاجتماعي لكن في دراستنا ربطنا المتغير المستقل بالأداء الوظيفي (المتغير التابع). كذلك فيما يخص المنهج المستخدم ففي دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لكن في دراسة الحالة لكونهما من أكثر المناهج ملائمة لموضوع بحثه، كذلك الاختلاف في بيئة الدراسة و ميدانها و طبيعة المؤسسة المعنية.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

2-1- التطور التاريخي للإتصال التنظيمي.

2-2- أهمية الإتصال التنظيمي.

2-3- أهداف الإتصال التنظيمي.

2-4- العناصر الرئيسية للإتصال التنظيمي.

2-5- أنواع الإتصال التنظيمي.

2-6- شبكات الإتصال التنظيمي.

2-7- وسائل الإتصال التنظيمي.

2-8- نماذج الإتصال التنظيمي.

2-9- معوقات الإتصال التنظيمي.

2-10- طرق التعامل مع معوقاته.

• تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة و بلوغ أهدافه، كما يتوقف نجاح الإدارة على مقدار فهم هذه العملية بالرغم من كونها وسيلة و ليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية و هامة في تنسيق جهود و أنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة و العاملين بها ، فالالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع و تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم ، و بدونه يحدث هناك خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه أو العكس و هذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاية الإنتاجية و عليه سنتناول في هذا الفصل متغير الاتصال التنظيمي (الظاهرة التنظيمية المدروسة) و أهم العناصر المتعلقة به.

2-1- التطور التاريخي للاتصال التنظيمي:

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ اتصال المؤسسة في التطور وفقا لأسس فنية و منهجية علمية، و ذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال، خاصة في أمريكا و أوروبا. " ويعتبر "إيفي لي" "IVYLEE" رائد العلاقات العامة الحديثة، و هو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903، و يرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية و الصناعية على نشر سياستها و إعلام الجمهور بأهدافها و أغراضها و العمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها، و تأييده و مساندة لها ، و قد ألقى المختصون الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام و النشر كميدان جديد في عالم التجارة، فنادوا بأن دور اتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة و نقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام"⁽¹⁾. و استمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير و برعاية الهيئات العسكرية حيث: " وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش "FOCH" إلى دور " المكلف بالصحافة" الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة و بالموازاة مع مهام أخرى ، و في نفس فترة بداية القرن العشرين أنشأ "بيجو" "PEUGEOT" أول صحيفة مؤسسية كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سينجر" "SINGER" حوالي عام 1926 ، و في فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية "SNCF" عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود ب مصلحة صحافية خاصة و لم يشهد مجال الاتصال انتعاشا إلا خلال فترة الثمانينات ، و لقد وصف الإسباني (كراسكوسا CARRASCOSA)

(1) محمد العزازي، أحمد إدريس: " العلاقات العامة المعاصرة"، و فعالية الإدارة المكتبة العلمية ، مصر ، 2004 ، ص 10.

التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الأحرف الأربعة C/C les

: (quatres

- في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط " بالتكاليف " "costes".

- في السبعينات عصر التسويق التجاري "commercial".

- في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية "calidad".

- في التسعينات الاتصال الشامل "communication globable".⁽¹⁾

أما " على المستوى العربي ، فقد أعلن في 06 ماي 1965 عن تأسيس جمعية العلاقات العامة العربية ، التي تهدف إلى بحث و تدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي و دعوة إلى الإصلاح و البناء"⁽²⁾. و ذلك من خلال فقد العديد من الندوات ، المؤتمرات المتخصصة.

(1) فضيل دليو: "اتصال المؤسسة"، مرجع سابق، ص 77.

(2) محمد العزازي، أحمد إدريس: مرجع سابق ص 13.

2-2- أهمية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال عملية رئيسية و ضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية داخل التنظيم ، فلا يمكن أن تتميز أو تنجح المؤسسة المعاصرة إلا باعتمادها و تبنيتها المنظومة الاتصالية التي من شأنها تعزيز هامش الثقة مع المتعاملين معها و الفاعلين فيها ، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعّالة بمثابة "حياة" أي تنظيم فالالاتصال التنظيمية يسعى إلى تحقيق النجاح الإداري و الفعّالية التنظيمية و بذلك يمكن إنجاز أهميته فيما يلي:

1-الاتصال ضروري لنقل البيانات و المعلومات و الإحصاءات و المفاهيم التي تبنى عليها القرارات داخل التنظيم.

2-يعمل على الربط و التنسيق بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و الجماعات.

3-يؤدي الاتصال دورا هاما في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة.(1)

4-يعد الاتصال وسيلة لتوصيل و شرح و تفسير السياسات و الأهداف و الخطط و التعليمات التي تبنى عليها القرارات.(2)

(1) علي عياصرة ، محمود العوده الفاضل: "الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية"، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006، ص 27.

(2) حسين حريم: مرجع سابق، ص 272-273.

5- أنها تمثل جزءا كبيرا من أعمال الموظف اليومية، "و يقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين

75-95 % من وقت الموظفين".⁽¹⁾

6- يساهم في تحفيز الأفراد و توجيههم للعمل و تغيير اتجاهاتهم و تعريف الموظفين ببيئتهم المادية

و الاجتماعية.

7- يعمل على تحسين أداء العاملين و حصولهم على رضا أكبر في مكان العمل.

8- يساعد الاتصال التنظيمي على تحديد المشاكل الموجودة في مكان العمل بهدف التخلص منها

و القضاء عليها.

(1) فضيل دليو: مرجع سابق، ص 24.

2-3- أهداف الاتصال التنظيمي:

فالالاتصال التنظيمي يحقق جملة من الأهداف يمكن حصرها في النقاط التالية:

1. إطلاع المرؤوسين و جميع أفراد التنظيم على الأهداف و السياسات و البرامج و كل ما يتعلق بالتنظيم و هذا لجعل إمكانية تحقق أهداف التنظيم عالية.
2. الاتصال وسيلة للتعريف بالعرض من التعليمات و القوانين في المنظمة.
3. يهدف إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات عن طريق توفير المعلومات اللازمة للأفراد و الجماعات داخل مكان العمل.
4. " يسعى إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم".⁽¹⁾
5. متابعة الإنجاز و تقييم الأداء على المستويين الجماعي و الفردي.
6. يساهم في تدعيم العلاقات الإنسانية في العمل و تقديم النموذج الجيد في تلقي و إبلاغ الأخبار و الموضوعات ذات الروح الاجتماعية بالنسبة لجماعات العمل.
7. يسعى إلى مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل.
8. يهدف الاتصال داخل المؤسسة على تحسين سير العمل و توضيح الواجبات و تحديد خطوط السلطة و المسؤولية و دعم التفاهم و التعاون بين الموظفين في مكان العمل.

(1) فضيل دليو: مرجع سابق ، ص 87.

9. يساعد على التنسيق بين الوحدات و الأقسام في البناء الكلي للتنظيم من أجل إحداث التكامل و التوازن و الانتظام في الوحدات كمطلب أساسي لتحقيق الأهداف المحددة ، و أيضا يتغلغل في جميع وظائف و أنشطة المنظمة.

10. الرد على التساؤلات و الاستفسارات و المقترحات المرفوعة إلى القيادة بطريقة فعّالة و ناجحة، و كذلك يسمح بتقديم الشكاوي الموضوعية للرئيس و تحديد احتياجات التنظيم و جماعات العمل بغية إشباعها.

11. يحقق نظام الاتصال الإداري نظام الشورى و تبادل الرأي بين التنظيم كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

12. و يمكن أن ندرج هنا هدفا آخر الذي لا يقل أهمية عن سابقه و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي و لتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التالية لـ"سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب" و التي تتجلى في:⁽¹⁾

✓ توخي الصدق و الإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.

✓ مراعاة الأمانة في استلام و تسليم و نقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.

✓ تشجيع الآراء البناءة.

✓ تشجيع مهارات الإصغاء و مهارات الحديث.

✓ إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.

✓ ديمقراطية، من حيث إعطاء الآخرين حول النقد و النقد البناء.

✓ عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.

(1) فضيل دليو : مرجع سابق، ص 89.

- ✓ عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية.
- ✓ معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل.
- ✓ تطابق العمل مع القول.
- ✓ توخي الموضوعية و الحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.
- ✓ تعتبر الخصال الحميدة و السمات الشخصية الجيدة عنصرا مهما في مزولة الاتصال.

2-4- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال عملية حيوية ضرورية فبدونه لا يستطيع أن يقوم أي تنظيم، بحيث لا يمكن لهذه العملية أن تتم إذا غاب أحد عناصرها فكل عنصر يؤثر في الآخر و يتأثر به تتجلى هذه العناصر الرئيسية فيما يلي:

1. المرسل: "EMETTEUR"

يعرف بأنه : "هو الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى طرف آخر و لديه مجموعة من المعلومات و الأفكار"⁽¹⁾ ، كما يمكن تعريفه بأنه: "القائم بإنشاء رسالة كأن يعرض من خلالها محتواها و مقصده و أفكاره أو يوصل المعلومات، و قد يكون المرسل عبارة عن رئيس أو مرؤوس على حد سواء"⁽²⁾ فالمرسل إذن هو ذلك الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة عبر قنوات الاتصال لتصل إلى المستقبل فمثلا داخل أي تنظيم فالمدير يقوم بتقديم عدة تعليمات للمرؤوسين (الموظفين)، فالمدير هنا يلعب دور المرسل، و من الممكن أن يتحول المرسل إلى مستقبل و العكس صحيح، فلو أخذنا على سبيل المثال الأستاذ و الطلبة يقوم الأستاذ بإلقاء التحية ثم يجيبه الطلبة برد التحية ، و بهذا نجد الأستاذ المرسل للتحية تحول إلى مستقبل للرسالة و الطلبة أصبحوا مرسلين بردهم للتحية.

2. المستقبل: "Récepteur"

" و هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة و قد يكون الآخر فردا أو جماعة أو منظمة بأكملها

(1) علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص30.

(2) فضيل دليو: مرجع سابق ، ص 264.

و تتلخص مهمة متلقي الرسالة في حل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى محتواها و فهم معناها ثم الاستجابة للرسالة⁽¹⁾ و يتوقف نجاح عملية الاتصال على مدى قدرة المستقبل على فهم محتوى الرسالة و تجدر الإشارة هنا إلى أن المستقبل قد لا يستطيع تفسير الرسالة الموجهة إليه بنفس المعنى الذي أراد المرسل إيصاله له.

3. **الرسالة: "MESSAGE":** تتمثل في المعاني و الكلمات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل و ذلك في إطار زمني و مكاني محدد ، و قد تأخذ الرسالة صور متعددة و قد تنطوي على موضوع سري أو علني فقد يغلب عليها الطابع التنظيمي أو الطابع الشخصي بحيث تكون ذات علاقة بطرفي الاتصال (المرسل، المستقبل).

4. **الوسيلة: "Canal de communication":** هي القناة المستخدمة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل⁽²⁾ أو بعبارة أخرى هي عبارة عن حلقة وصل بين شخصين أو أكثر يتم من خلالها نقل المعرفة و المعلومات التي يتطلبها العمل و توجد عدة وسائل تستخدم في نقل المعاني منها اللفظية كالاتصالات و المقابلات و المؤتمرات... الخ، و أيضا الوسائل الكتابية كالتقارير و المجالات وغيرها.

5. **التغذية الرجعية: "Feedback":** تعد التغذية الرجعية الأداة التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل فقبولها أو رفضها ، أي أن التغذية الرجعية تجسد التفاعل و التجارب بين المرسل و المستقبل و يقصد بها جميع

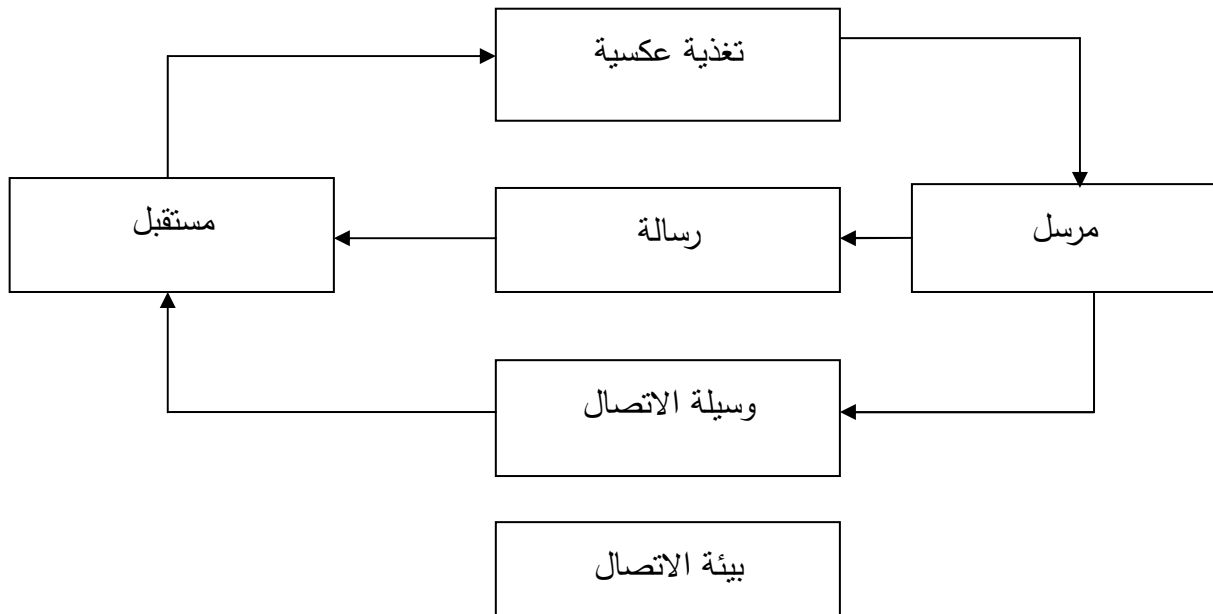
(1) محمد إسماعيل بلال: "السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 361.

ردود الأفعال و الاستجابات التي يقوم بها المستقبل و هذه العملية تبين مدى فعالية التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال داخل التنظيم.

6. بيئة الإتصال: "l'environnement de communication"

"و هي المناخ المادي و المعنوي و النفسي و الاجتماعي الذي تتم فيه عملية الاتصال داخل التنظيم"⁽¹⁾ قد يكون هذا المناخ ملائم و مناسب على نحو يساعد على العمل و على إتمام عملية الاتصال و بلوغ الهدف، و أيضا قد يتضمن تشويش و مشتتات تعيق و تؤثر سلبا على فعالية الاتصال التنظيمي.

و يمكن توضيح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم (01) : يوضح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي. (المصدر: محمد إسماعيل بلال ص 361)

(1) محمد إسماعيل بلال: المرجع نفسه ، ص 262-263.

2-5- أنواع الاتصال التنظيمي:

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات، و سوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات مهمة و هما: الاتصالات الرسمية و الاتصالات الغير رسمية.

أولا : الاتصالات الرسمية:

و هي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية و المعتمدة بموجب اللوائح و القرارات المكتوبة ، و هي بصفة عامة تنقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

أ. الاتصالات النازلة أو الهابطة:

و هي الاتصالات التي تتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المؤسسة ، و تهدف إلى نقل الأوامر و التعليمات ، و التوجيهات و القرارات ، و تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل: الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه و المكالمات الهاتفية ، المنشورات،...الخ، و غالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة ، و من مزايا هذه الاتصالات أنها تساعد العاملين في معرفة الطريقة الصحيحة لأداء المهام الموكلة إليهم ، و رغم هذه المزايا إلا انه وجود عيوب لهذا النوع من الاتصال تتجلى في:

- الاعتماد على وسيلة اتصال تقليدية أو معقدة مما يجعل الاستخدام غير واضح.

- كثرة الأوامر و تعارضها و عدم وضوحها.

- الانتقال عبر مستويات تنظيمية متدرجة يؤدي إلى إضافات و اختزال للمعلومة مما يؤدي إلى إبعادها عن المغزى الحقيقي، "و لمعالجة هذه المشاكل يتوجب على المدير أن يقوم بإيضاح التوجيهات

و التعليمات الموجهة للعمال و تهيئتهم نفسيا لتقبل هذه التوجيهات و اشتراكهم في اتخاذ القرارات حتى يتمكن من دفعهم إلى تحسين أدائهم.⁽¹⁾

ب. **الاتصالات الصاعدة:** يمثل هذا النوع من الاتصالات مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون إلى الرؤساء أي من المستويات الدنيا في التنظيم إلى المستويات العليا في التنظيم ، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، و المشاكل التي تصادفه في العمل و التي تستدعي تدخل السلطات العليا لحلها، و تكون هذه المعلومات في شكل تقارير ، و الشكاوي لكن في كثير من الأوقات تتعدى وظيفة الاتصالات الصاعدة من المرؤوس للرئيس عما يحدث في المستويات الدنيا لهرم المنظمة ، إذ يشارك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المهمة التي تخص المنظمة ، عن طريق إبداء الرأي حول سياسات المؤسسة و تقديم اقتراحات للرؤساء حول نظام العمل بهدف التطوير و التحسين في الأداء ، إلا أن لا ننفي وجود بعض المعوقات لهذا النوع من الاتصال تتجلى في :

1. عدم توافر وسائل في أنظمة الاتصال المتبعة داخل التنظيم.

2. اتساع في نطاق الوحدات التابعة للتنظيم و تعددها و انتشار القطاعات و الفروع فكما ارتفعت

الاتصالات الصاعدة عن النازلة كلما أدى إلى زيادة إنتاجية المنظمة و العكس صحيح.

(1) صباح الحميد علي، غازي فرحات أبو زيتون: "الاتصالات الإدارية (أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال)" ، دار حامد للنشر

و التوزيع، عمان ، 2007 ، ص59 .

ج. الاتصالات الأفقية:

تعمل الاتصالات الأفقية التي تتم بين من يعملون في نفس المستوى الوظيفي على تحقيق التنسيق و التعاون بين مختلف وحدات التنظيم ، و يرى "هنري فايول" "Henry FAYOL" " ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعّالة".⁽¹⁾

و كمثال لهذه الاتصالات اتصال مدير شركة (أ) بمديري شركتي (ب) و (ج) لمناقشة بعض القضايا ، و هذا النمط من الاتصال يكون بين أطراف العمل من مستوى واحد.

ثانيا: الاتصالات غير الرسمية:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة و يعرف بأنه: "تلك العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال و يستمرون في إقامتها".⁽²⁾

فتلك العلاقات هي علاقات لا تخطط لها الإدارة و يمكن القول بأنه يظهر عندما تضعف القنوات الرسمية للاتصالات الرسمية في المنظمة و يندرج تحت ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي و يلعب هذا النوع من الاتصالات دورا هاما في عملية صنع القرار كما يعد وسيلة ناجحة لحل المشاكل الإدارية ، و يعتبر هذا النوع من جهة أخرى ظاهرة إيجابية حيث يتضح ذلك من خلال علاقات الصحافة و الزمالة التي تقوم بين أفراد المنظمة و روح الألفة و التماسك بينهم و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

(1) أحمد ماهر: "كيف ترفع المهارات الإدارية في الاتصال"، مرجع سابق ، ص 90.

(2) محمد السلطان العميان، "السلوك التنظيمي": مرجع سابق، ص 247 ، 248

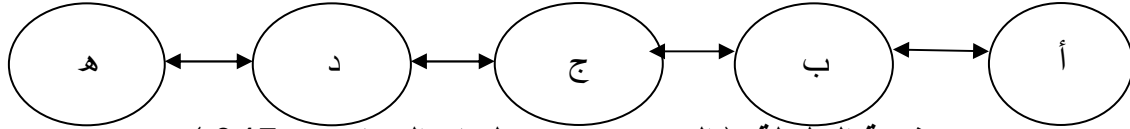
2-6- شبكات الاتصال التنظيمي:

هناك أنواع متعددة من هذه الشبكات منها:

1. **شبكة السلسلة:** و في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي

منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ،

و يلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الواسطي.



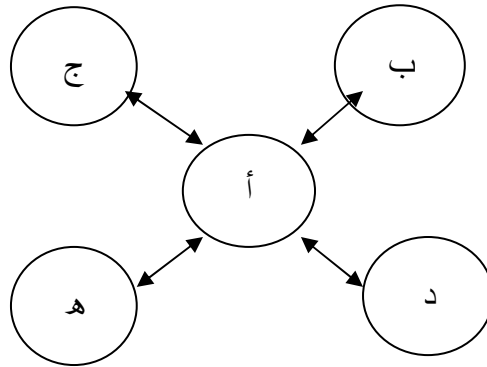
- شبكة السلسلة- (المصدر: محمد سليمان العميان ص 247).

2. **شبكة العجلة:** و هذا النمط شائع لنشر و نقل الكلام و في هذا النمط من الاتصال هناك شخص

محوري (القائد أو الرئيس) هو مفتاح الاتصالات و تتم الاتصالات بين الأفراد من خلال هذا الشخص

الذي بوسعه الاتصال بأي منهم و هذا النمط يمكن أن يتسبب في الإرباك و عدم الاستقرار لأولئك

الأفراد المعزولين و الواقعين على محيط النشاط.

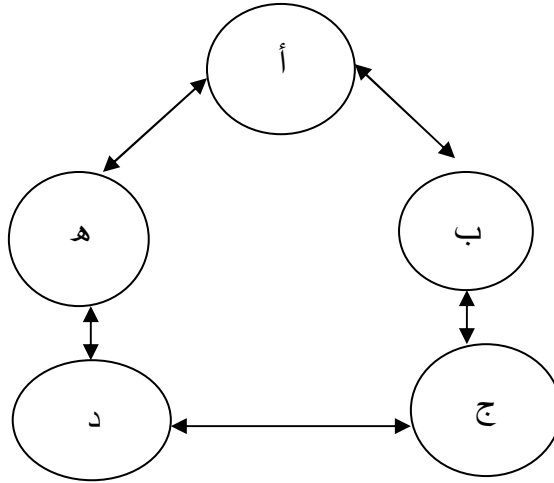


- شبكة العجلة- (المصدر: محمد سليمان العميان ص 247).

-

3. شبكة الاتصال الدائرية:

" و هذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بمن هم حوله عن يمينه و يساره فقط دون غيرهما"⁽¹⁾



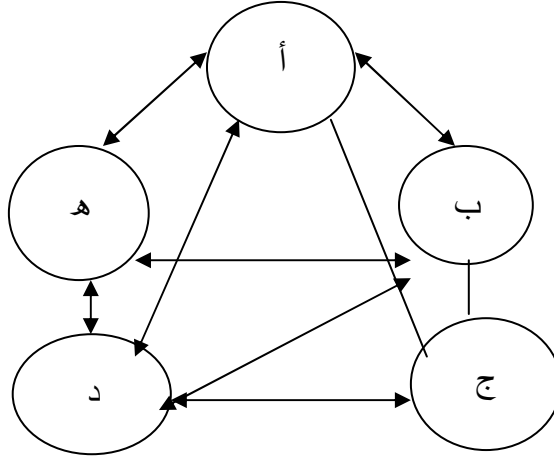
- شبكة الدائرة- (المصدر: محمد سليمان العميان ص 248).

4. شبكة النجمة:

هنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر دون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال فهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللا مركزي ، كما يساهم هذا النوع بتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة و رفع مستوى الإنتاج، بما يؤدي إلى زيادة الاتصالات داخل التنظيم.

(1) حسين حريم: " السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) "، دار حامد للنشر

و التوزيع، 2004، ص 271.

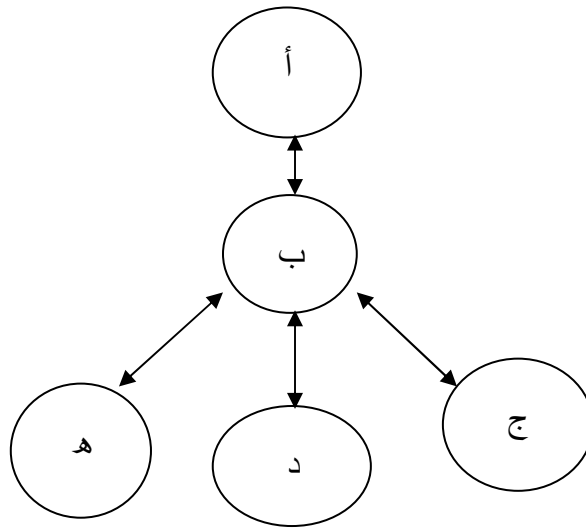


- شبكة النجمة- (المصدر: محمد سليمان العميان ص 249).

5. شبكة العنقود:

يمكن لشخص واحد الاتصال بأشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لأي منهم أي الشبكات الأربعة

الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة.



- شبكة العنقود- (المصدر: محمد سليمان العميان ص 249).

1-7- وسائل الاتصال التنظيمي:

هناك وسائل مختلفة و كثيرة الاتصال التنظيمي ، و لكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة أو نشرها داخل التنظيم ، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة ، و إلى التعامل السائد بها ، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، و يعود هذا التعدد في هذه الوسائل في العصر الراهن إلى التقدم التكنولوجي الحاصل إلا أنه يمكن تصنيف هذه الوسائل إلى أربعة أصناف هي:

1. وسائل اتصال لفظية:

تعرف على أنها: " تلك الوسائل التي تستخدم الألفاظ المنطوقة و الكلمات و الجمل الدالة على المعنى أو الموضوع الذي يريد المرسل نقله للمستقبل، أو هي تلك الوسائط التي تعتمد على الرموز اللغوية في توصيل الرسائل." (1)

و من سمات هذه الوسائل الدقة و الوضوح و سرعة إيصال المعلومة من الرئيس إلى المرؤوسين، حيث نجد بأن المؤسسة تستعمل هذا النوع في حالة غموض الرسالة أو عدم وضوحها، وأن هذا النمط منتشر أكثر داخل المؤسسات الصغيرة في حين تستغني عنه أغلب المؤسسات الكبيرة نتيجة للوقت الذي تستغرقه ، من أهم هذه الوسائل نذكر ما يلي:

(1) فضيل دليو : مرجع سابق ، ص 74 .

1 - المقابلات : تعد المقابلات من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون وجها لوجه و لأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ و الرد و التعليل و التفاهم و لذلك تعقد عادة مع الرؤساء و المديرين كل حسب موقفه و ظروفه ، من خلالها يتم مناقشة الموضوعات و الخطط و الأمور الغامضة .

2 - الاجتماعات :

تلعب الاجتماعات دورا مهما في الإدارة سواء كانت رسمية أو غير رسمية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية التي لا يستغني عنها المدير أو رئيس القسم و غيرهم في ممارساتهم لنشاطاتهم و واجباتهم ، حيث نجد نوعان من الاجتماعات الأولى يشترك فيها جميع المجتمعين أثناء النقاش و الثاني تكون الكلمة للرئيس و البقية يتوجب عليهم الإنصات و يكون لهذه الاجتماعات أثر فعّال إذا ما أحسن تنظيمها .

3 - المؤتمرات :

هي أداة تستخدم لإقامة المناقشات و تبادل الأفكار من أجل المصالح العامة و يشترط أن لا تزيد مدة المؤتمر عن أيام محدودة قد تصل أسبوعا .

4-الندوات:

هي عبارة عن نقاش جماعي بين مجموعتين من المختصين حول موضوع ما بحضور جمهور .

2. وسائل الاتصال الكتابية:

إن الاتصالات التي تتم بصفة دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات ، فإنها تفرغ في صورة كتابية ، و الواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها وزنها لدى الموظفين،

و لهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، و تأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل: التعليمات، اللوائح، الأوامر المصلحية، المنشورات... الخ، و تبرز أهمية هذه الوسائل في كونها تتميز بإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة فهي أيضاً تمكن العمال من دراستها بإمعان و دقة و سرعة إيصالها إلى عدد أكبر من العمال ، كذلك كونها أقل عرضة للتحرير و التشويه و من بين أهم هذه الوسائل نذكر منها:

أ. **لوحة الإعلانات:** هي وسيلة تساهم في تأكيد المعلومات المتداولة بين الموظفين و نقل من الشائعات و المعلومات الخاطئة.

ب. **المذكرات:** و عادة ما تنقل المذكرات الداخلية بكل حرية على مستوى المصالح و تقدم معلومات جديدة و كثيرة.

ج. **التقارير:** حيث تقوم بعرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث و التحليل.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة و هذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات و الأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، و هذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد و كذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات و البيانات ، و هي تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل المؤسسة و بذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل.

د. النشرات الدورية و الخاصة:

و تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة و الاجتماعية للمؤسسة و تستخدم لنقل البيانات و المعلومات عن المؤسسة و نشاطها و تاريخ الإنشاء ، و سياستها ، و تخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد و الكفاءات و التخصصات المختلفة...الخ و تنقسم النشرات إلى:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات و المعدات الجديدة.
- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة و أهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

هـ. **الكتيبات** : تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الكتابية، و هي صورة مصغرة للكتاب و هي وسيلة نافعة لتقديم المعلومات حول المؤسسة (الهيكل التنظيمي، الخريطة التنظيمية، الدليل التنظيمي) و عملها بطريقة سهلة بغرض تقليص الفجوة بين الموظف و الإدارة هذا من جهة ، و الجمهور الخارجي من جهة أخرى.

و. **الفاكس**: هو عبارة عن ناسخة مزودة بجهاز هاتف يسمح بإيصال مستندات خطية عن بعد بواسطة شبكة الهاتف و ذلك خلال ثوان محدودة.

ز. **الشكاوي**: "تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، و تساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي و هذا عن طريق الرسائل و المنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي".⁽¹⁾

– « rôles et communication dans l'organisation – connaissance du problème » Alex muchiel (1)

les libraires techniques, paris, 1983, p 56.

و تعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف و بيئة العمل الواقعية و مقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة و رفع الكفاءة الإنتاجية و تطوير الأداء من خلال إنجاز الأعمال المطلوبة.

ح. ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات و تحتوي على قسمين القسم الأول للتعليمات الدائمة و الآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة و التي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، و هذه التعليمات هي عبارة عن أخبار و إرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل، من بين مزايا هذه الوسائل السالفة الذكر:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بوسائل الاتصال الشفهية.
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف و التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و توفير الأموال و الجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة و تقديم كافة التفاصيل و استخدام الإحصاءات أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية و تعززها.
- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.
- توثيق عمليات الاتصال.
- إمكانية متابعة الاتصال.
- الملائمة للأحداث و المناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

و من سلبيات هذه الوسائل احتمالات التحريف الكبيرة فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر معنى ، فلا يدخل لذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق و طبيعة ثقافته و دراساته و خبرته في العمل، كذلك عدم السرعة في الظروف الاستثنائية ، و التي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.

3. وسائل الاتصالات غير اللفظية(الحركية):

تتمثل في إحياءات و تعابير الوجه و خصائص البيئة التي من خلالها إرسال الرسائل اللفظية و غير اللفظية و تشمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات و تتمثل في:

أ. **الإشارات:** هي مختلف الإشارات التي يستخدمها الشخص أثناء اتصاله بغيره سواء كانت بسيطة أو معقدة ، و لكل ثقافة لها إشارتها التي يفهمها أفرادها.

ب. **الحركات:** و تشمل جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان أثناء اتصاله بغيره مثل حركات الجسم ، الإيماءات ، الإحياءات...الخ.

ج. **الأشياء:** " هي كل ما يستخدمه المرسل غير الإشارة و الحركة لنقل رسالته إلى المتلقي كالصور و الملابس."⁽¹⁾

• و من مزايا هذا النوع من الوسائل:

✓ يتميز بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا و إقناعا، يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية و ملاحظة تعبيرات الوجه و انفعالات المستمع.

(1) حسين حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة"، مرجع سابق، ص 284.

✓ يحافظ على قدر كبير من السرية ، و يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات.

• و من بين مساوئه:

✓ صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة من الموظفين.

✓ قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المؤسسات الكبرى ذات الأقسام المتعددة و المستويات الإدارية المختلفة.

4. وسائل الاتصال الإلكترونية:

يعتمد هذا النوع على استخدام الحاسبات الإلكترونية في إيصال المعلومة و يمتاز بالسرعة و الكفاءة في الأداء بين فروع المؤسسة و من بين هذه الوسائل:

أ. **الأنترنت:** هو عبارة عن شبكة عالمية تحول الكون إلى قرية صغيرة تضم عدد هائل من الشبكات المنتشرة حول العالم.

ب. **البريد الإلكتروني:** يعتبر البريد الإلكتروني الأكثر شيوعا في عملية الاتصال فمن خلاله يستطيع الموظفين و الرؤساء التواصل فيما بينهم.

و من مزايا هذا النوع من الوسائل سرعة الحصول على المعلومة في كل وقت بمجرد الارتباط بهذه الخدمة و من بين المساوئ فهي تؤثر بالدرجة الأولى على صحة من يستعملها بكثرة.

و تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة وسائل إلكترونية تسمح بالتواصل بين الرؤساء و المرؤوسين داخل التنظيم كشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة، الفاييبوك "FACE BOOK" ، اليوتوب "YOUTUBE"، السكايب، "SKYPE"...إلخ.

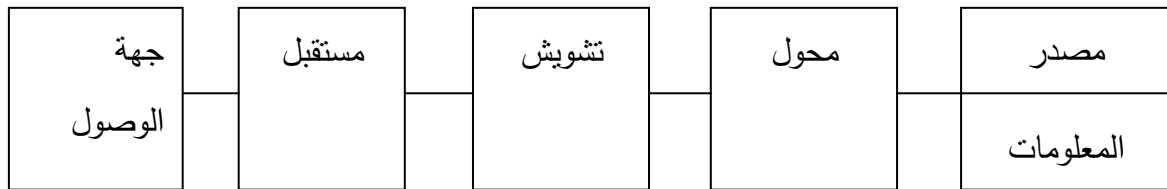
2-8- نماذج الاتصال التنظيمي:

هناك عدة أنواع من الاتصال التنظيمي نذكر منها:

أ. نموذج شانون و ويفر للاتصالات التنظيمية:

من بين أشهر نماذج الاتصالات التنظيمي النموذج الذي وضعه "كلود شانون و وراين ويفر"

"claude shannon and warren weaveor" فهناك مصدر للمعلومات ، و يقوم المصدر بوضع المعلومات في الرسالة، و يقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات ، و يقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.

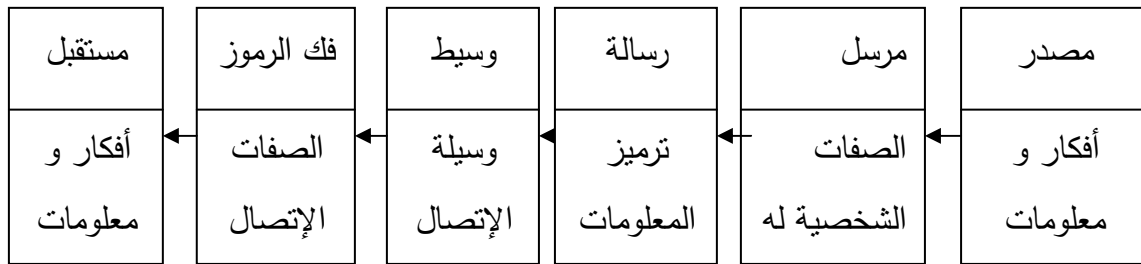


الشكل رقم (02) "يمثل نموذج شانون و ويفر للاتصالات" (المصدر: أحمد ماهر ص 35).

ب. نموذج بيرلو للاتصالات التنظيمية:

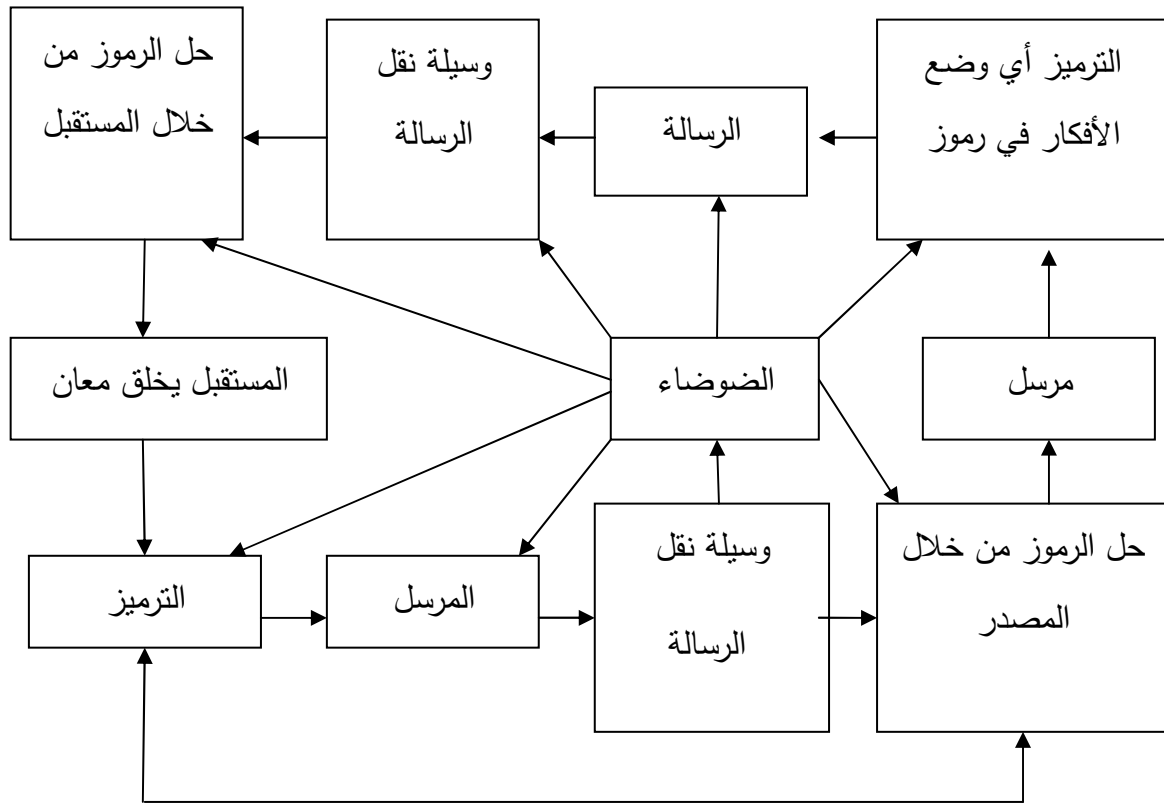
اهتم ديفيد بيرلو "DAVID/BERLO" بالاتصالات كعملية PROCESS تحتوي على العديد من الأنشطة و يتضح ذلك من خلال الشكل الذي يبين أن هناك مصدر لعملية الاتصال، هذا المصدر لديه

أفكارا ، يود أن يعبر عنها، يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات ، و يتأثر هذا بالقدرات العقلية و العضلية و الحواسية للفرد، و يتكون من ذلك وضع الأفكار و الصياغات في رسالة ، يتم نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال ، و يقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله أو تفسيرها و يتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية و الحواسية ، و هذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر و هي جهة الوصول.



الشكل رقم (03): نموذج بيرلو للاتصالات (المصدر: أحمد ماهر ص 35).

ج. النموذج الإدراكي لعملية الاتصال التنظيمي:



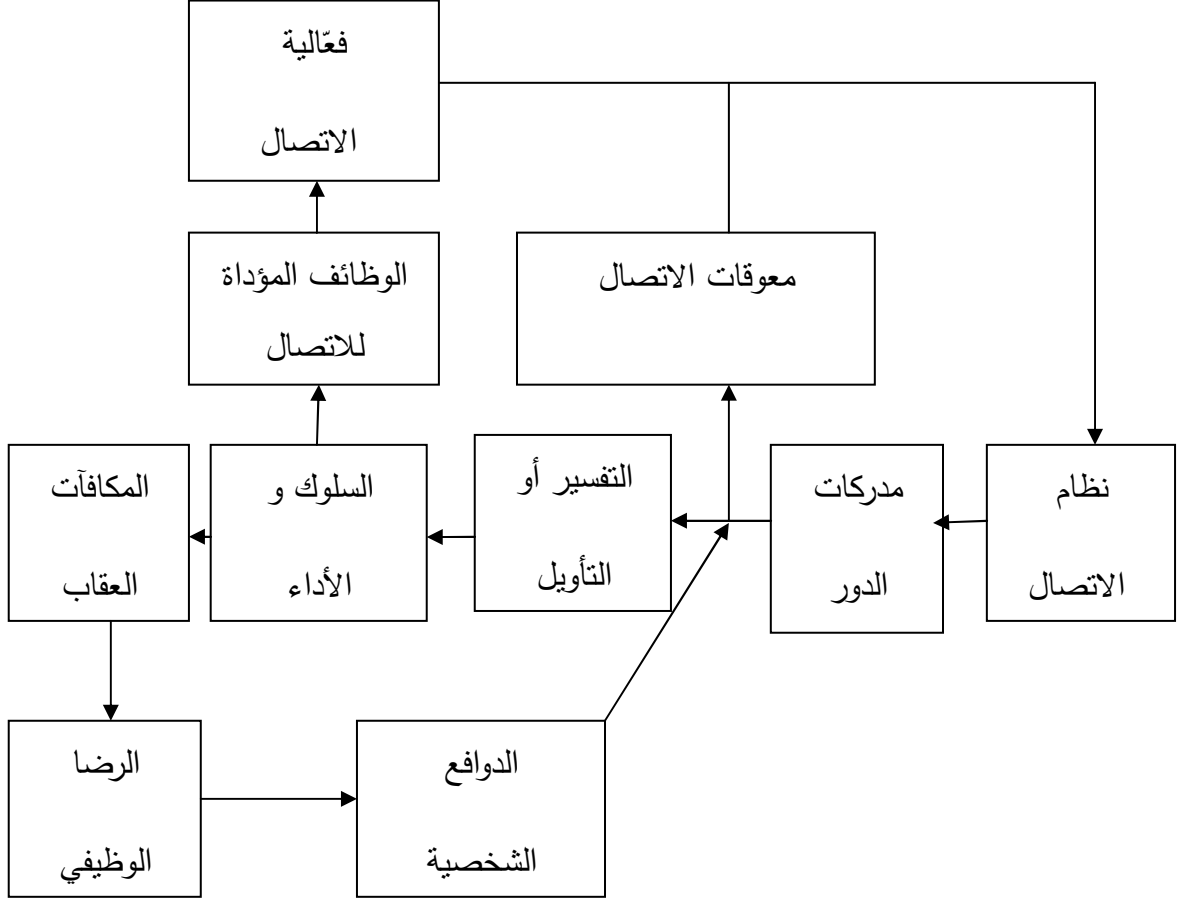
الشكل رقم (4) مسار المعلومات المرتدة

(المصدر: راوية حسن، ص 229).

يمكن تصور عملية الاتصال التنظيمي بأنها رسالة يتبادلها الطرفان مرسل (رئيس) و الآخر مستقبل (مرؤوس) و ينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة إما أن تنتهي فور وصول الرسالة أو تستمر و تتجدد، حتى يكون هناك أكثر من اتصال، أو اتصال عكسي للرد على هذه الرسالة و مثل هذا الاتصال كالفعل المبين الذي يكون له رد فعل و إذا لم يحدث له الرد فيكون مجرد فعل لم يكتمل ، و لم تنشأ عنه الصلة و لم يخلق علاقة و هكذا.

د. النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي:

الشكل رقم (05) يمثل النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي.



(المصدر : رماش صبرينة ، ص 50).

يشير النموذج إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال و بعض النتائج مثل السلوك و الأداء، و تؤثر مدرجات الدور و معوقات الاتصال و التفسير أو التأويل على السلوك و الأداء للسلوك و نتائج الأداء تعود على كل من المؤسسة و الفرد، فالسلوك و الأداء الناتجان عن واقعة اتصال معينة في المؤسسة سيؤديان إلى نجاح أو فشل في تحقيق مهمة ما ، و يشير هذا النموذج أيضا إلى

ضرورة قيام المؤسسة ، بمراقبة فعالية الاتصال ، و إجراء التغييرات اللازمة في عملية الاتصال و محاولة إزالة معوقات الاتصال لتحسينه.

2-9- معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق و التي تحد من فعاليتها و تؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، و لذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها و معالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال داخل التنظيم و الوصول إلى الأهداف المطلوبة و تتجلى هذه المعوقات في:

أ. المعوقات الشخصية: تتحدد في النقاط التالية:

1. المتعلقة بالمرسل:

الحالة النفسية للمرسل: " و تعد مسؤولية عن 50 % من معوقات الاتصال و مشاكله وفق ما توصلت إليه الدراسات في هذا المجال، و أن الحالات المزاجية المتوترة مثل: التوتر ، التعصب، الهيجان، الإحباط التي يمر بها المرسل تؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة بمعنى أنها تصل إلى المستقبل بشكل مريب للغاية و بالتالي تزيد من قلق و إرتباك المستقبل و عليه تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل"⁽¹⁾، و عليه فإن الحالة النفسية السلبية للمرسل تعد من أبرز معوقات الاتصال و

(1)Angason Q : « **behavioral aspects of communication simulated setting** » journal of behavioral sciences, vol 6 no 13 winter-2007,p 114.

منه فإنه يتطلب من المرسل قدرا عاليا من ضبط النفس و التأني قبل إرسال أي نوع من الرسائل.

✓ **الافتراضات أو الأحكام الخاطئة أو المضللة لدى المرسل:** قد يعتقد المرسل أن رسالته

مفهومة و واضحة مسبقا دون أن يدرك أن هذا الانطباع قد لا يكون موجودا بنفس المعنى لدى المستقبل و لهذا السبب يجب على المرسل أن يكون واعيا و مدركا لطبيعة و ثقافة المستقبل.

✓ **الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة:** فالتوقيت الخاطئ للرسالة من قبل المرسل قد

يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة و جوهرها فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر و في كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيف أو معدوما و في حالات كثيرة يكون التأثير سلبيا و نتائجه وخيمة.

✓ **عدم كفاءة المرسل أو إفقاره لمهارات الاتصال:** قد يكون المرسل غير ملم بشكل كاف

بفنون و مهارات الاتصال مما يؤدي إلى تشويه الرسالة و يفقدها معناها خصوصا في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية و صياغة عبارات و جمل بشكل غير دقيق قد يرسل رسائل مضللة ما يؤدي إلى فشل عملية الاتصال داخل التنظيم.

2. معوقات متعلقة بالرسالة:

✓ الغموض و الإبهام الذي تحتويه الرسالة.

✓ التفسير و التحريف الذي قد تتعرض له الرسالة.

✓ عدم استخدام الكلمات المعبرة عن المعنى المراد إيصاله.

3. معوقات متعلقة بالقناة:

✓ الاختيار الخاطئ للقناة.

✓ الاستخدام الخاطئ للقناة.

✓ "عدم الاعتماد على قناة واحدة و واضحة و استخدام قنوات اتصالية متعددة تؤدي إلى حدوث

أخطاء داخل الرسالة".⁽¹⁾

4. معوقات متعلقة بالمستقبل: تتمثل في :

✓ الحالة السيئة للمستقبل بحيث يجب على المرسل معرفة طبيعة المستقبل من حيث مزاجه

و عاداته و تقاليده و ثقافته.

✓ تعالي المستقبل على المرسل بالأعراض عن الاستماع إلى رسالته أو قراءتها.

✓ الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت في المستوى التعليمي أو الثقافي أو اللغوي بين المرسل

و المستقبل.

✓ التحيز و عدم الموضوعية في النظرة للأمور و هنا يرفض المتميز من المرسل الاستماع إلى

وجهة نظره.

(1) عبد المعطي عساف : "مبادئ الإدارة" ، دار زاهر للنشر و التوزيع عمان، 2000، ص 268.

5. **معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:** يمكن اختصارها في النقاط التالية:

✓ الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال و عدم الاهتمام بالنتائج المنتظرة.

✓ افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.

✓ تركيز المرسل على الأهداف و الحاجات التي يسعى لبلوغها دون النظر إلى أهداف

المستقبل و تطلعاته،...الخ

ب. **المعوقات التنظيمية:** تنشأ عن طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بلا عجز عن

مواكبة مطالب و احتياجات المنظمة و تتمثل في :

1. عدم وجود الهيكل التنظيمي لأنه يعتبر واجهة أو هوية المؤسسة.

2. عدم كفاءة و فعالية الهيكل التنظيمي فيمكن أن نجد مثلا أقسام و وحدات موضحة على الهيكل

التنظيمي و غير موجودة في الواقع و حتى إن وجدت توجد بتسمية أخرى و في مكان آخر.

3. عدم الاستقرار التنظيمي و ارتفاع معدلات التغييرات التي تحدث على مستوى المناصب النوعية

(المناصب المفتاحية).

4. عدم وجود إدارة المعلومات و إن وجدت لا تؤدي دورها كما يجب.

ج. **المعوقات النفسية و الاجتماعية:** إن للحالة النفسية و العاطفية و الاجتماعية دور مؤثر في

عملية الاتصال و الاستقرار النفسي يؤثر في تفسير الأشياء و النظر إليها فضلا عن تأثير ذلك على

عملية الاتصال و يتجلى هذا التأثير فيما يلي:

✓ يؤثر انعدام الثقة في نفوس الموظفين بالمنظمة تأثيرا سلبيا في سلوكهم مما يجعل الاتصالات عديمة القيمة.

✓ الاختلاف بين الأفراد في المستويات الإدارية.

د. المعوقات البيئية:

فلقد تغيرت المنظمة من كونها نظام مغلق إلى نظام مفتوح فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الإجراءات ذات علاقة متداخلة و التي تؤثر فيها ، فالمناخ السائد داخل المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة الاتصالات داخلها و من بين هذه العراقيل نذكر منها ما يلي:

✓ انتشار الفوضى و الضوضاء داخل المؤسسة من شأنه أن يعرقل فهم المستقبل للرسالة.

✓ وجود المؤسسة في موقع جغرافي غير ملائم للاتصالات التنظيمية.

✓ غياب الثقة بين العمال و انتشار اللاعدالة فيما بينهم.

✓ عدم وجود أدوات اتصالية مناسبة تسمح للعمال بالتعامل فيما بينهم.

✓ عدم ملائمة الظروف الفيزيائية من حرارة ، ضوء، تهوية من شأنه أن يؤثر على عملية

الاتصال داخل التنظيم.

2-10- طرق التعامل مع معوقات الاتصال التنظيمي:

رغم المعوقات الكبيرة التي تتلقاها عملية الاتصال داخل التنظيم إلا أن هذا لا يمنع السير الحسن

للاتصال من خلال إتباع بعض الحلول للتخفيف من حدة هذه المعوقات داخل المؤسسة نذكر منها:

1. توضيح أهداف المنظمة بدقة العاملين حتى يتمكنوا من العمل في أحسن الظروف.

2. اختيار الوسيلة الملائمة من طرف المرسل في عملية اتصاله بالعاملين.

3. وضع برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين في الاتصال داخل التنظيم.

4. تنمية و تطوير الثقافة التنظيمية للموظفين و تحديد طرق و آليات انتقال المعلومات.

5. العمل على التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم و كل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات تبرز أهمية و قيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه و بالتالي يجب على القائمين لتسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط و الحركية الجيدة لأعمل المنظمة و يحقق أهداف الأفراد فيها و أهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- 3-1- تطور مفهوم الأداء الوظيفي.
- 3-2- محددات و أبعاد الأداء الوظيفي.
- 3-3- المعايير و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 3-4- معوقات و إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.
- 3-5- عملية تقييم الأداء الوظيفي.
- 3-6- عناصر تقييم الأداء الوظيفي.
- 3-7- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- 3-8- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي و طرق علاجها.
- 3-9- إدارة الأداء.

• تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين، و يولونه أهمية بالغة حيث أن كل مؤسسة تهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر بنوعية جيدة و بأقل تكلفة لتحقيق أكبر قدر من الربحية ، و هذا لا يتحقق دون اهتمام المؤسسة بأداء موظفيها و العمل على رفع كفاءتهم في أداء مهامهم و هذا عن طريق تقييم المؤسسة لأداء موظفيها للوصول إلى الفعالية المنشودة . وسنحاول في هذا الفصل مناقشة متغير الأداء الوظيفي و أهم العناصر المرتبطة به و عملية تقييم الأداء بشيء من التفصيل.

3-1- تطور مفهوم الأداء :

لم يظهر مفهوم "الأداء" بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية ، فالعملية الإدارية في هذه المدرسة تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية : التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، والرقابة . وكان يشار إلى تقييم أداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة . وعندما ازداد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها أحثل موضوع تقييم الأداء جزءا من اهتمام المفكرين والممارسين ، وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط للموارد البشرية ، والاختيار والتعيين وتحديد الرواتب والأجور وغيرها من العمليات . وعندما ازداد الاهتمام بالتدريب في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين ارتبط الاهتمام بالأداء بالعباية بتحليل وتحديد الحاجات التدريبية الفردية والتنظيمية.

وعندما غزت المدرسة السلوكية الفكر الإداري مند أربعينيات القرن الماضي برز الحديث عن ارتباط رضا العاملين بأدائهم.

ومند منتصف القرن العشرين كثر عدد المنظمات وتعقدت أعمالها ووظائفها وازداد عدد العاملين وتعقدت حاجاتهم وطموحاتهم ، وشهد العالم أحداثا سياسية و اجتماعية و اقتصادية خطيرة ، وقامت ثورات علمية تكنولوجية هائلة ، واستقلت الدول النامية وسعت إلى إحداث تنمية شاملة (1) .

(1) عبد الباري إبراهيم ذره : "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص17.

3-2- محددات وأبعاد الأداء الوظيفي .

3-2-1- محددات الأداء الوظيفي .

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي: (1)

1- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة .

3 - إدراك الدور أو المهمة : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور .

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات ، وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

(1) راوية حسن ، مرجع سابق ص 246 .

وهناك من الباحثين من يرى بأن محددات الأداء الوظيفي تتجلى في : (1)

1 - الدافعية: فالجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا

الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل ، فبقدر ما يكتف الفرد جهده بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .

2 - قدرات الفرد وخبرته السابقة : التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .

3 - إدراك الفرد لدوره الوظيفي : ويقصد به تصورات الفرد لمهامه التي يقوم بها وفهمه لها فقد

نجد أشخاص يبذلون جهودا فائقة و لهم قدرات عالية لا بأس بها لكنهم لا يفهمون أدوارهم فنجد أداءهم غير مقبولا لكون العمل غير موجه في الطريق الصحيح و العكس بالعكس صحيح.

و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك.}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد و خبراته السابقة (التعليم، التدريب،

الخبرة....) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

(1) مصطفى أحمد سيد : "إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة " ، 2000، ص 147 .

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي⁽¹⁾: الرغبة ، القدرة و بيئة العمل.

1.الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة:

أ. اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب. المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مناسبة أو معاكسة لاتجاهاته.

2.القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتكون بدورها من محصلة:

أ. المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب. المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ج. مدى وضوح الدور.

3. بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ، التهوية، ساعات العمل ، التجهيزات ، و

الأدوات المستخدمة، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و المرؤوسين، و عليه يمكن التوصل

للمعادلات التالية:

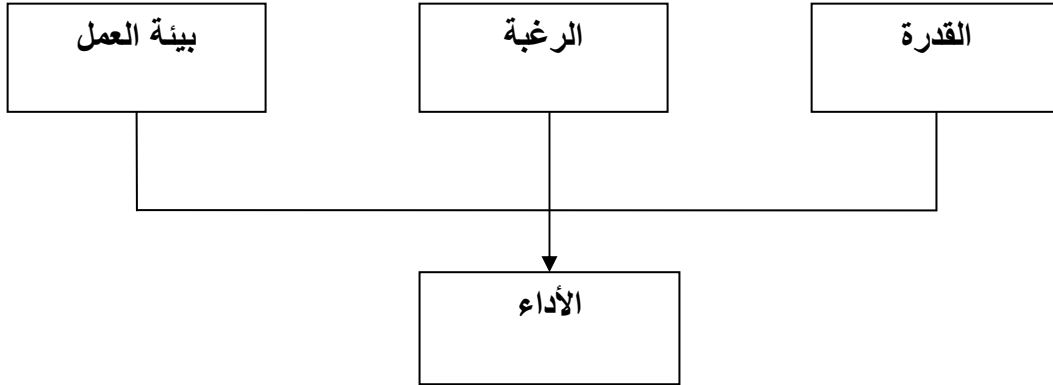
الرغبة = الاتجاهات و الحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 33.

أما القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور .

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{بيئة العمل}$$

و يمثل الشكل التالي محددات الأداء.



الشكل رقم (6) : محددات الأداء

(المصدر: مصطفى أحمد سيد، ص 146).

و مما سبق ذكره نستنتج أن هناك مجموعة من العوامل تتفاعل فيما بينها في المؤسسة فتحدد الأداء الحقيقي للموظف و التي تتمثل في : الدافعية (الرغبة) ، القدرات ، إدراك الدور أو المهام، و الجهد فيشير الجهد الناتج من حصول الفرد عل التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، و يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد.

3-2-2- أبعاد الأداء:

إن الأداء موضوع جد واسع و له أبعاد متعددة تشمل ما يلي:

أ- مستوى الوحدة أو التحليل:

- مستوى المجتمع.
- مستوى التنظيم (المؤسسة).
- الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة.
- الفرد (الأداء الوظيفي).

ب- مقاييس الأداء: و هي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء،

و الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة دائمة و مستمرة للتعرف عل أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء و كفاءة الأداء ، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات و تنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم المواد المتاحة بشكل اقتصادي ، عقلاني ، ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة ، وتنحصر أهم هذه المعايير في : (1)

1 - الجودة : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ونوعية

(1) نعيم إبراهيم الظاهر : "إدارة الموارد البشرية" ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، بتصرف ، ص242 .

المنتج ، لذلك لابد أن يتناسب مستوى الجودة (النوعية) مع الإمكانيات المتاحة ، وهذا يستدعي وجود معيار أو مقياس لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة .

2 - الكمية : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد و لا يتجاوزها ، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء ، مما يصيب العاملين بالكسل و اللامبالاة ، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه من مهارات ، تسهيلات ، وحصص تدريبية .

3 - الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل ، مما يتوجب أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد ، المعلومات ،الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى :

أ - كمية العمل المطلوب القيام به .

ب - عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل .

4 - الكفاءة : وتشير إلى أداء الأشياء بطريقة صحيحة وسليمة وهي ترتبط بالأشخاص ولا ترتبط بالعمليات عكس الفعالية .

5 - الفعالية : وتشير إلى أداء الأشياء وتنفيذها وهي ترتبط بالعمليات كالتخطيط و الرقابة ، التقييم وليس بالأشخاص على عكس الكفاءة التي ترتبط بالأشخاص .

6 - تحقيق الربح : يمس المنظمات التجارية كالشركات ولا يمس المنظمات الإدارية التي غايتها

تحقيق المصلحة العامة وإشباع الحاجات الاجتماعية .

7 - النمو : ويشير إلي التحكم في الأداء وجودته والطلب على الإنتاج أو الخدمات وقد يرتبط بالأفراد

(ميكرو) وقد يرتبط بالمنظمات أو القطاعات (ماكرو).

8 - رضا الموظفين : ونقصد بهم عملاء الداخل ، أو الفاعلين المتواجدين بالمؤسسة .

9 - التجديد و الابتكار : نتيجة رضا العاملين ونتيجة جودة الفاعلين الداخليين و السياسات التحفيزية

التي يعتمدها التنظيم .

ج - قياس الأداء : و المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية .

د - الإطار الزمني للأداء : إن طول المدى أو متوسطه أو قصده قد يكون إطار الاهتمام .

هـ - مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء : وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو

أو تحسينه وتطويره (1) .

- نلاحظ أن هذه المعايير بعضها يخص الأفراد وبعضها الآخر يخص التنظيم ، وقد تم النهوض بهذه

العناصر وتطويرها إلى أن أصبحت مداخل تنظيمية ، سواء بالنسبة لتطوير الأداء البشري كالتركيز

على رضا الموظفين ، أو التركيز على مدخل التطوير والابتكار (مدخل إدارة الجودة الشاملة) ، حيث

تتضمن جودة العمليات كالتخطيط ، التنظيم ، وهي كلها مداخل من مداخل التنمية الإدارية أو كما

(1) عبد الباري إبراهيم ذرة ، مرجع سابق ، بتصرف ، ص 16 .

تعرف بالتنمية التي تخص تطوير التنظيمات بالإضافة إلى عامل الوقت الذي أصبح تخصصاً قائماً بذاته ومدخل من مداخل التنمية البشرية والإدارية على حد سواء ، وتبين هذه المداخل الأهمية الكبرى التي أضحت تقدمها العلوم الإدارية والاجتماعية للمنظمات وصانعي القرار للنهوض بالبناءات الاجتماعية التي يديرونها .

3-3- المعايير والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

3-3-1- معايير الأداء: وتعرف هذه المعايير بأنها المقياس الذي يتم على أساس تقدير مستوى

إنجاز العمل من قبل الموظف ، وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث يتم

توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك ، كما يجب أن يتوفر

في الموظف المهارات اللازمة (العلمية ، العملية ، السلوكية) لأدائها وتنقسم معايير الأداء إلي

الأنواع التالية :

1- معايير إنسانية : وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل

وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدراتهم على التأثير في مرؤوسيه

بتشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل و العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم

لإشباع حاجتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى ، وبهذا يمكن القول أن علاقات الفرد

مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياس هاما ومؤشرا لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء

مهامه الوظيفية. (1)

2- معايير شخصية : وهي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل و الناتج عن

مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية، عقلية ، بدنية ، أسرية،

حضارية أو اجتماعية و مدى إصراره على بلوغ أهداف مسطرة⁽²⁾ بمعنى قدرته على العطاء و تحقيق

(1) صلاح الدين عبد الباقي : " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ،

(2) صلاح الدين عبد الباقي: " مبادئ السلوك التنظيمي"، دار الجامعة ، الإسكندرية، 2005، ص 19.

الذات في عمله و مدى إبداعه و تجديده في الطرق و الأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة ، و قد شمل أيضا عنصر اللباقة و فن التعامل مع الآخرين التي يبديها الفرد في مواقف مختلفة أثناء أدائه لعمله و مدى نضجه واستواء شخصيته كتقبل الآخر واختلافه وتقبل نصائحه وتوجيهاته له بالإضافة إلى التعاون مع الآخرين الانفتاح على الآخر. (1)

3 - معايير مهنية : وهي تلك التي تشغل مدى قدرة الفرد في أداء عمله والمهام والواجبات و المسؤوليات المرتبطة به على أكمل وجه دون وجود أي خلل بالإضافة إلى قدرته على حل المشاكل والتصدي للصعوبات والعوائق التي تعترض عمله المهني بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة سواء بالنسبة له أو للمنظمة التي يعمل بها ، بالإضافة إلى قدرات أخرى كالقدرة علي تفويض السلطة لمن هم أقل رتبة لضمان إتمام الأعمال في وقتها بكل تقان وإتقان وإخلاص .

4 - معايير كمية : يطلق على هذا النوع المعايير الزمنية وتشمل الجوانب التي يمكن تحديدها من حيث الكم والزمن مثلا : عدد الوحدات المنتجة خلال فترات زمنية محددة وهي تدل على العلاقة بين الكمية المنتج والزمن المرتبط بالأداء .

5 - معايير نوعية : وتعني وجوب بلوغ إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة حيث يحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي تلزم الفرد بإنتاجها ، وكذلك نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعين الذي يمكن أن لا تتجاوزه .

(1) حنان بوفروم : " أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة" - رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير - ، كلية علوم

التسيير ، جامعة جيجل ، 2008 ، ص 55 - 56 .

كل هذه المعايير السالفة الذكر تشكل مجملها معايير الأداء وهي أساسية خاصة إذا ما تكاملت وتفاعلت فيها بينها ليكن أداء الفرد في مستوى جيد.

3-3-2- العوامل المؤثرة في الأداء :

فمعرفة العوامل المؤثرة في الأداء يعتبر أمر هام بغية التحكم فيه مما يؤدي إلى العمل على تطوير الجانب الإيجابي فيه ومحاولة التقليل من الجانب السلبي، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى قسمين رئيسيين كما يلي (1) :

1- **عوامل داخلية:** تنشأ العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء عن تفاعل بين العناصر الموجودة داخل المؤسسة ، و نوجز أهم هذه العوامل فيما يلي:

أ - **عوامل تقنية :** أما فيما يخص العوامل التقنية فترتبط بالعناصر التالية :

- طبيعة الموارد الموجودة داخل المؤسسة وبالضبط تلك التي تستخدم أثناء الإنتاج (إنتاج سلعة أو تقديم خدمة) .
- نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف هذه المؤسسة.
- طبيعة التكنولوجيا المستخدمة ، هل هي تكنولوجيا بسيطة ، معقدة ، مواكبة للتطور ، أو غير مواكبة للتطورات الحاصلة (بمعنى هل التكنولوجيا حديثة ومتجددة أم لا) .

ب - **عوامل بشرية :** وهي المتعلقة بالجانب البشري ، أهمه ما يلي :

(1) صبرينة مانع : "ضغوط العمل وآثارها على أداء الأستاذة الجامعيين" ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنظيم الموارد

البشرية تحت إشراف عقاري مصطفى ، جامعة باتنة ، 2007 - 2008 ص 29 - 30 .

- عامل سن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية ، و التي تؤثر في مدى استعداد الفرد العامل للعمل والعطاء وبذل الجهد .

- المستوى التعليمي للفرد العامل بالإضافة إلى مدى اكتسابه للمهارات والمعلومات التي تمكنه من تكوين قدراته ومهاراته وتجديدها بالإضافة إلى تعديل وتغيير البعض منها ، وهذا لا يتسنى له إلى من خلال اعتماد المؤسسة التي يشتغل فيها على وضع دورات تكوينية .

- رغبة الفرد في العمل الذي يشتغل فيه مما يزيد من دافعيته نحو هذا العمل خاصة عندما تكون لهذا الفرد حاجات يريد إشباعها سواء كانت (بيولوجية، إجتماعية ، و غيرها...).

- مدى توافق مؤهلات الفرد و قدراته و إمكانياته و كفاءته في العمل مع المستوى الذي يشغله لأن الأداء في العمل عبارة عن :

القدرة في العمل.(1)×الرغبة في العمل

- نوعية العلاقة بين الموظفين و هنا نشير إلى التنظيم غير الرسمي الذي "يتولد غالبا نتيجة لوجود علاقات شخصية و إجتماعية تنشأ عفويا بين الأفراد العاملين داخل التنظيم الرسمي". (2)

- نظام الحوافز و المكافآت و مدى فعاليته في دفع الموظفين نحو إنجاز جيد خاصة إذا توفرت هذه الحوافز و المكافآت على الكفاءة و العدالة في منحها ، حيث يشعر الفرد العامل أن الحافز قدم له تقديرا لإنجازه.

2-عوامل خارجية: و هي العوامل التي نجدها في المحيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة

فالمؤسسة الناضجة هي التي تحاول أن تكيف نشاطاتها مع متطلبات البيئة الخارجية و تكون قابلة

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 19 .

(2) نواف كنعان: " القيادة الإدارية" دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2002 ، ص 261 .

لمواجهة التقلبات و التغييرات الموجودة فيها فتكون مؤسسة متجددة مواكبة للتطورات الحاصلة غير منغلقة على نفسها و هذا يمكنها من المنافسة و التطور و الاستمرار و التميز و هذه العوامل مختلفة فقد تكون عوامل اقتصادية.

مثلا: الشركات المتعددة الجنسيات، و قد تكون عوامل اجتماعية ثقافية ، تكنولوجية ، سياسية ، قانونية و غيرها من العوامل الخارجية التي تؤثر فيما يجري داخل التنظيم .

- هذا التصنيف بين العوامل المؤثرة في المؤسسة الداخلية والخارجية ليس التصنيف الوحيد بل هناك تصنيفات أخرى وقد تخص "DONALD SON" هي العوامل في : الهيكله ، العملية الإنتاجية في حد ذاتها إستراتيجية المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ، القيادة ، الثقافة ، الخيارات التقنية و الأسلوب الإداري و كذا " KRUGER " الذي لخصها في :

- الأشخاص الذين لهم تأثير على المؤسسة.
- الفلسفة و الثقافة السائدة.
- الأنظمة المختلفة (نظام المكافآت، الإعلام ، التخطيط،...).
- العملية الإنتاجية.
- الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة.

3-4- معوقات و إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

3-4-1- معوقات الأداء الوظيفي:

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة عوامل مساعدة و مكملة لأداء جهد و بذل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد و منها ما هو متعلق بالمؤسسة التي يشتغل بها، لكن غالباً ما تصادفه عراقيل تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب و دون تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة و التي نوجزها فيما يلي:

1. **الظروف الفيزيائية العمل:** _ و تتمثل في الحرارة ، الرطوبة ، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل و تعبته في أداء مهامه بشكل سريع و غيرها من الظروف التي تعرقل العامل و التي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد ، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.⁽¹⁾
2. **عدم وضوح السياسات و المهام:** " و هنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.⁽²⁾

3. **التغيب:** هذا المصطلح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إل العمل رغم أنه مدرج في جدول الأعمال اليومية و هذا راجع إلى النقص في الموارد البشرية ، و يعتبر التأخر جزء من التغيب و إن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت)، و أسباب التغيب منها ما هو شخصي ، اجتماعي ، و ما

(1) يوسف حليم الطائي و آخرون: " إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل" ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،

الأردن ، 2006،ص45

(2) راوية حسن: مرجع سابق،ص211 .

مثل عدم ملائمة الخدمات و المزايا الإضافية التي توفرها المؤسسة ، أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة ، و الحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) و يجب على المؤسسة تقديم المزايا الإضافية و الخدمات المقدمة للموظفين لأجل المحافظة و الإبقاء على التزام العامل و ولائه للمنظمة التي يعمل فيها". (1)

4. حوادث العمل: و هي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه و توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث و الإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب و قدم بعض الآلات و منها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب) ، "بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم". (2)

و الحد من حوادث العمل و يجب على المؤسسة اتخاذ جملة من الإجراءات منها:

- المراقبة المستمرة لمدى جاهزية الآلات.
- حث العمال على ارتداء لوازم الوقاية و الأمن مثل: القفازات، النظارات،... الخ
- التدريب الجيد على حسن استخدام الآلات.

هذا بالإضافة إلى عدم الكفاية في تسهيلات العمل ، نقص التعاون و التنسيق مع الآخرين في بيئة العمل و الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد كعدم تدريبهم مثلا و الذي يتأثر في كثير من الأحيان بنمط الإشراف.

(1) محمد سعيد أنور سلطان: " السلوك التنظيمي " ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2004 ، ص 488 .

(2) نفس المرجع ، ص 489 .

3-4-2- إجراءات تحسين الأداء:

إنّ أي مؤسسة ناضجة لها طرق و إجراءات تنتهجها قصد تحسين أداء أفرادها و التمكن بذلك من تحقيق أهدافها المرجوة ، و غاية تحسين الأداء لا تتحقق إلّا من خلال الدراسة المعمقة و الشاملة لعناصره و العوامل المؤثرة فيه و البحث عن الأساليب الفعالة في تدعيم العوامل التي تؤثر فيه بالإيجاب والتقليل من تلك التي تؤثر عليه سلباً، وقد حدد "هاينز" ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي كالتالي : (1)

1- تحسين العامل : هذه العملية لا تكون إلا بعد التأكد من أن العامل في حاجة إلى تغيير في أدائه خاصة في السلوكات السلبية المرتبطة به ، وهذا بعد التحليل الكامل لأداء العامل ، وتوجد عدة وسائل لإحداث تحسين في الأداء العامل نذكر منها ثلاثة أساليب هي :

أ- الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أولاً هو اتخاذ الاتجاه الإيجابي عن العامل و نواحي النقص ، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الاعتراف بأنه لا يمكن تغطية جميع نواحي القصور لدى العامل ودالك من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية في أداء العامل وتصحيح وتعديل الجوانب السلبية ومحاولة الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتنميتها.

ب - الوسيلة الثانية : وتتمثل في العمل على تحقيق التوازن و الانسجام بين ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز من خلال اهتماماته وكذا العمل الذي يؤدي داخل المؤسسة ، فوجود العلاقة

(1) سالم بن بركة براق الفايدي : " فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة المهنية " ، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه

،الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية ، السعودية 2008 ، ص 90 - 95 .

السلبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بالأعمال التي يرغبون في القيام بها ويميلون إليها ويهتمون بها .

ج - الوسيلة الثالثة : وتتمثل في الربط بين الأهداف الشخصية وما يحملها الفرد العامل من اتجاهات و أهدافه التي يرغب تحقيقها ، من خلال التوضيح للعمال أن التحسينات التي ستكون على أدائهم هي التي تساهم في تحقيق ما يرغب العامل في تحسينه.

2-تحسين الوظيفة:

إن محتويات الوظيفة لها تأثير كبيراً على الموظف فإذا كانت المهام المرتبطة بالوظيفة مملة أو تفوقا مهارات الموظف أو على مهام لا تناسبه تساهم في تدني مستوى أدائه و العكس صحيح ، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان ، و توفير الطرق الملائمة لهم المساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

3-تحسين بيئة العمل:

للبيئة دورها الذي لا يمكن إخفاؤه أو إنكاره في العمل على تحسين أداء الفرد العامل، فالموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة قد يعطي فرصاً للتغيير تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية ، و الطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة و مدى مناسبة وضوح خطوط الاتصال و المسؤولية و التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى و مع الجمهور المستفيد من الخدمة.

3-5-عملية تقييم الأداء الوظيفي و أهميتها:

3-5-1-عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة ، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة فنحكم على شخص ما أنه ذكي و آخر ناقص الذكاء ، و شخص إجتماعي و آخر انطوائي و غيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات و مؤسسات الأعمال و أصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد و يقوم بها أفراد مدربون على أدائها ، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي.

و لما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي و التطور في مناصبهم و حياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم ، " و قد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ، و لم تأخذ به المنظمات - و خاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات و أوائل الثلاثينات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة و متخصصة إلا منذ عهد قريب، و أصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة و التحليل".⁽¹⁾

و تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية كما أنها وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسييرها و ترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة، كما أنها تعد عملية تقييم الأداء

(1) وسيلة حمداوي: مرجع سابق ، ص 123.

" استعداد و التزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق و مستوى فرق و مجموعات العمل"⁽¹⁾ فكل منظمة لها أهداف مسطرة هي بحاجة إلى عملية تقييم الأداء التي تكون بصفة دورية قصد الاستفادة من العاملين بها بشكل سليم، و إذا أردنا إعطاء تعريف لمصطلح تقييم الأداء فيمكن القول " أنها تلك العملية التي يتم بواسطتها تقدير أداء كل فرد خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه"⁽²⁾، فمن خلال هذه العملية تتمكن من تقدير فيما إذا كان أداء الفرد يتم بالصفة المطلوبة و المرغوبة أو المخطط لها ، بحكم أنه يهتم بمراجعة أداء كل فرد عامل خلال فترة زمنية محددة للحكم على جودة الأداء من عدمها ، و يستخدم بعض الكتاب مصطلح تقدير الكفاءة" بدل تقييم الأداء و يعني " تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم ، و مسلكهم و تصرفاتهم فيه ، و قياس مدى صلاحيتهم و كفاءتهم في النصوص بأعباء عملهم الحالي، و تحملهم لمسؤوليات و إمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى"⁽³⁾.

فالأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال ، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعته و مراقبته و قياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، لذلك تتضمن عملية تقييم الأداء الوظيفي مجالين : المجال الأول و يتعلق بمدى أداء الموظفين و قيامهم بواجباتهم و نشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها ، و المجال الثاني يتضمن مدى استعداد و رغبة الفرد بما يحمله من المؤهلات.

(1) حسين ابراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 362.

(2) سعاد نائف برنوطي : " إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد" ، دار وائل للنشر، ط3، الأردن ، 2007 ، ص 378.

(3) زاهد محمد ديربي: "إدارة الموارد البشرية" ، دار الثقافة للنشر ، ط1، الأردن، 2011، ص115.

3-5-2- أهمية تقييم الأداء :

إن عملية تقييم أداء العاملين له أهمية بالغة سواء بالنسبة للعامل في حد ذاته أو بالنسبة للمنظمة ككل وتتجلى هذه الأهمية في النقاط الآتية:

1-تقويم الأداء وتطويره : فمن خلال عملية التقييم تتمكن المنظمة من معرفة نقاط الضعف لدى

العاملين لديها ، فتحاول الحفاظ على الكفاءات داخل المنظمة _داخل المنظمة وتعمل على ممارسة سبل التطوير والتقويم لذوي القدرات المتدنية وهذا بالطبع سينعكس إيجاباً على الأفراد العاملين يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (1).

2-تحديد الاحتياجات التدريبية : يساهم التقييم الجيد و السليم لأداء العاملين في معرفة الفرق

الموجود بين المستوى المطلوب للأداء و المستوى الحالي للفرد أو ما يعرف بالفجوة ، وبذلك تعمل المنظمة على تغطية هذا النقص في أداء العامل وجعل أدائه أكثر كفاءة مما تجعل المنظمة أكثر فعالية .

3- تخطيط الموارد البشرية : فيفضل التقييم المنظم والمستمر للأداء تتمكن المنظمة من تحديد

حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية سواء من الناحية الكمية (العددية) أو النوعية (الكفاءات) ، سواء كانت هذه الحاجة ناتجة عن نقص في الموارد البشرية أو وجود فائض فيها يجب التخلص منه .

4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت : أو ما يسمى بعدالة الحافز وتقدم للموظفين لقاء جهد

مبذول يمارسونه ، ويكون الفارق في إعطاء الحوافز على أساس ما يبذله كل فرد من جهد فالعدالة هنا

(1) يوسف حجيم الطائي و آخرون : مرجع سابق ، بتصرف ، ص 46.

لا يقصد بها أن نساوي في منح الحوافز للعمال دون مقابل ، بل العدالة الحقيقية أن نعطي لكل فرد حسب عمله.

5- في إنجاز عمليات النقل والترقية : فقبل ترشيح أي فرد للترقية أو النقل من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة كونها تتضمن معلومات أكثر دقة وفائدة من إجابات المترشح أو حتى مديره⁽²⁾.

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل : يساهم تقييم أداء العاملين في معرفة الخلل والاضطرابات وكل العراقيل التي من شأنها تعطيل العمل داخل المنظمة فمثلا : معرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات ، وبهذا يعمل التقييم على كشف مكامن الضعف والقوة في جميع عناصر الإنتاجية بشكل عام .

7- تسهيل عملية الرقابة : فتقييم أداء العامل بموضوعية يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة والتي من خلالها يمكن معاقبة العامل في حالة ملاحظة عدم أو نقص انضباطه والتزامه بعمله ، فإذا ثبت تقصير أي فرد في حماية الأجهزة التي يستخدمها مثلا فسيتعرض لعقوبة بسبب هذا ويكون تثبيت تعرضه لهذه العقوبة في ملفه سيؤدي ذلك إلى تنزيل درجته الوظيفية أو تجميد ترقيته أو فصله نهائيا من العمل وغيرها من العقوبات التي يمكن أن تصدر في حقه⁽²⁾ وهذا ما يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنظمة .

8- تعريف العاملين بمسئولياتهم وبالسلوك والأداء المهم للمنظمة : إذا علم العامل أنه سيتم

(1) سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق ، بتصريف ، ص 379.

(2) المرجع نفسه ، ص 381 .

الحكم على أدائه استناداً إلى تقييم كم الإنتاج ونوعه ، علاقاته مع الآخرين ، مواظبته فهذا يعرفه بما هو مهم للمنظمة أو ما هو مطلوب منك من مهام يسعى إلى معرفة ما يجمله ويكون متعلق بمهامه ودور مسؤولياته داخل المنظمة التي يعمل بها .

9 - تحديد مبالغ العلاقات السنوية: (1) والتي يرتبط بأداء الفرد فإذا كان ممتاز مبلغ الزيادة يكون كبير والعكس إذا كان منخفض تكون الزيادة قليلة .

(1) المرجع نفسه، ص 383.

3-6- عناصر تقييم الأداء و أهدافها:

3-6-1- عناصر تقييم الأداء:

لكل مؤسسة نظام تقييم خاص بها و إذا نظرنا من الناحية السائدة أو المفضلة فإن لكل مؤسسة نظام ، لكن بعض المؤسسات نجدها تعتمد أكثر من نظام لسبب أو لآخر سواء بسبب كبر حجمها أو لسبب آخر، أما بالنسبة للعناصر التي يتضمنها نظام التقييم الجيد للأداء فنتمثل في:

1- وضع أغراض التقييم: هذه هي أول قضية يعتمد عليها لتقييم الأداء و تعني الأهداف التي

تستخدم فيها نتائج هذا التقييم و هي تشمل أسباب ، و تؤثر في تفاصيله الأخرى. و تجد الإشارة إلى أنه داخل المؤسسات ذات الممارسات الإدارية البسيطة تكون هذه الأغراض محدودة و مجرد عملية روتينية.⁽¹⁾ أما في المؤسسات ذات الممارسات الإدارية الناضجة فهي تتجاوز هذا لأغراض أخرى أهم منها كتحديد مبلغ الزيادة و العلاوات السنوية فهي تتجاوز هذا لأغراض أخرى في ضوء نتائج التقييم، إضافة إلى عمليات الترقية و غيرها...

2- العناصر التي يتم تقييمها: بعد وضع أغراض التقييم تأتي الخطوة الموالية أو العنصر التالي

و هو تحديد عناصر التقييم ، أي الأداء الذي يتم تقييمه و يكون هذا التحديد في ضوء طبيعة الوظائف في المؤسسة و تكون ذات صلة بها و كذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المؤسسة.⁽²⁾

(1) أحمد ماهر: " إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 289.

(2) سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق ، بتصرف، ص 385.

و من بين هذه العناصر نذكر كمية و نوع الإنتاج ، كفاءة و حسن استخدام الموارد أو الأضرار و الإلتلاف الذي سببه هذا الاستخدام ، المواظبة و الإلتزام ، الاستعداد للتعلم و تطوير الذات ، مدى وجود قدرات عقلية و غيرها.

3- معيار الأداء السليم لكل عنصر من عناصر الأداء: يتضمن النظام الناتج معايير للأداء

السليم، أي نوع من الأداء نعتبره أداء سليم و أي نوع نعتبره ضعيف، إذا كانت المواظبة معيار لأداء سليم و كان أساس تقييم الفرد هو المواظبة لا بد أن يعرف الجميع ما الذي تعتبره المؤسسة سلوكا جيدا، فتحدد السلوكات المرتبطة بها مثلا بأن المواظبة هي عدم تجاوز عدد الغيابات عددا معيناً تحدده المؤسسة و أن حسن التعامل هو العلاقات الطيبة مع الآخرين و عدم وجود نزاعات معهم هو تعبير على أن الشخص مواظب في عمله و ملتزم.⁽¹⁾

4- البيانات المستخدمة في تقييم الأداء: و هذه البيانات إما تكون موضوعية و هي بيانات للأداء

الفعلي و يكون مصدرها هو الوثائق و السجلات و إما تكون ذاتية و هي تعكس تقديرات ذاتية لشخص ما ،غالباً المقيم يكون المدير المباشر.⁽²⁾ ، و يمثل هذا النوع من البيانات إلى جانب البيانات الموضوعية وسيلة مهمة لتقييم أداء الفرد.

5- أساس التقييم: المرحلة أو الخطوة الموالية في وضع نظام التقييم هي تحديد الأساس الذي تم

التقييم بناءً عليه ، و يمكن أن يكون التقييم نسبي مثلما يمكن أن يكون مطلق، بمعنى أن المؤسسة

(1) محمد مرعي مرعي: " أسس إدارة الموارد البشرية "، مركز رضا للنشر ، ط1 ، 1999 ، ص 30.

(2) أحمد طرطار : " الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية " ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 97.

ستقرر هل ستحكم على أداء الفرد في ضوء سلوكه و هو بمعزل عن الآخرين ، أو مقارنة معهم أي تقييم الطالب جيد أو طالب ضعيف بالنسبة لهم ، و مع أنه يمكن أن يكون ضعيف بالنسبة للزملاء و جيد إذا قيمنا بمفرده بغض النظر عن الزملاء و يمكن أن يكون العكس طالب ضعيف لمنه جيد بالنسبة للزملاء الذين يكونون أضعف منه.

6-أدوات تقييم الأداء: تعتبر الأدوات المستخدمة في التقييم جزء هام و لا غنى عنه في نظام التقييم الجيد و الناجح ، وعند وضع نظام تقييم الأداء ، و بعد أن تقرر المؤسسة عناصر الأداء و البيانات و أسس التقييم تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تصميم هذه الأداة⁽¹⁾، و التي قد تكون تقارير أو استمارات أو غيرها من الأدوات المستخدمة لغرض التقييم.

7-مواعيد التقييم: يجب أن يحدد نظام تقييم الأداء مواعيد إجراء هذا التقييم و يكون تحديد هذا الموعد في ضوء أغراض التقييم و الوقت اللازم لإجرائه، و يكون هناك موعد واحد على الأقل يكون ثابت لتنفيذ التقييم على مستوى المؤسسة ككل.⁽²⁾

8-الأطراف التي تجري عملية تقييم الأداء: إن المسؤول عن تقييم الأداء في غالب الأمر طرفين رئيسيين هما:

أ. **الرؤساء و المدراء :** و ذلك عن طريق تسليم استمارات التقييم إعطاء التعليمات لتنفيذها ، استلام الاستمارات بعدها و تحليل النتائج ثم اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد.

(1) سعاد نائف برونوطي ، مرجع سابق، ص 394.

(2) المرجع نفسه ، ص 394.

ب. إدارة الموارد البشرية: و تقوم هي أيضا بتوزيع استمارات التقييم ، إعطاء التعليمات لتنفيذها ،

استلام الاستمارات بعد و تحليل النتائج ثم اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد في الأخير.⁽¹⁾

ج. التقييم من قبل الزملاء: فالتقييم في مجموعة من الأنظمة لا يكون من قبل المدير فقط ، بل

يكون أيضا من قبل مجموع الموظفين في الوحدة الإدارية و تكون نتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم

زملاء له.

د. التقييم الذاتي: هناك مؤسسات ناضجة تطلب من الفرد أن يقوم بتقديم نفسه بنفسه.⁽²⁾ لكن لا تعتمد

هذا التقييم لوحده بل تدمجه مع تقييم المدير لهذا الفرد.

هـ. التقييم من قبل خبراء: فالاستعانة بأطراف خارجية مستقلة تعتبر أسلوب هام من أساليب التقييم

كالاستعانة بمكتب استمارات منخفض.

و. التقييم من قبل الزبائن: هذا أيضا أسلوب مقبول في تقييم الزبائن بل أنه أسلوب مفيد في مواضيع

كثيرة خاصة للموظفين الذين عن يكون تعاملهم مع الزبائن جيد. تجدر الإشارة إلى أن التعدد في الجهات

التي تقيم أداء الفرد داخل المنظمة يدل على نضجها و فاعليتها و هي تحتاج في تقييمها هذا إلى

أصحاب المؤهلات و الكفاءات و المسؤوليات العليا.

(1) محمد علي عبد الوهاب : "استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز"، دار النهضة ، القاهرة 2000، ص 50.

(2) المرجع نفسه ، ص300.

9. إجراءات تنفيذ التقييم:

في غالب الأحيان تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة و روتينية فيتم من خلاله تقييم الموظف من قبل المدير بدون رأيه ، لكن المؤسسات المتطورة حاليا أصبحت تشرط أن يناقش المدير تقييمه مع الموظف، فيكون التوقيع على هذا التقييم من الإثنين المدير و الموظف.

10. تحليل النتائج و استخدامها: و هذه النتائج تحفظ في ملفات الموظفين إذا كانت تنفذ المؤسسة

التقييم كعملية شكلية بدون إجراءات أما إذا كان الغرض هو تحديد الاستحقاقات للترقية مثلا أو التدريب.

1. العمل و الإنتاج: و يشمل:

- أ. كم الإنتاج. ب. نوعية الإنتاج و الأخطاء.
ج. السرعة. د. الإلمام و الإتقان.

1. المواظبة: و تشمل:

- أ. الالتزام بالدوام و الأوقات الرسمية. ب. الغيابات المفاجئة.
ج. طريقة التمتع بالإجازات المستحقة.

2. التعاون و العلاقات: و تشمل:

- أ. التعاون مع الزملاء. ب. العلاقات مع الرؤساء.
ج. العلاقة مع الزبائن و الجمهور.

3. القدرات العقلية: و تشمل:

- أ. الذكاء. ب. القدرة على التعلم و تطوير الذات.
ج. القدرة على حل المشكلات. د. القدرات الإبداعية.

4. السمات الشخصية و الاستعدادات النفسية: و تشمل :

- أ. الجدية و الحرس. ب. طريقة التصرف في المواقف الصعبة.
ج. القدرة على التغيير. د. الاستعداد لتحمي المسؤولية و التكيف.

الشكل -7- يوضح نموذج لعناصر تقييم الأداء.(المصدر: سعاد نائف برنوطي، ص 382)(1)

(1) سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق ص 382.

المهم هنا أن النظام السليم يتطلب تحديد الأبعاد المهمة في سلوك و أداء الفرد باعتبارها عناصر مهمة يقيم الأداء على أساسها ، و تختلف القائمة في الشكل أعلاه باختلاف المنظمات و الخصائص التي تحتاجها في مواردها البشرية.

1. العمل و الإنتاج و نوعيتهما: 40 نقطة.

2. المواظبة و الدوام: 10 نقاط.

3. التعاون و العلاقات: 20 نقطة.

4. القدرات العقلية: 15 نقطة.

5. السمات و الاستعدادات النفسية: 15 نقطة.

الشكل - 8 - يوضح مثال للأوزان التي تعطيها المنظمة لعناصر الأداء.⁽¹⁾

(المصدر: سعاد نائف برنوطي، ص 287)

(1) سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 287.

و بهذا نجد عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) و ذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

3-6-2- أهداف تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني و استخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف : إستراتيجية و إدارية و تنموية، و سنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي:

أ. أهداف إستراتيجية:

يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف التنظيمية، و يستند التنفيذ الفعال الإستراتيجي إلى تحديد النتائج المرغوبة، و أنماط السلوك و نوعية السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس و استرجاع المعلومات و التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم و تطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.⁽¹⁾

و لتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف و الإستراتيجيات فإن النتائج و أنماط السلوك و القدرات المطلوبة تتغير بالضرورة فليسوء الحظ غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي. ففي دراسة حديثة ن تبين أن 13 % فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

(1) محمد علي عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 298.

ب. أهداف إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية ، أبرزها: إدارة المرتبات و الأجور ، الترقيات ، التسريح المؤقت من العمل، الإستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

و على الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين ، و الذين هم المصدر الرئيسي لهذه المعلومات ، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شر لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، و عرض نتائج هذا التقييم على الموظفين و من ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته و بالتالي أهميته.⁽¹⁾

ج. أهداف تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية الموظفين و تطوير أساليب أدائهم للعمل ، فعندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء و التي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

و من ناحية أخرى فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، و لكن كذلك أسباب الضعف و هل ترجع إلى قصور في القدرات أم في نظام المكافآت و الحوافز و غير ذلك من الأسباب.

(1) أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 289.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام الموظفين و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و توفير معلومات مفيدة و دقيقة لاتخاذ قرارات بشأن الموظفين، و أيضا تزويد الموظفين بمعلومات مرتدة (التغذية الرجعية) تفيد في تحقيق أغراضهم .

من خلال ما سبق ذكره ، يمكننا ان نحدد بعض أهداف هذه العملية و هي:⁽¹⁾

- ✓ اختبار الأفراد الصالحين للعمل و كذا الأفراد الصالحين للترقية .
- ✓ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية ، زيادة الأجور،...إلخ.
- ✓ تنمية المناقشة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر .
- ✓ إمكانية قياس إنتاجية الأفراد و الأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- ✓ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- ✓ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- ✓ المحافظة على المستوى العالي للكفاءة و الإنتاجية.
- ✓ مساعدة المشرفين المباشرين عل تفهم العاملين تحت إشرافهم و تحسين الاتصال بهم.
- ✓ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و النقل و الترقية و غيرها.
- ✓ تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل و ممارسة الأفراد له.

(1) المرجع نفسه، بتصرف، ص 302.

✓ مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية و الإنتاج المتميز و الالتزام الدقيق.

✓ تشخيص الحاجة إلى التدريب و إعداد البرامج اللازمة لذلك.

3-7- طرق تقييم الأداء.

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم أداء الموظفين و هي تنقسم بين تقليدية للتقييم و طرق حديثة يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. الطرق التقليدية: و تندرج تحتها الطرق التالية:

- **طريقة الترتيب العام:** حيث يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا بداية بأحسنهم وصولا إلى أسوء مرؤوس عنده استنادا إلى المستوى العام لأداء هؤلاء ، من مآخذ هذه الطريقة أنها لا تعطي صورة دقيقة عن أداء العاملين.⁽¹⁾
- **طريقة مقارنة أزواج من العاملين:** (مقارنة مزدوجة): و تتضمن هذه الطريقة عملية مقارنة كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية الموظفين الآخرين من نفس المجموعة ، و يتم ترتيب الموظف حسب عدد المرات التي يفوق أو يساوي أو يقل أداؤه فيها عن أداء الزملاء ⁽²⁾، و تشمل هذه العملية كل الأفراد في المجموعة و بحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقا لعدد المقارنات بين الأزواج، من عيوب هذه الطريقة أنه يصعب استخدامها لأغراض عديدة منها النقل و التدريب.
- **طريقة القوائم:** يستعمل الرؤساء في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف المستويات

(1) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 309.

(2) منصور سعدان : مرجع سابق ، ص60.

المختلفة لأداء الموظفين، يستخدم من خلالها قائمة خاصة تتضمن مجموعة أسئلة تخص سلوك الفرد العامل و مدى مساهمته في مجال العمل ، ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وقتا طويلا و جهدا كبيرا بالإضافة إلى الدقة المتناهية.

ب. الطريقة الحديثة: كنتيجة للانتقادات و العيوب التي ظهرت بعد استخدامات الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء ظهرت أخرى حديثة حاولت تجاوز العوائق التي عرفتھا الطرق التقليدية نذكر منها ما يلي:

• **طريقة التوزيع الإجباري:** و تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين عند توزيع تقديراتهم على الأفراد وأن تكون متماشية مع التوزيع التكراري العادي، و يقتضي هذا التوزيع أن يكون التفاوت في المجموعة العادية بالنسب التالية: (1)

10 % من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

(1) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 310 .

و يلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتفريغ السابق أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة قليلة و 10% بدرجة ضعيف جدا و هذا حسب درجة أداء كل فرد، لكن هذه الطريقة يعاب عليها أنها مستحيلة الاستخدام في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

• **طريقة الوقائع الحرجة:** إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقليل احتمالات التحيز و الحدث أو الواقعة الحرجة هي ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة على نجاحه أو فشله، و تسمى أيضا بالوقائع الحاسمة لكونها غير اعتيادية، هذه الطريقة في تقييم الأداء تتضمن أن يقوم المدير بوضع و شرح كل عنصر من عناصر الأداء المهمة و البارزة و التي كشف فيها الموظف عن تميز إيجابي أو سلبي⁽¹⁾، و الموظف الذي لم يصدر عنه أي شيء لا بالإيجاب و لا بالسلب يكون أداؤه مقبول أو نقول عنه اعتيادي ، و الشكل التالي يوضح نموذج لاستمارة تقييم الأداء بتحديد الوقائع الحاسمة:

(1) سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص 310.

القسم المدير		التاريخ:	
أداء الموظف.			
يرجى بيان فيما إذا صدرت عن الموظف خلال السنة الماضية وقائع محددة ، إيجابية و سلبية ، و لكل عنصر من عناصر الأداء.			
وقائع ذات دلالات سلبية		وقائع دلالات إيجابية	
واقعة مدللة	تاريخ	واقعة مدللة	تاريخ
الإنجاز			
التعامل			
القدرات			
المواظبة			
توقيع و اسم المدير:			

الشكل -9- يوضح نموذج لاستمارة تقييم الأداء⁽¹⁾. بتحديد الوقائع الحرجة.

(المصدر: سعاد نائف برنوطي، ص 412)

(1) سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص 412.

3-8- مشاكل تقييم الأداء و طرق علاجها:

إن عملية تصميم نظام تقييم الأداء عملية مهمة لذا يجدر بمصممي أنظمة الأداء الانتباه إلى المشاكل التالية:

1. **التحيز:** يعتبر التحيز مشكلة أساسية في تصميم أي نظام لتقييم الأداء تقع فيه أي مؤسسة ، لذا تحاول إدارة الموارد البشرية إلى التقليل من هذه المشكلة على الأقل و التي لها مصادر متعددة نذكر أهمها ، كما يلي:

أ. **المعايير المعتمدة:** تعتبر المعايير المعتمدة في التقييم عامل أساسي يتأثر به العمال ، فإذا كان معيار التقييم الأساسي هو كمية الإنتاج دون نوعيته نجد على سبيل المثال الموظفين يتأثرون بهذا المعيار و يعطونه أهمية أكثر من غيره كما أعطته المؤسسة أيضا أهمية كبيرة على حساب باقي المعايير .

ب. **تأثير الهالة:** و يقصد بها أنه إذا تكونت في ذهن المقيم قناعة شخصية أو نظرة عن موظف جديد مثلا هذه النظرة التي تتكون غالبا من الانطباعات الأولية التي تكون سطحية غير متمعنة بدقة (1)، فإذا أخذ فكرة أولية أو انطباع على موظف معين أنه جيد سيكون تغيير تلك الصورة بطيء و نفس الشيء إذا حكم عليه أنه ضعيف، لهذا نقول أن تأثير الهالة مصدر هام من مصادر التحيز و لا تكون معالجة هذا المصدر إلا باختيار مدير ذو نظر ثاقب (بتعمق و ليس بسطحية).

(1) سعاد نانف برنوطي : مرجع سابق ، ص 414-416.

ج. التأثير بالأحداث الأخيرة:

معناه أن أداء الفرد يكون جيد طوال السنة ، و لكن قبل أسبوع تقريبا من عملية التقييم يصدر عنه سلوك غير مقبول كأن يقوم بخطأ في إنجاز مهامه يؤثر مثلا على سير العمل داخل المؤسسة فيؤثر هذا الأمر في عملية تقييم أدائه سلبا نتيجة تأثر المدير بأحداث حديثة و إهماله للإنجازات التي قام بها لمدة سنة كاملة ، و هذا ما أدى إلى حدوث عملية التحيز، و يمكن معالجة هذا المشكل بإجبار المدير على مراجعة أحداث السنة بأكملها، أو بمناقشة التقييم مع الموظف.

د. **شخصية المقيم:** إن الخصائص الشخصية للمقيم تؤثر بشكل كبير على المقيم و تسمى بالتحيز الشخصي⁽¹⁾، فممن مثلا يميل لأن يكون متشددا في عملية التقييم، شخص آخر يميل نحو اللين في عملية التقييم و هكذا...

2. الأدوار المزدوجة للمدير: هذه المشكلة مضمونها أن المدير إذا كان دوره كمقيم و متحكم في الوقت الذي يكون فيه هو المسؤول فإذا كان مثلا قسمه يعاني من قصور كان هو السبب فيه قد يقسو على الموظفين خلال تقييمه لهم ، كما أنه قد يكون عاجزا عن تقييمهم بسبب ضعف مؤهلاته ، خاصة إذا كان الموظفين لديهم المؤهلات العليا، و كطريقة لمعالجة هذه المشكلة كثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى أسلوب التقييم من طرف الزملاء أو الخبراء كوسيلة لمعالجة هذه الازدواجية.

3. مدى سرية أو علنية التقييم: فإذا جعلت المؤسسة التقييم معلنا أو مكشوفاً و غير سري للعاملين، قد يتزدد المدير في تثبيت المعلومات عن الموظفين و قد يحصل و أن يتعرض المدير لضغط

(1) زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 116.

وساطات ممن يشعرون بأنهم سيحصلون على تقييمات سلبية و هو ما يمكن تجنبه أيضا إذا بقيت التقييمات سرية، لكن هذه الطريقة يعاب عليها أنها تحرم المؤسسة من فائدة أساسية لها تكمن في أنه لو كانت التقييمات معاونة للفرد العامل لأدركها جيدا و يتمكن من تصحيحها بما يرضي مديره، لهذا تلجأ المؤسسات المعاصرة إلى جعل التقييم مكشوف أمام الموظف حيث يطلع كل واحد على التقييم الذي أعطاه المدير له لكن يكون بين المدير و الموظف فقط بمعنى لا يعلمه باقي الموظفين، فيتناقش تقييمه مع الموظف لوحده و يوقع كلاهما على استمارة التقييم.

- يعتبر الاهتمام بأداء الموظف داخل المؤسسة و طبيعته هي التي تحدد مكانة المؤسسة و فاعليتها ، و هذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه المؤسسة الظروف الملائمة و البيئة المهيأة جيدا للعمل داخلها، بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء و تجديد معايير هذا التقييم من أجل تحديد نقاط الضعف و النقص في الأداء و العمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة و ضمان نجاحها و استمراريتها.

3-9- إدارة الأداء:

1. مفهوم إدارة الأداء:

" هي نظام استراتيجي متكامل يهيأ تحسيننا مستمرا من خلال تحسين أداء العاملين و تطوير فرص و نوعية إسهامهم فرد أو ضمن فرق العمل ، كما أنه نظام معني بالاعتبارات الأمثل التي تواجه المؤسسة إن كان لها أن تعمل بفاعلية في بيئتها و بالاتجاه العام الذي تسطره لبلوغ أهدافها الطويلة الأجل.

و إدارة الأداء تربط بين أهداف المنظمة و الفريق و الفرد، و في تكاملها الأفقي تربط بين العناصر المختلفة لإدارة الموارد البشرية لا سيما التطوير التنظيمي و تطوير الموارد البشرية.⁽¹⁾

و يعتمد نظام إدارة الأداء في تطبيقه على مدى التزام المنظمة بالتواصل بشكل مفتوح و بأمانة مع العاملين بشأن توقعات المديرين من حيث مستوى الأداء ، إضافة إلى مشاركتهم في تحقيق الأهداف. فنظام إدارة الأداء يشترط توفر ظروف تنظيمية و ثقافية داخل التنظيم، فأسلوب أو طريقة التواصل الجيد و التنسيق لتحقيق الأهداف كلها عناصر تتطلب قدرا كبيرا من التفاعل و التماسك الإجتماعي بين أعضاء التنظيم في شتى المستويات خاصة إذا علمنا أن هذا النظام يعتمد كثيرا على فرق العمل.

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمرة ، تنفذ بالاشتراك بين الموظف و مشرفه المباشر ، و تهدف إلى التوصل إلى توقعات و فهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.

(1) مصطفى أحمد السيد: مرجع سابق، ص 43.

- كيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
- كيف سيعمل المشرف و الموظف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف و تحسينه و البناء عليه.
- كيف سيجري تقييم أداء العامل.
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء و كيفية التغلب عليها.
- إن إدارة الأداء هي وسيلة للحد من الأداء الهزيل ، و للعمل سويا لتحسين الأداء، و فوق ذلك كله، فإن إدارة الأداء عبارة عن تواصل مستمر في اتجاهين بين مدير الأداء (المشرف أو المدير) و أحد أفراد طاقم العمل، و هي تتطوي على الحديث و الاستماع و على تعلم كلا الطرفين و تطورهما.

1-1- ما ليس بإدارة أداء:

من المهم أن نعرف ما هي إدارة الأداء ، و لكننا نحتاج أن نعرف أيضا ما ليس بإدارة أداء فلكي نتجح في إدارة الأداء لا بد أن تكون واعيا لبعض المفاهيم الخاطئة، و التي يمكن أن توقع حتى بأفضل المدراء.

إن إدارة الأداء ليست:

- شيئا يعمله المدير للموظف.
- نادي أو هيئة ما لدفع الناس للعمل بشكل أفضل أو بجد أكبر.
- عملية تتم فقط في حالات الأداء الضعيف.

- عملية تتعلق بتعبئة النماذج مرة في السنة (مناسباتية).

و من الأهمية بمكان التمييز بين مفهومي إدارة الأداء و تقييم الأداء، فإدارة الأداء تعمل على التأكد من أن أداء الأفراد يصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، أما تقييم الأداء يهدف إلى مقارنة أداء الأفراد الفعلي مع الأداء المخطط و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لرفع مستوى أداء الأفراد إن كان هناك حاجة إلى ذلك.⁽¹⁾ و كلتا العمليتين (إدارة الأداء و تقييم الأداء) تهدفان إلى تصحيح المسار ووضعه في نصابه الصحيح فإدارة الأداء هي تتبع لأداء الأفراد بما يتوافق و أهداف المنظمة، و أي خلل يصحح بمقارنته بالأهداف المسطرة و محاولة تحقيقها، أما في حالة تقييم الأداء و الذي هو في النهاية مرحلة أخيرة فقط من مراحل إدارة الأداء فيقارن عادة أداء الفرد بما يتوافق و المهام الموكلة إليه و الموجودة في بطاقات توصيف و تحليل الوظائف.

1-2- فوائد تبني إدارة الأداء:

عندما نقرأ أكثر عن إدارة الأداء سيتبين لنا أنها تتطلب الوقت و الجهد، و اللذين يفضل على الأرجح استغلالهما في شؤون أخرى. و لكن صحيح أن هذه العملية تأخذ الوقت و الجهد، بيد أن الوقت و الجهد ما هما إلا استثمار ، و علينا أن نسلط تركيزنا على الكيفية التي يعود علينا بها ذلك الاستثمار بالمردود النوعي المطلوب.

و عندما يتم تنفيذ إدارة الأداء بالطريقة و الأسلوب الصحيح، فإن الفائدة تعم على جميع المديرين و الموظفين و المؤسسة ، و عليه فإن بعض من الفوائد المتوقعة هي:⁽²⁾

(1) محفوظ أحمد جودة: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل ، 2010 ، الأردن، ص 244.

(2) بوجمعة كوسة ، مرجع سابق ، ص 101.

أولاً: بالنسبة للمديرين:

إن السؤال المفضل للمديرين في هذا السياق هو " ما هي نواحي العمل التي تدفعهم للإنفعال و تكاد تصيبهم بالجنون؟" تلك الأشياء التي يأخذونها إلى منازلهم بعد انتهاء أوقات العمل؟ و إليك بعضاً من إجاباتهم:

- الشعور أنني مضطر لمتابعة أصغر الأمور ، و التدخل في كل شيء لضمان سير الأمور بصورة صحيحة.

- نقص الوقت الكافي خلال فترة العمل اليومي.

- الموظف المتردد إلى الحد الذي يحول دون اتخاذه لقرارات كان باستطاعته عملها من تلقاء نفسه.

- قلة فهم الموظفين لتفاصيل عملهم ، خصوصا ما يتصل منها بأسئلة "لماذا".

- اختلاف الموظفين حول الأدوار المنوطة بهم، و من المسؤول عنها.

- اكتشاف المشكلات في مرحلة متأخرة، بحيث لا تفسح مجالاً للتفكير في حدها دون تفاقمها.

- الأداء الهزيل و تكرار الموظفين لنفس الأخطاء.

بينما لا تستطيع إدارة الأداء معالجة كل ما يمكن مواجهته من هذه المشكلات ، إلا أن لديها الطاقة

الكامنة لتناول العديد من مظاهر القلق الإداري هذه ، فإذا طبقت عملية إدارة الأداء بطريقة ملائمة ، و

استثمرت الوقت ، و أنشأت علاقات تعاونية، فيمكن لإدارة الأداء أن تقلل من حاجة المدير للتدخل في

كل شيء و توفير الوقت ، و الحد من سوء التفاهم بين الموظفين حول تحمل المسؤولية.

ثانياً: بالنسبة للموظفين:

إذا كانت إدارة الأداء عملية تتم بالمشاركة مع الموظفين ، فيجب أن نحدد كيف يستفيدون منها ، إذ من غير المنطقي أن نتوقع منهم التجاوب مع تلك المشاركة ما لم تكن هناك فائدة ترجى بالنسبة لهم، و من أهم المظاهر الشائعة التي تدفع الموظفين للانفعال و الجنون نذكر منها ما يلي:

- عدم معرفتهم ما إذا كانوا يؤدون عملهم بصورة جيدة أم لا.
- عدم معرفتهم بمستوى السلطة و الصلاحيات المخولة لهم.
- عدم تلقيهم للثناء و التقدير عندما يتقنون أعمالهم.
- عدم إتاحة الفرص لهم لتطوير مهارات جديدة.
- اكتشاف الموظف أن رئيس العمل لم يكن راضياً عن أدائه منذ فترة طويلة.
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات حتى البسيطة منها.
- تدخل المدراء في إدارة أصغر الأمور.
- عدم توفر الموارد اللازمة لتأدية عملهم.⁽¹⁾

ثالثاً: بالنسبة للمؤسسة:

عندما تكون أهداف المؤسسة و غاياتها ، و تلك الفائدة لوحدات العمل الأصغر و مسؤوليات العمل

(1) روبرت باكال: "تقييم الأداء"، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، الأردن ، 1999 ، ص 31.

لكل موظف مرتبطة ببعضها البعض فعندما تستطيع المؤسسة العمل بفاعلية أكبر، و حين يدرك الموظفون كيف أن عملهم يسهم في نجاح المؤسسة ، فإن ذلك ينعكس عادة على رفع الروح المعنوية و تحسين الإنتاجية و إدارة الأداء هي المفتاح لجعل هذا الترابط واضحا للجميع.(1)

3.1- عمليات إدارة الأداء:

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة و متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الإدارة إلى نتائج الأداء المستهدفة ، و بما يحقق غايات المنظمة ذاتها ، و تضم إدارة الأداء عمليات التخطيط ، تحديد الأهداف، التوجيه، التشخيص، التحسين، و التطوير، التقييم.(2)

أ. تخطيط الأداء:

كما هو الحال مع استحداث أي عملية، فإنه ينبغي أولاً توضيح السبب الرئيسي في استحداث عملية إدارة الأداء و توفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقعة الوصول إليها كما ينبغي أيضا أن يكون التزام قوي من المناصب العليا بعملية الاستحداث، و ذلك لأنه دون وجود هذا الالتزام فسوف يكون من الصعب الحصول على دعم من العاملين في المؤسسة الذين ينتمون إلى درجات وظيفية أدنى ، كما أنه من الممكن أن تكون الموارد التي يتم تخصيصها غير كافية لتحقيق النتائج المرجوة.

(1) Robert –bacal : « **performance managment**», reafcase book , mc gnaw, canada, 1998, p 277.

(2) علي السلمي: مرجع سابق ، ص 125.

علاوة على ذلك ، تتمثل الخطوة المنطقية التالية في تصميم عملية إدارة الأداء في تحديد الأهداف ، و لا شك أن هذه الأهداف سوف تتبع من الاتجاه و الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و من البيانات الخاصة بطموحات المؤسسة و التي يتم تعديلها و تحسينها بانتظام و من خلال الانتقال من مستوى إلى الذي يليه يتم الوصول إلى أهداف الأشخاص، و يتم من خلال هذا المنهج الانتقال من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، و هناك بديل لهذا المنهج و يتمثل في منهج آخر يتم من خلاله الانتقال من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى.

و من المنطقي أن يتم ذلك بالطريقة الأولى ، لكن في بعض الشركات الكبيرة يكون العكس هو الأنفع، بحيث تكون الإدارة العليا بعيدة كل البعد عن العملاء أو المستهلكين و في مثل هذه الظروف فمن الممكن أن يكون لدى العاملين في ورشة العمل أو الإدارة المحلية معلومات أدق و أصح عن احتياجات العملاء أو المستهلكين ، و من ثمة فمن المحتمل أن يكون لدى هؤلاء العاملين قدرة أكثر على اتخاذ بعض القرارات بشأن أنواع الأولويات ، من ناحية أخرى فإنه ينبغي الوضع في الاعتبار أيضا- بخصوص التفكير بوضع الأهداف للأفراد- أنه سيكون لدى هؤلاء العاملين أهداف ليست مرتبطة بالعمل فحسب ، لذا من المحتمل أيضا أن تتعلق الأولويات ببعض الأمور مثل توقعات الترقية ، و أوقات الراحة و نمط الحياة و العلاقات مع الزملاء و الرئيس في العمل.⁽¹⁾

ب. تحديد الأهداف: " من الممكن تعريف الهدف بأنه بيان واضح يشير إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة معينة من حيث الكم و الكيف. فيجب أن تتوافر في الأهداف كل من الدقة القابلة للقياس و التحقيق، و ارتباطها بالنتائج و كذا الوقت ذلك لأن وجود أهداف دون وجود جدول

(1) المرجع نفسه، ص 126.

زمني واضح لا يوفر أي إرشاد في ترتيب الأولويات ، و الاعتبار السائد هو أنه ينبغي أن تعمل أية أهداف قدر المستطاع، على منح المؤسسة ميزة تنافسية أو أن يكون لها تأثير على اتجاه و أداء العمل، كما ينبغي أيضا أن يكون لدى الفرد درجة عالية من السيطرة على هذه الأهداف، و بصفة عامة فإنه كلما كانت درجة سيطرة الفرد على الهدف المحدد أعلى و كلما كانت قدرته على تحقيق هذا الهدف أوضح، زادت رغبة المؤسسة في تحقيق ذلك الهدف.

من جهة أخرى ، على الرغم من أنه يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق فإنه ينبغي أيضا أن تكون ممتدة، و ذلك لضمان أن المؤسسة تعمل بشكل جيد و تحقق نموا عندما يكون ذلك ممكنا و لتطوير الشخص الذي يشغل الوظيفة، و تعد الأهداف التي يمكن تحقيقها في كل الظروف و بقليل من المجهود الذهني من قبل الشخص الذي يشغل الوظيفة أهدافا منخفضة القيمة ، بالإضافة إلى ما سبق، فإنه ينبغي أن يتم تحديد الأهداف في كل الجزئيات المهمة من الوظيفة ، كما ينبغي ألا تكون كثيرة العدد ، و إلا سوف يؤدي ذلك إلى تقليل مدى تأثيرها ، و صرف انتباه الفرد بعيدا عن الأمور المهمة فعلا."(1)

(1) باري كسواي: " إدارة الموارد البشرية " ، دار الفاروق ، طر، 2006 ، ص97.

ج. توجيه الأداء:

"هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، تتضمن متابعة و رصد مستويات الأداء الفعلي و الظروف المحيطة، و تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء و ظروفه ، هذا و تقع مسؤوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية على كافة المستويات و بحسب توزيع الأدوار و الصلاحيات بينهم."⁽¹⁾

و مما لا شك فيه ، فإن عملية التوجيه تعد إحدى العمليات الإدارية و التي تقوم على متابعة و رصد مستويات الأداء الفعلي و الظروف المحيطة و تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء و تقع هذه المسؤوليات على عاتق الإدارة العليا.

د. تشخيص الأداء و التدريب:

" يعتبر تشخيص الأداء و التدريب جزأين هامين من مكونات نظام إدارة الأداء ، كونهما ينفذان إلى كل الأجزاء الأخرى من النظام فهما العنصران من إدارة الأداء المتصلان بحل المشكلات. فعند التعرف على مشكلة ما سواء كان عدم إنجاز موظف لما جرى الاتفاق عليه ، أو عجز إحدى الدوائر عن بلوغ هدف معين فمن الأهمية بمكان تحديد سبب ظهور تلك المشكلة، و إذا لم يعرف السبب الرئيسي للمشكلة، صعب التحكم في عدم تكرار حدوثها مرة أخرى، فإذا أخفق عدة أفراد في بلوغ غاياتهم، فقد تكون هناك أسباب مختلفة للخلل في أدائهم ، و بالتالي ، فهل يفتقدون للمهارات المطلوبة؟ ألم يبذلوا جهدا كافيا؟ هل يجري تنظيم شؤونهم بصورة هزيلة؟ و ربما يكون للسبب علاقة محدودة بأولئك الأفراد، أولا يتعلق بهم

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 125.

بتاتا، و عليه فإن تشخيص المشكلة أمر بالغ الأهمية و يجب أن يكون جزءا مستمرا من عملية إدارة الأداء.

و طالما يتم التعرف على الخلل في الأداء ، فيجب أن يعمل المدير و الموظف (و ربما آخرون من المؤسسة) معا ، لإزالة العقبات و إنهاء ذلك الخلل، و عندما يلعب المدير دور الناصح أو المعلم أو من يقدم المساعدة ، فذلك يعتبر نوعا من التدريب ، فالمدير يعمل مع الموظف على مساعدته في تطوير معرفته و مهاراته، بقصد تحسين أدائه. (1)

هـ. **التحسين و التطوير:** إذا كان الموظف يعمل في مكان عمل في تغير مستمر ، فإن المهارات اللازمة لنجاحه تتغير أيضا مع مرور الوقت ، فالعديد من الشركات تتبنى وسيلة فعالة لمساعدة أفرادها على تجديد و تطوير مهارات جديدة ، عن طريق استخدامها لأنظمة إدارة الأداء لسد الفجوة بين ما يستطيع الموظفين عمله ، و بين ما يجب أن يصبحوا قادرين على عمله، و ذلك بالاعتماد على بنك المعلومات.

و. **تقييم الأداء:** و هي آخر مرحلة من مراحل إدارة الأداء ، حيث يقف الموظف على كل التفاصيل الخاصة بأدائه، و طالما أن المراحل السابقة تحاول معالجة النقائص ، و سد كل فجوة من فجوات الأداء ، إلا أننا نتوقع أن يبقى أداء الأفراد ضعيفا أو متدنيا و لا يتلاءم مع خطط الأداء المسطرة سلفا، لعوامل قد ترتبط بالموظف نفسه أو بمعطيات تتعلق بظروف العمل و الموظفين ، و هذا ما يستدعي تنفيذ ما يسمى بالعواقب و ليس العقاب ، و ذلك في أن يتحمل الموظف عواقب تقصيره ، لأنه في غالب الأحيان يكون الشخص مقصرا، طالما أن نموذج إدارة الأداء يحاول الاتفاق مع الموظف من الأول على تحقيق

(1) روبرت باكال، مرجع سابق، ص 71-72.

الأداء المطلوب و الأهداف المسطرة ، و هنا العواقب تختلف فقد يعطي للموظف فرصة أخرى في العام القادم، و قد يحول إلى جهة أخرى للعمل و قد يستدعي الأمر تسريحه ، إذا كانت القوانين تقتضي ذلك ، و تم الإنفاق مع الموظف على ذلك. أما بالنسبة لعملية تقييم الأداء هي العملية الأكثر استخداما و شيوعا لحد الآن، أما إدارة الأداء فرغم نجا عنها كنظام ، تبقى غير مطبقة في كثير من المؤسسات بحجج قلة الكفاءات التي تطبقها، و استهلاكها الكثير من الوقت، طالما أنها عملية مستمرة طوال مرحلة العمل.

4.1- أهمية إدارة الأداء: تهدف إدارة الأداء إلى التوصل لتوقعات و فهم واضحين للأعمال التي

يجب إنجازها ، فهي عبارة عن استثمار للوقت و الجهد ، و هي أيضا تساعد في تحديد الواجبات الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها ، و هي في نفس الوقت وسيلة للحد من الأداء الهزيل و للعمل سويا لتحسينه، كما تعمل إدارة الأداء على تنمية قدرات و مهارات الموظف، أكثر من كونها نظام محاسبة و مساءلة تأكيد بأن إدارة الأداء عملية مشاركة بين الإدارة و العاملين، و أن الهدف تحسين مصلحة الطرفين، و أن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام و ليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.⁽¹⁾

5.1-المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء: تبيين من خلال المنظمات التي أدخلت نظام إدارة

الأداء ضمن محاولتها للتطوير و التحديث أهمية المعايير التالية التي لابد من توافرها حتى يحقق النظام أهدافه:

1. وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
2. العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للموظفين بوضوح.

(1) سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق ، ص 390.

3. تأكيد مشاركة الموظفين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف و الاتفاق عليها.
4. وضوح أساليب و طرق معالجة أسباب الأداء الضعيف.
5. وضوح آليات نظام إدارة الأداء و ترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
6. وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي لكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.

7. إدارة فعالة للموارد البشرية تطبق مفاهيمها الحديثة، و في مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.⁽¹⁾

(1) علي السلمي، مرجع سابق ، ص 129-130.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الاهتمام بأداء الموظف و طبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة و فعاليتها، و هذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة و البيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها ، بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء و ذلك من خلال تحديد معاييرها من أجل تحديد نقاط الضعف و النقص في الأداء و العمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة و ضمان نجاحها و استمراريتها .

الفصل الرابع : الترات النظرية للموضوع

4-1- النظریات الكلاسیكية .

4-1-1- نظرية الإدارة العلمية (تايلور)

4-1-2- نظرية التكوين الإداري .

4-1-3- نظرية البيروقراطية .

4-2- النظریات النيوكلاسیكية .

4-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو) .

4-2-2- نظرية الحاجات (ابراهيم ماسلو) .

4-2-3- نظرية x و y لماك غريغور .

4-3- النظریات الحديثة .

4-3-1- نظرية اتخاذ القرار (هربرت سيمون) .

4-3-2- نظرية الإدارة بالأهداف .

4-3-3- النظرية اليابانية .

خلاصة الفصل

البعد النظري للدراسة:

• تمهيد:

هناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطوير دراسة هذا الموضوع " الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي" فمن اتصال نازل توجيهي و محدود و انخفاض في الأداء في إطار مغلق إلى اتصال شامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يمتد إلى الأطراف الفاعلة في بيئتها، أي مع المحيط الخارجي و هذا بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح و فيما يلي نحاول عرض المساهمات النظرية لهذا الموضوع و التي تتمثل في:

4-1- النظريات الكلاسيكية:

هي مجموعة من نظريات التنظيم التي ظهرت في العالم الغربي في أوائل القرن العشرين، نشأت هذه النظريات و تطورت في جو يتميز بمجموعة من العوامل و الظروف التي ساهمت في تشكلها و تبلورها و من أهمها التنظيم الرأسمالي القائم على المنافسة الحرة، الاتجاه إلى الترشيح و التفكير المنطقي و تفسير السلوك الإنساني و التنظيمي بالإضافة إلى الانتشار الواسع للنهضة الصناعية و الثورة التكنولوجية مما أدت إلى تطورات مست جميع المستويات الاجتماعية ، السياسية، و الاقتصادية و من بين أهم النظريات الكلاسيكية نذكر منها:

4-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

تسمى هذه الإدارة بالتaylorية نسبة لمؤسسها " فريدريك وينسلو تايلور " "F.W.TAYLOR" (1856-1915) و التي صاغها في بداية القرن العشرين نشأت و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين (1900-1920) ، حيث كان يعمل مهندسا في مصانع الصلب و الحديد ثم تدرج إلى أن وصل إلى

رئيس المهندسين مما أمكنه من الاحتكاك في المصنع مع العمال و طرق العمل، الأمر الذي جعله يركز في دراسته و أبحاثه على قاعدة الهرم و التي يمثلها العمال و مشكلاتهم اليومية، و وضع كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 ، تميزت تلك الفترة بتطور اقتصادي كبير شمل التوسع في وسائل و طرق الإنتاج⁽¹⁾، تقوم النظرية العلمية في الإدارة "التايلور" على مجموعة مبادئ تتمثل في:

1. اعتماد مبدأ تقسيم العمل و التخصص بين العاملين⁽²⁾، لأنه يؤدي إلى زيادة خبرتهم و كفاءتهم في الأداء بسبب تخصصهم بجزء صغير و محدود منه و إتقانه بالتكرار و التدريب على القيام به.
2. يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة أداء العمال⁽³⁾، فكلما قامت المنظمة بدفع أجر أعلى و حوافز مادية أكثر كما ضاعف العامل جهده في تحسين أدائه و إنجاز الفعاليات الإنتاجية المناطة له.

3. هناك طريقة واحدة للقيام بالمهام و هي الطريقة المثلى "ONE BEST WAY" لأنها مصممة من قبل الإدارة العلمية بهدف التقليل من الحركات الزائدة و الجهد الضائع عن طريق الدراسة العلمية لـ "الحركة و الزمن" و في هذا الصدد يقول "تايلور" : " مع أنه توجد طرائق و تقنيات متعددة تستخدم

(1) MARCMONTOUSE ET GILLES RENOARD : « 100 fiches pour comprendre de la sociologie », breal ,4^{eme} edition, 2009,p161.

(2) PHILIPPE SARNIN : « psychologie du travail et des organisations », de boeck universite ,France,2008,p53.

(3) محمد قاسم القريوتي: "نظرية المنظمة و التنظيم"، دار وائل للنشر و التوزيع ،4، 2010، ص 50.

في كل جزء من كل تخصص ، دائما طريقة و تقنية أسرع و أفضل من كل الطرق الأخرى".⁽¹⁾

4. اعتبرت العامل كآلة من خلال اهتمامها بالحركات الفيزيولوجية و العضلية و تفاعلها مع حركات

الآلة بغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية⁽²⁾، و هذا من خلال الاهتمام بتنمية قدرات العمال عن طريق

تدريبهم و صقل مهاراتهم على الحركات اللازمة و المطلوبة لأداء العمل كأساس لرفع الإنتاجية.

- كما تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته كسول لا يحب العمل، إلا إذا رأى في العمل وسيلة

لتحقيق مزايا و منافع مادية، و بذلك فهو يرى أنّ العامل هو أداة من أدوات الإنتاج، و على

الإدارة تحمل مسؤولية التصميم العملي لهذه الأدوات.

و هكذا فإنّ الفكر التaylorي يعتبر من المعلومات الأولى التي أرادت أن تقدم تفسيراً للأداء و مكوناته،

معتبرة الأداء الوسيلة الوحيدة لتحقيق رضا العامل و استقراره في عمله، و توظيفها للحوافز المادية

الاقتصادية كدافع رئيسي يجعل العامل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بعمله دون أي شيء آخر.

نستخلص مما سبق أنّ نظرية الإدارة العلمية ركزت على النواحي الميكانيكية و اعتبرت العامل

كآلة، و أنّ الإدارة الرشيدة هي التي تعمل على تحقيق الرشد في العلاقات بين مكونات التنظيم و أنّ

الحافز الأساسي للعامل هو الحافز المادي، و أنّ تقويم الأداء الوظيفي يعتمد على معيار أساسي هو

الكفاءة الإنتاجية هذا من جهة و من جهة أخرى تجاهلت النواحي السيكولوجية و الجوانب الاجتماعية

(1) MICHEL FOUURIAT : « **sociologie des organisations** », persons education , franc (paris),

2007 p 77.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: "علم اجتماع التنظيم"، مؤسسات شباب الجامعة، طر، الإسكندرية، 2003، ص 305.

للفرد العامل و الاعتبارات الإنسانية التي تحدد السلوك الإنساني في التنظيمات ، و نلاحظ جليًا أنّها لم تتحدث عن الاتصالات إلّا ككونها أسلوب رسمي أي أنها ركزت على الاتصالات الرسمية من الأعلى إلى الأسفل داخل التنظيم و أغفلت الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة لوجود الأفراد و تفاعلهم ، بغرض توجيه المرؤوسين ، و لتحديد طريقة الأداء بهدف تطويره و تحقيق الكفاءة في القيام بالمهام.

4-1-2- نظرية التكوين الإداري:

تنسب هذه النظرية إلى العالم الفرنسي "هنري فايول" "H-FAYOL" فهو مؤسسها و ذلك حينما حاول تلخيص الأسس التي تستند إليها عمليات الإدارة و التسيير في مؤلفه الشهير "الإدارة العامة و الصناعية" ، تكلم عن (06) ستة أنشطة أساسية في أية منظمة و هي الأنشطة التجارية المالية بالأمنية، المحاسبية التقنية ، و الأنشطة أو الوظائف الإدارية و هي التي ركز عليها "فايول" و اهتم بها بشكل كبير إذ حلل الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر و قسم هذه الوظائف إلى: التخطيط إصدار الأوامر، التنظيم ، التنسيق، التوجيه ، و الرقابة.⁽¹⁾

عمل "فايول" التسيير لمدة حوالي 30 سنة لمؤسسة كانت على حافة الإفلاس و تمكن من إنقاذها بفضل خبرته في المجال، اكتشف أنّ التخرج من المعاهد التقنية في بلده فرنسا هو سبب في وجود مشاكل في مجال التسيير و الإدارة ، لذا أوصى بضرورة تكوين و تدريب هؤلاء الخريجين قبل استلامهم العمل داخل المؤسسات و قد اقترح "فايول" (14) مبدأ انطلق في وضعه لها من ملاحظاته أنّ المدراء لم يكونوا

(1) محمد علي محمد: "علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات الموضوع و المنهج"، دار المعرفة الجامعية، ط3،

يتمتعوا بفلسفة خاصة بالإدارة هذه المبادئ يرتبط أداء الأفراد و المؤسسة بتطبيقها و هي:(1) (تقسيم العمل و التخصص، مبدأ السلطة ،نظام الحوافز، الانضباط في العمل وحدة الأمر ، وحدة الهدف و المعنى، إخضاع المصلحة الذاتية للمصلحة العامة ، المركزية و اللامركزية ، التوجيه المادي و الاجتماعي، مبدأ الإنصاف و العدل، العمل لتحقيق الاستقرار داخل التنظيم، تشجيع المبادرة، روح الفريق و العمل الجماعي).(2)

هذه المبادئ التي نادى بها " فايول " و التي بفضلها يتم تحقيق الفعالية و الكفاءة التنظيمية و تحسين أداء الأفراد في المؤسسة ، فمن المبادئ التي يمكن تطبيقها في أية مؤسسة نذكر منها على وجه التحديد:

1. وحدة إصدار الأوامر:

أي أن يتلقى العامل الأوامر و التعليمات من رئيسه المباشر فقط و لا يتلقاها من عدة رؤساء ، و بهذا يكون الاتصال مشخصا و واضحا ، عكس ما كان يشوب التaylorية من غموض في هذا المجال ، و التي تقر بتلقي المرؤوس للأوامر و التعليمات من أكثر من رئيس، و هو ما يزيد من احتمال تعارضها ، و يضع العامل في موقف متردد و مرتبك في كيفية تنفيذها.

2. المركزية: " و تعني الاحتفاظ بالسلطات جميعها في يد مستوى إداري معين بحيث لا يتاح لباقي

(1) زكي محمود هاشم: "تنظيم طرق العمل"، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984، ص 20-22.

(2) حمدي أمين عبد الهادي : " الفكر الإداري الإسلامي و المقارن"، دار الفكر العربي ، القاهرة، ص 72.

المستويات⁽¹⁾ أن تتصرف إلاّ بناء على تعليمات من ذلك المستوى أو بعد موافقته، و هو ما يعزّز الخاصية التوجيهية للاتصال النازل حسب معطيات المدرسة الكلاسيكية.

3. مبدأ المعبر: يقر بإمكانية وجود علاقات مباشرة بين المرؤوسين في نفس المستوى السلمي و هذا من أجل تحسين الفعالية بشرط علم رؤسائهم بذلك.

- ترى هذه النظرية أنه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوثيق بين الموارد البشرية و المادية ، مراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة ، غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الاتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها على السلطة و الأوامر المباشرة من المدير فقط لتنفيذ الخطط، حيث أنها تعتمد على الاتجاه ذو الرسمية المباشرة و البيروقراطية، فالعلاقات داخل المؤسسة تكون بين المراكز و ليس بين شاغليها و هذا ما يجعل المؤسسة تفتقر لعنصر الاتصال و هذا ما يؤدي إلى تدهور أدائها.

4-1-3- نظرية البيروقراطية:

برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين يعود الفضل في إرساء مبادئها و قواعدها إلى العالم الألماني " ماكس فيبر " الذي وضع ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي حيث يرى " ماكس فيبر " أن أداء المنظمة و فعاليتها يتوقفان على مدى التزامها و تقديرها لمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي و سمي بالمثالي لأنه لا يمكن تحقيقه على أرض الواقع و ذلك لما يتسم به من خصائص تجعله

(1) J.M AURIC ,CAVAGNOL et autres : « **Economic d'entreprise** », TOME 1,Techniplus, paris, 1995,p9.

يميل إلى الصرامة أكثر من ميله للمرونة و التي ستتضح من خلال إيجاز أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي ، قبل ذلك نشير إلى أنّ مصطلح البيروقراطية يعني "سلطة المكتب " إذ يرتبط هذا المفهوم بالأجهزة الحكومية ، أما المعنى السائد للبيروقراطية فتشير إلى إساءة استعمال السلطة و التمسك بحرفية الإجراءات و المماثلة في إنجاز المهام و كل ما يتصل بما هو سلبي في ممارسات الأجهزة الحكومية ، أما أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي بالمفهوم العلمي الصحيح فهي: (1)

1. العلاقات بين الأفراد هي علاقات لا شخصية فهي علاقات بين الوظائف فقط.
2. بواسطة هذا النوع من التنظيم يمكن محاربة المحاباة و المحسوبية فهو يعتمد على المعايير الموضوعية في التوظيف (الكفاءة ، الأقدمية ، الشهادات).
3. العلاقة بين المناصب محددة سلفا بواسطة قواعد و لوائح قانونية و التنظيم الهيكلي فالأفراد يدركون مسبقا حقوقهم و واجباتهم.
4. تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات و الوثائق في كل قرار.
5. القواعد داخل التنظيم البيروقراطي تتصف بالشمول و العمومية و بنوع من الثبات النسبي فإذا أدخلت تعديلات على قانون معين تكون بدافع حاجة الأغلبية.
6. اعتماد مبدأ تقسيم العمل و التخصص في المهام التي يقوم بها العامل من خلال تدريبه على تفاصيل إنجاز عمله.

(1) رايح كعباش: " علم اجتماع التنظيم " ، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006، ص 55.

فقد ركز "ماكس فيبر" على "مبدأ السرية" أي أن يحافظ على أسرار المؤسسة و لا يبوح بها لتلك الأطراف التي قد تستغل هذه المعلومات ، غير أنّ السريّة تختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى فتبلغ ذروة الأهمية في المؤسسات العسكرية و الأمنية ، فمفهوم السريّة مرتبط أساسا بمعطيات المدرسة الكلاسيكية التي تعتبر المؤسسة نظاما مغلقا.

- بالرغم من أنّ " فيبر" ساهم في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا و هي الهيكل التنظيمي، و رغم تركيزه على المسار المهني للعاملين ، حيث أنّ التنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي يمكن للفرد الارتقاء إليها ، و أن يحصل على أجور أعلى، و أن يتحمل مسؤوليات أكبر مما يحفز و يدفعه إلى تحسين أدائه، إلا أنّ البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية و الاجتماعية و الفكرية ، حيث ترى أنّ سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر.

و ما يعاب على هذه النظرية أن خط الاتصالات فيها يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر و تعليمات و توجيهات في معظم المجالات الشيء الذي يؤدي إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، و من ثم عدم إتاحة الفرصة ، لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (أسفل إلى أعلى) ، و تهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية للاتصال.

4-2- النظريات النيوكلاسيكية.

4-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت نظرية العلاقات الإنسانية بزعامة " التون ماير " ILTON MAYO " (1926) لتخطو خطوة إيجابية و تركز على الاهتمام بالعامل الإنساني ، و اكتشفت أهمية العلاقات الاجتماعية و كذا العلاقات غير الرسمية كما أنها ترى أن قدرة المشرفين و تمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمّال.

و قد تميزت نظرية العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، و تركز هذه الأساليب على ثلاث نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في: (1)

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحديّ لقدرات العاملين و من المشاركة في نشاطات المنظمة.

- تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.

فلقد استطاعت نظرية العلاقات الإنسانية أن تثبت من خلال تجاربها أنّ للاتصالات تأثير قويا على العلاقات الاجتماعية ، و التفاعلات و رضا و دافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أنّ المقابلات الشخصية بين القائد و مرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية،

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق ، ص 94.

و على هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل و للأفراد ، و كوسيلة لتنميتهم، و رفع كفاءة الأداء و الرضا عنه.

التي ينتمي إليها العمال على سلوكهم ، و خاصة جماعات الصداقة و غيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية و لقد خضعت نتائج دراسات " هاوثورن " و الدراسات التي سارت في نفس اتجاهها لانتقادات مريرة استندت إلى دراسات تجريبية محدودة حاولت التحقق من مدى صدق هذه النتائج ، و النتيجة الأساسية التي انتهت إليها الدراسات التجريبية هي أنّ الأساليب التي اعتقدت دراسات "هاوثورن" أنّها تؤدي إلى نتائج هامة و مفيدة في مجال الإنتاجية و الرضا عن العمل كانت أساليب غير فعالة، و خاصة في مجال الإشراف و الاتصال كما وجّهت أيضا انتقادات عديدة لدراسات "هاوثورن" لعدم اهتمامها بالعوامل أو الأبعاد البيئية المحيطة بالتنظيم، و لقد قال " و لينسكي " WILENSKY " في معرض تحليله لعدد من نتائج هذه الدراسات " لقد درست بعناية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ، فلم أجد شواهد تشير إلى دور النقابة، و تأثير السوق بل حتى الانتماء و التوحد الطبقي، و مما يثير الدهشة أنني لم أجد إشارة تكشف عن مطامح الأفراد و تطلعاتهم، و هي مسألة كان ينبغي على هذه الدراسات تجاهلها".

و من أهم تجارب هذه النظرية تجارب "هاوتورن" " HAWTHORNE " ، حيث تعد هذه الأخيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية ، و هي دراسات كانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيقيّة للعمل و علاقتها بالإنتاج و تصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل، ثم ما لبثت أن

(1) السيد الحسيني : " النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم " ط 2 ، دار المعارف، القاهرة، 1977، ص 136-137.

حوّلت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية و الاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي ، و هكذا خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة هي ضرورة البحث الدائم عن تفسير لاتجاهات العاملين و سلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من السمات الشخصية ، ثم أوضحت بعد ذلك أنّ العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا و لكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه ، و تضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها و المعايير التي تحكمها.(1)

بمعنى أنّها بدأت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم و لكنها لم تعزلها عن السياق الذي توجد فيه و المتمثل في القواعد الرسمية و القيم المختلفة السائدة في المجتمع، لكنها ما لبثت أن تبنت مفهوم "النسق" لتشير به إلى أنماط السلوك الشائعة و القيم و المعتقدات التي تظهر خلال تفاعل جماعات العمل و استنادا إلى هذا الإطار التصوري حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية، و الروح المعنوية و علاقاتها بالإننتاجية ، و انتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمّال على سلوكهم ، و خاصّة جماعات الصداقة و غيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية.

- فنظرية العلاقات الإنسانية اهتمت بالجانب الإنساني الاجتماعي للعامل و أهملت الجانب المادي الاقتصادي حيث أنّ علاقات السلطة و المسؤولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي، و صبغ جميع العمليات التنظيمية بالصبغة الرسمية ، لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية لأنّ الإنسان كائن حي لا يمكن أن نديره كيف ما تشاء ، و أنّ التوافق و الانسجام الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثّر في إنتاجية العمال ، و أيضا فالحوافز المعنوية كذلك لها تأثير

(1) السيد الحسيني، المرجع نفسه ، ص 139.

قوي في زيادة الإنتاجية ، فحاجات الإنسان ليست كلها مادية بل منها معنوية لا يمكن أن يشبعها الحافز الاقتصادي و أنّ تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة و التخصص الزائد سيؤديان إلى نتائج عكسية حيث يصاب الفرد بالملل و السأم نتيجة شعور الفرد أنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية، و بالإضافة إلى ذلك فإنّ التخصص الدقيق يشعر الفرد بالانعزالية ، فالسلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير و هو انعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها ، لذلك يجب النظر إلى العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد و عرف يلتزم بها الأفراد و تحرك سلوكهم ، و يجب التعامل معه كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها و تأثيراتها و أنّ نمط الاتصالات هي اتصالات صاعدة (من المرؤوس إلى الرئيس)، لا بد من توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين بين الرئيس و المرؤوس و تسمح بمشاركة العاملين لتحقيق الرضا النفسي و الإنتاجية المرتفعة من خلال إعطائهم الحرية، و السماح أيضا للتنظيم غير الرسمي بالتشكل و النمو و مهمة الإدارة أن تتقرب منه و تتعاون معه.

4-2-2- نظرية ابراهام ماسلو لتدرج الحاجات:

فنظرا لأنّ الإدارة في المؤسسات تسعى من خلال اتّصالها بالعاملين إلى جعل سلوكهم يتوافق و أهداف المؤسسة، و يتسنى لها ذلك من خلال رصد مختلف الحاجات المتعددة للعاملين و توجيه رسائل لهم تتم عن حسن نية الإدارة في الاستجابة لهذه الحاجات ، و هذا حسب ما تمليه إمكانيّاتها، و هو ما يعطي للعاملين دفعة قويّة تساعد على رفع أدائهم في المؤسسة، و تقوم نظرية "ماسلو" على فرضيتين أساسيتين: (1)

(1) علي عباس: "أساسيات علم الإدارة" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن ، 2004، ص 62.

الفرضية الأولى: تتوقف حاجات الأفراد على ما تم إشباعه بالفعل ، و بالتالي تبدوا الحاجات غير المشبعة أكثر إلحاحا كدافع لتحريك سلوكيات الإنسان، و من هنا ترتبط دوافعه لإشباع حاجة معينة بالتصرف السلوكي تجاه الوفاء بها ، و سرعان ما يفتر الدافع أو ينعدم بعدم إشباع الحاجة بالفعل.

الفرضية الثانية: تنصّ على تسلسل حاجات الإنسان في ظل تعددها و تنوعها حيث تأخذ شكل مدرج هرمي ترتب فيه أولوية الإشباع بحسب أهمية الحاجات، فكلما فرغ الإنسان من إشباع حاجة معينة تطلّع إلى إشباع الأخرى التي تليها في الترتيب ، و قد قسم "ماسلو" الحاجات إلى خمسة مستويات سائدة في أية مؤسسة تشكل في كليتها المدرج الهرمي للحاجات ، و الذي يمكن توضيحه من خلال الشكل رقم 10، فبعد التسليم بالفرضية الأولى نجد أنّ الفرضية الثانية على أنّه مع تعدد و تنوع الحاجات تبرز ضرورة تنظيمها و ترتيبها وفق معيار الأهمية و الضرورة في الإشباع، و هو ما ذهب إليه "ماسلو" في اقتراحه للمدرج الهرمي الذي يضم مختلف الحاجات مرتبة ترتيبا تصاعديا من القاعدة إلى القمة التي يتم ذكرها فيما يلي:

1. الحاجة الفيزيولوجية: تعد أكثر الحاجات إلحاحا للإشباع حسب اعتقاد " ماسلو" ، و تتمثل في

المأكل و الملبس و المأوى ، و هي تضمن بقاء العاملين و استمراريتهم و قدرتهم على العمل ، و بعدها قد يتطلع إلى إشباع الحاجات الأخرى.

2. الحاجة للأمن: ينحصر نسبيا في الضمان و الأمن ضد الأضرار الجسمية و الصحية و الاقتصادية.

3. **الحاجة الاجتماعية:** يتم إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ربط علاقات وظيفية تسمح لهم

بتأدية مهامهم على أحسن ما يرام أثناء العمل، و مدّ جسور من العلاقات الودية خارج إطار العمل

و داخله تتجسد في شكل شبكات اتصال غير رسمية بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية.

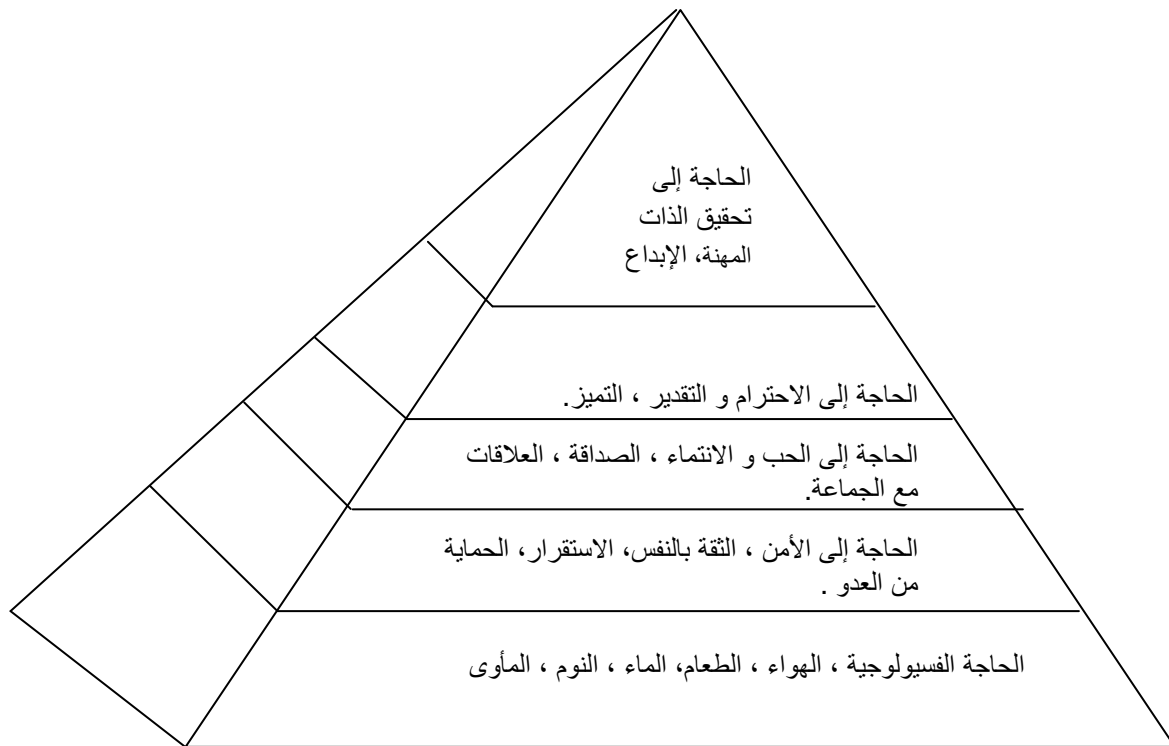
4. **الحاجة إلى الاحترام و التقدير:** تتضمن مجموعة من الحاجات الإنسانية مثل حاجة العامل

لاحترامه و تقديره ، حيث أنّ طموحات و تطلّعات الأفراد تخلق الدافع بدرجة أنّ اهتماماتهم تتصرف

إلى أبعد من الجوانب المادية.(1)

5. **الحاجة إلى إثبات الذات:** عرفها " ماسلو " بأنها رغبة الإنسان في الاستزادة المستمرة عما هو عليه

ليصل إلى كل شيء يصبو إليه ، و تأتي هذه الحاجة في قمة مدرجه الهرمي ، و عندما تصبح هذه



الشكل رقم 10 (المصدر: حسين حريم، ص 247)

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص 248.

الحاجة أكثر إلحاحاً للإشباع من غيرها،⁽¹⁾ يصبح بموجبها العامل عبرا به بمؤشرات الحاجة الأخرى بقدر ما يهّمه الإحساس بالارتياح و الرضا نتيجة أدائه الوظيفي الجيد و إبداعه في مجال عمله، و طموحه الدائم في تحقيق الأفضل.

4-2-3- نظرية X و Y لمالك غريغور:

- نفترض النظرية X أنّ الإنسان محدود الطموحات و يميل إلى الانقياد، و أنّ كلّ ما يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية و الحاجة للأمن ، بصرف النظر عن باقي الحاجات.

- و ترى النظرية Y أنّ الإنسان محبّ للعمل و متطلّع لتحمل المسؤولية و راغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، و تمتدّ حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية و احترام الذات و إثبات الذات، إضافة إلى الحاجات الماديّة و الفيزيولوجية و الحاجة إلى الأمن.

- فحسب النظرية X نجد أنّ المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني مختلف السلوكات التالية:⁽²⁾

- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة.

(1) CLAUDE LOUCHE : « introduction a la psychologie du travail et des organisations-
concept de base et applications », ARMANDCOLIN,paris,2007,p109.

(2) حكمت إبراهيم لطفي: "علم اجتماع التنظيم" مكتبة غريب ، 2000 ، ص135-136.

- تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.
- اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات و شبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية و نظام التجسس (حيث يتم تبليغ القرارات السريّة بمعرفة بعض العاملين عن آخرين بصفة سرية إلى المدير).
- قلة التفاعل بين العاملين، إذ يأخذ التفاعل دورا ضئيلا، و إن تمّ ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف و عدم الثقة.
- اقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل ، و المعلومات البسيطة، و إعلان القرارات مما يخلق معه الجو المناسب لنشوء شبكات اتصالات غير رسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال القنوات الملائمة.
- الاعتماد في اتخاذ القرارات على جزء غير كاف من المعلومات مقابل ذلك نجد أنّ المديرين المتمسكين بتطبيقات النظرية Y يميلون إلى تبني السلوكات التالية:⁽¹⁾
- تحرك و انسياب المعلومات و الرسائل، مع انتقالها من أعلى و أسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.

(1) DAMIEL GACOIN : « communiquer dans les organisations sociale et medico-socials- (enjeux, strategies, méthodes) », du NOD,4 édition ,paris,2004,p37.

- انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة و اعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.

- استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جوّ من الثقة و الأمان.

- انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل و مساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.

- اعتماد اتخاذ لقرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات و ضمان وضوحها.

- تشجيع عملية الأثر الرجعية للمعلومات في شكل اتصال صاعد، من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين.

4-3- النظريات الحديثة:

4-3-1- نظرية اتخاذ القرار:

يعد كتاب "هربرت سيمون" الذي صدر سنة 1945 تحت عنوان " السلوك الإداري" نقطة الانطلاق لإسهاماته في مجال التنظيم و الإدارة و لقد شكلت عملية اتخاذ القرار محور اهتمام "سيمون" الذي يرجع إليه الفضل في تطوير نظريته اتخاذ القرار، تنظر هذه النظرية إلى الأفراد باعتبارهم قادرين على صنع القرار و حل المشكلات التنظيمية بالتركيز على الجوانب العقلانية و الفكرية في السلوك

التنظيمي و أنّ السلوك في التنظيم يجب أن يكون هادفاً لأنّ الأفراد ينتظمون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

يرى أنّه على التنظيم أن يضع في اعتباره كل الطرق التي تؤهله لصياغة قرارات رشيدة، و يتحقق ذلك بوسيلتين تتمثل الأولى في تحديد نطاق المسؤولية التي توضح الأهداف و توجه الفرد، أما الثانية فتتمثل في تثبيت القواعد و الإجراءات الرسمية و اختبار بعض الآليات التي تتمثل في إعطاء الأوامر و التعليمات الرسمية و وسائل الاتصال و يشترط على المؤسسة لتحقيق أهدافها ضرورة أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، و ذلك باستخدام أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء، و هذه العناصر تؤثر بدورها على صنع و تحدد طبيعته و مدى استخدام السلطة، خلق الولاء للمؤسسة، فتح قنوات الاتصال⁽¹⁾، نشرا لكفاءة و كافة العوامل المساعدة على اكتساب العمال المهارات و المعارف الجديدة و السلوكيات المتوافقة مع ما تريده المؤسسة و ما تطلبه من أداء لعمالها و هذا أهم العناصر الفعّالة المساعدة على اتخاذ القرار السليم، حيث أنّ توفر المعلومة و المهارة و الكفاءة و بواسطة البيئة الاقتصادية، السياسية، و الاجتماعية المحيطة بالتنظيم أي الخارجية و كذلك الداخلية لأعضاء التنظيم تتمكن المؤسسة من اختيار البديل الأمثل من خلال محاولتها مواكبة التقلبات و التغييرات الحاصلة، إضافة إلى الفرد المتعلم يجب أن تكون المنظمة كذلك متعلمة و متجددة من أجل تطوير أداء أفرادها الذي يؤدي في الأخير إلى ضمان فاعليتها و تحقيق أهدافها و هذا لا يكون إلا عن طريق الاتصال الدائم بين مختلف المستويات التنظيمية.

(1) كمال بربر: "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت 2000، ص45.

4-3-2- نظرية الإدارة بالأهداف (MBO): management by objectives

نظرية الإدارة بالأهداف "MBO" أو كما يطلق عليها الإدارة بالمشاركة وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية بيتر دركر "P.Deurker" و قصد منها تعزيز المشاركة ومن أهم مبادئ "دركر" لتطبيق هذه النظرية ما يلي:⁽¹⁾

1. يتفق الرئيس و المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أول بأول.

2. أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم و الاتصال بالرئيس لمشاورته و إبلاغه بما تحقق و المشكلات التي تعترض التنفيذ.

3. بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس و المرؤوس لتقييم ما تم إنجازه و إصلاح العقبات و المشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة.

4. الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.

و لقد استطاع "دركر" تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه الإدارة بالأهداف معتمدا على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلا صحفيا في إحدى المجالات البريطانية، و اشترط "بيتر دركر" لنجاح تطبيق هذه المبادئ في أي مؤسسة مهما كان حجمها ما يلي:

1. أن يمنح الرئيس المباشر التعويض الكافي لمرؤوسيه لتمكينه من إنجاز الأهداف المتفق عليها

(1) محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله: "الإدارة - علم و تطبيق -"، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط3 ، عمان، 2008 ،

و يجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية و الهيمنة و الإملاءات.

2. تشجيع الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار و المشاورات و بحرية تامة.

3. التحقق من دقة و عدالة تقييم الرئيس للمرؤوس.

فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، و من تم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمنظمة ، إذا دعت للضرورة إلى ذلك.

و ما يعاب على الإدارة بالأهداف:

- ينظر إلى هذا الأسلوب على أنه مكلفا من الناحية الاقتصادية، بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس و المرؤوس في وضع الأهداف ، إضافة إلى كمية الأوراق التي يحتاجها لكتابة الأهداف...الخ.

- يفترض "دركر" أنّ المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة و بالتنوع المطلوبة و هو أمر يصعب تحقيقه.

- يفترض "دركر" أنّ كل من الرئيس و المرؤوس لديهم كفاءة العلمية و الخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.

و من المزايا التي تحققها الإدارة بالأهداف:

- زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء و تتمثل هذه الميزة في جودة المنتج أو تخفيض تكاليف الإنتاج أو سرعة الإنجاز أو التقليل من الهدر و الضياع.

- التنسيق بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف بعيدة المدى و حشد الإمكانيات اللازمة لبلوغ الأهداف و تطوير الإمكانيات المتاحة.
- تركيز العاملين على الأعمال التي تساهم فعلا في بلوغ الأهداف المحددة.
- تنمية مهارة التخطيط و اتخاذ القرارات.
- تسهيل مهمة القيادة نتيجة التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين و التفهم المتبادل بين كافة أعضاء المنظمة.
- التطوير و التنمية للمدراء و العاملين و للعمل و أساليبه و أدواته.
- موضوعية تقويم الأداء، حيث يتم بناءا على الإنجازات التي تخدم الأهداف.
- التعرف على المشكلات الفعلية الحاضرة و المستقبلية ثم التوصل إلى الطرق الملائمة لعلاجها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين و وقوفهم على مدى تقدمهم نحو الهدف.
- تطوير العلاقات التنظيمية عن طريق التفويض السليم و المشاركة في المسؤوليات لبلوغ الأهداف.
- أثبت التطبيق العلمي بعض مزايا الإدارة بالأهداف مثل تحسين التخطيط و الرقابة، زيادة العاملين نحو الأحسن و وضوح التوقعات، و تقوية الاتصال ذي الاتجاهين بين الرؤساء و المرؤوسين، و التنمية الذاتية، و تعرف المديرين على مدى تقدمهم، و تنسيق الأنشطة المختلفة و شدد دوافع العاملين.

4-3-3- نظرية Z (النظرية اليابانية):

ازدادت الاهتمام في النصف الثاني من القرن العشرين بالتجربة اليابانية في الإدارة، و ذلك نظرا للنجاح الكبير الذي حققته، فكان نموذجا إداريا و حضاريا مواكبا للتطورات الاجتماعية و السياسية ، و قدم "وليام أوشي" الأمريكي الجنسية و المنحدر من أصل ياباني نظريته التي تعتبر مزيجا من التجربة الأمريكية و التجربة اليابانية، و استعرض حالة التمزق الاجتماعي الذي صاحب النهضة الصناعية و التطور التكنولوجي، و لاحظ أنّ هذا التطور و النمو الصناعي السريع قد أدى إلى تفريغ القرى و تمزيق الأسرة و إضعاف الروابط الاجتماعية، مما أدى بدوره إلى التمزق النفسي و انتشار الأمراض السيكولوجية و تزايد الجرائم و الإدمان، و قد عزى كل ذلك إلى فشل المنظمات الغربية في خلق بدائل جديدة للعاملين، و عجز تلك المؤسسات عن استيعاب حياة جديدة للعاملين، و عجز تلك المؤسسات عن استيعاب حياة العاملين التنظيمية و الاجتماعية و النفسية استيعابا كاملا. و يقوم "وليام أوشي" أنّ التنظيمات الغربية و خاصة في الو.م.أ أغفلت هذه الحقيقة ، و لم تعمل على تنظيم حياة العاملين في نسق اجتماعي متوازن عكس التنظيمات في اليابان و بولندا و الصين التي أدركت حجم الفراغ الاجتماعي الناتج عن تحول العاملين من مجتمع للتنظيمات الأمريكية. و أطلق "أوشي" على هذا النموذج اصطلاح (نموذج Z) و الذي يركز على ثلاث مبادئ أساسية هي: (1)

أ. الثقة بين العاملين بعضهم ببعض و بين العاملين و الإدارة.

(1) كمال بربر: مرجع سابق، ص 53.

ب. الحذق و المهارة في التعامل و العمل، و ينتج ذلك من الخبرة و التجربة و طول ممارسة العمل.

ج. الألفة و المودة أي بمعنى علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمية و تعاون و اهتمام و دعم للآخرين.

• إنَّ نظرية (Z) التي توصل إليها "أوشي" و التي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، و يؤكد "أوشي" على أنَّ أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان ، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها و أنَّ العمل الجماعي و توحيد الجهود و خلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء و في حال توفر الثقة و المهارة و المودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي و الانتماء للمنظمة و هو يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد و إنتاجية المنظمة.

• القرية و المزرعة الأمن إلى مجتمع المصنع صاحب، فوضعت نماذج إدارية لتنظيم حياة العاملين و زيادة استقرارهم و أدائهم و ولائهم.

و أطلق "أوشي" على النموذج الياباني نموذج "ل" و أطلق على النموذج الأمريكي أو الغربية نموذج "A" ، مبينا لكل واحد منهما أهم خصائصه كما في الجدول التالي:

نموذج "A" الأمريكي	نموذج "ل" الياباني
- التوظيف قصير الأجل.	- التوظيف مدى الحياة.
- اتخاذ القرار بصورة فردية.	- اتخاذ القرار بصورة جماعية.
- التقييم و الترقية بصورة رسمية.	- التقييم و الترقية بصورة بطيئة.
- الإشراف بصورة رسمية.	- الإشراف بصورة ضمنية غير رسمية.
- مسار وظيفي تخصصي.	- مسار وظيفي عمومي غير متخصص.
- اهتمام جزئي بحياة العاملين (الاهتمام	- اهتمام كلي و شمولي بحياة العاملين
بالجانب التنظيمي فقط).	التنظيمية و الاجتماعية.

و رأى "أوشي" أن علاج النموذج الأمريكي يكمن في إعادة صياغته ليصبح أكثر إنسانية و ألين جانبا

و أكثر عمقا و اقترح تهجين و تزاوجهما سيؤدي إلى نموذج أكثر ملائمة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى المداخل النظرية المختلفة التي تناولت الموضوع (الاتصال التنظيمي و علاقتها بالأداء الوظيفي) من خلال عرض و مناقشة آراء رواد كل نظرية ، هذا الاختلاف يعكس تباين وجهات نظر المفكرين و مدى اهتمامهم بعملية الاتصال التنظيمي.

الجانب الميداني

• تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة إجراء لابد من المرور به ، فلا يمكن إجراء دراسة دون إسقاطها في الواقع ، و هو امتداد للفصول النظرية من خلاله نثبت أو ننفي صحة الفرضيات المقترحة سابقا ، فمن خلال هذه الدراسة المتمثلة في معرفة "علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي" ، كان من الضروري التطرق إلى مجموعة من الأسس المنهجية و التي تتجلى في : تحديد مجالات الدراسة ، المنهج ، العينة ثم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات .

5-1-1- مجالات الدراسة :

وهي ثلاث مجالات رئيسية : المجال الجغرافي ، المجال البشري و المجال الزمني ، على هذا الأسس فمجالات دراستنا كالتالي :

5-1-1- المجال المكاني للدراسة : و المقصود به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية ،

وقد تمت في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير ، وهي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة مهامه من خلال ما تقدمه من خدمات متنوعة للمرضى ، تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية (EPH) منتوري بشير ببلدية الميلية ، تقع في الشرق الجزائري عن بعد 60كم في حدود ولاية جيجل ، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ، ومن الجنوب ولاية ميلة ، ومن الشرق ولاية سكيكدة ومن الغرب القطاع الصحي لبلدية الطاهير .

شرعت المؤسسة في تقديم الخدمات الإنسانية في شهر أكتوبر سنة 1988 ، تحتوي على مصالح طبية وجراحية وهذه الأخير تتضمن 247 سرير وتقسم كالتالي :

✓ مصلحة طب الرجال 30 سرير .

✓ مصلحة طب النساء 32 سرير .

✓ مصلحة الأمراض الصدرية 32 سرير .

✓ مصلحة طب الأطفال 36 سرير .

✓ مصلحة أمراض النساء 20 سرير .

✓ مصلحة الولادة 25 سرير .

✓ مصلحة جراحة النساء 32 سرير .

✓ مصلحة جراحة الرجال 30 سرير .

✓ مصلحة المراقبة الطبية 10 أسرة.

✓ المجموع: 247 سرير.

كان يطلق على هذه المؤسسة في الماضي إسم القطاع الصحي لكنه تغير بعد إصدار المرسوم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لتنظيمها و تسييرها ، بهذا أطلق عليها هذا الإسم الجديد إضافة إلى المصالح الطبية و الجراحية التقنية (P.T) التي تتضمن ما يلي:

✓ **مصلحة الإستجالات:** و هي بدورها تتضمن أربعة مصالح للجناح العملياتي ثلاث مصالح

للعمليات و هي :

✓ مصلحة المراقبة الطبية.

✓ مصلحة الأشعة.

✓ مصلحة التحاليل الطبية.

✓ مصلحة الصيدلة.

✓ حجرتين لجراحة الأسنان.

✓ مركز حقن الدم (PTS).

✓ وحدة اكتشاف سرطان عنق الرحم.

و هناك مصالح خارجية أخرى أصبحت تابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف

(EPSP)

5-1-2- المجال البشري للدراسة:

و يقصد به عدد أفراد المؤسسة و بالنسبة لعدد الموظفين داخل المؤسسة فهو في حالة مستقرة نسبيا فيكون التغير في العدد بالزيادة في حالة إدخال موظفين جدد مؤقتين و قد يكون نقصان في حالة الإحالة على التقاعد و غيرها من الحالات، أما بالنسبة لعدد الموظفين الإجمالي فهو إلى غاية تاريخ 563/2014/12/31 موظف ، أما بالنسبة للعمل فهو وفق نظام عادي أي 08 ساعات يوميا، من الثامنة صباحا إلى منتصف النهار و من الواحدة زوالا إلى الرابعة مساء، و هناك من الموظفين الذين يقومون بالمناوبة في أيام العطل الأسبوعية الدينية...الخ

5-1-3- المجال الزمني للدراسة:

و يقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير، و قد أجريناها على مراحل و هي كالتالي:

المرحلة الأولى: في يوم 18 فيفري 2015، أول زيارة استطلاعية من خلالها تعرفت على مدير هذه المؤسسة و أخذنا منه الموافقة على إجراء دراستنا الميدانية بالمؤسسة ، تعرفت بعدها على رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية و تحدثت معه كذلك عن موضوع الدراسة الراهنة (الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي).

المرحلة الثانية: في يوم 02 مارس 2015 أجريت مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية حول طريقة سير العمل داخل هذه المؤسسة ، عدد المكاتب و وظيفة كل مكتب ، عدد المصالح و وظيفة كل مصلحة و عدد الموظفين بكل مصلحة، عدد الموظفين الإجمالي و كيفية توزيعهم كما منحني بعض

الوثائق المتعلقة بالمؤسسة كالهيكال التنظيمي، صورة تبين الشكل الخارجي للمؤسسة و بطاقة تقنية عن المؤسسة.

المرحلة الثالثة: في يوم 2 أبريل 2015 قمت بتوزيع الاستمارة التجريبية على 10 موظفين و بعد مدة 15 يوم قمت بتوزيع الاستمارة النهائية و جمعت كل البيانات و المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة.

5-2- الإجراءاا المنهجية للدراسة:

5-2-1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من أهم خطوات أي بحث و لا تكون الدراسة علمية إلا بالاعتماد على منهج للدراسة ، علما أن هذا الأخير يتحدد وفق طبيعة الدراسة و لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر و إنما الأساس هو الوسيلة التي يمكننا من الحصول على هذا الكم و استثماره في أقصر وقت ممكن و بأبسط الجهود ، و الوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته و لهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، و كذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.⁽¹⁾

(1) رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة، ط3 ، 2008 ، ص 176.

و المنهج العلمي هو : " الطريقة الجماعية لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال و على إجراءات معترف بها للتحقق في الواقع".(1)

و عليه اعتمدنا في دراستنا الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يمكننا من بلوغ أهداف بحثنا الذي يعرف بأنه : " الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و آثارها و العلاقة التي تتصل بها، و تفسيرها و كشف جوانبها".(2)

(1)موريس أنجرس: " منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية " ، ترجمة يزيد صحراوي و آخرون، ط2 ، دار القصة،2004 ، الجزائر ، ص 103.

(2)بشير بن صالح بوجنانة : " المنطق و مناهج البحث العلمي" ، - إجراءات عملية ،تقنيات، مناهج ، مرجع سابق ، ص215

5-2-2- أدوات جمع البيانات:

لا يمكن إصدار أي حكم على قضية معينة أو اتخاذ موقف بشأنها قبل أن تكون لدينا المعلومات و الحقائق الكافية عن الموضوع و ذلك بالاعتماد على مصادر موثوقة لتكون البيانات صادقة و نتمكن من التوصل إلى نتائج علمية موضوعية ، لذا يتعين على الباحث التقيد بالأساليب و القواعد المنهجية أثناء جمعه للبيانات ، و أن نجاح أي بحث مرهون باختياره للأدوات الملائمة لطبيعة بحثه و ما يريد الحصول عليه من معلومات و هذا يرتبط بمعنى تعريف الباحث على خصائص هذه الأدوات و وعيه بمستوى الثقة التي توفرها بالإضافة إلى ضرورة اكتسابه مهارة استخدام هذه الوسائل بشكل فعال و تعرف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات بأنها: " مجموعة الوسائل و الطرق و الأساليب و الإجراءات المختلفة التي يعتمدها الباحث في الحصول على المعلومات الضرورية لإنجاز بحثه حول الموضوع الذي اختاره و المشكلة التي تدور في ذهنه" ، و قد اعتمدنا في بحثنا هذا على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، إضافة إلى الوثائق و السجلات.

أ. الملاحظة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على تقنيات الملاحظة ، نظرا لما لها من أهمية كبيرة في الدراسات الاجتماعية فهي نقطة البدء في أي دراسة علمية كونها " إحدى طرق معرفة و فهم الأشياء و الوقائع و هي تقوم في الغالب على الحواس التي أهمها حاسة البصر".⁽¹⁾ فهي وسيلة هامة لجمع البيانات ميدانيا.

(1) بشير بن صالح بوجنانة: المرجع نفسه، ص 216.

أما أهم الملاحظات التي سجلناها من خلال زيارتنا للمؤسسة العمومية الإستشفائية ما يلي:

✓ أنها تتكون من مصالح مختلفة (مصلحة الاستعجالات، مصلحة تصفية الدم، مصلحة طب

الأطفال،...الخ) باختلاف دورها و اختصاصها و قد تعرفنا عليها من خلال تنقلنا بين مختلف

الأماكن بالمؤسسة الإستشفائية.

تعرفنا على طبيعة العمل داخل المؤسسة (الطبي، الشبه الطبي، و الإداري) و الشروط التي يعمل فيها

الموظفين.

✓ لاحظنا بعض علامات و ملامح التذمر و التعب على كثير من الموظفين.

✓ لاحظنا أن أغلب الموظفين إناث ينتمون إلى فئة الشباب.

✓ لاحظنا أن أغلب الموظفين يعملون جماعيا.

✓ لاحظنا أيضا أن هناك تعاطف بين زملاء العمل و أن هناك اتصالات فيما بينهم.

✓ لاحظنا كذلك أن أغلب المصالح تحتوي على مذكرات مصلحة.

ب. المقابلة:

و هي " ذلك الحوار الذي يجري بين الباحث و المبحوث أو بينه و بين مجموع من المبحوثين للحصول

على معلومات معينة تفيد في إنجاز بحثه ".⁽¹⁾ من خلال مجموعة الأسئلة التي يطرحها على المبحوث

و التي تعبر عن إنشغالاته التي يريد منه الإجابة عنها، و قد أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد

البشرية و جاءت أسئلة المقابلة على النحو التالي:

1. ما نمط الاتصال السائد في المؤسسة؟

2. هل هناك علاقة بين المشرف المباشر و موظفيه؟

(1) François de singly et autres : « **nouveau manuel de sociologie** », armond colin, paris, 2011, p.

3. ما الوسيلة المتبعة لإيصال المعلومات للموظفين من طرف الإدارة ؟

4. هل لنمط الإشراف تأثير على مزاج الموظف؟

5. هل هناك تعاطف بين الموظفين في مكان العمل؟

6. ما طبيعة العمل داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

الإجابة:

1. نمط الاتصال السائد في المؤسسة في كل الاتجاهات (صاعد ،نازل، أفقي) .
2. نعم هناك علاقة بين المشرف المباشر و موظفيه و هي علاقة حسنة في أغلب الأحيان.
3. الوسيلة المتبعة لإيصال المعلومات للموظفين هي المذكرات المصلحية ،المسؤول المباشر.
4. نعم لنمط الإشراف على مزاج الموظف.
5. نعم هناك تعاطف بين الموظفين في مكان العمل.
6. طبيعة العمل داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية جماعي.

ج. الاستثمار:

هي مجموعة من الأسئلة المرتبة ترتيبا منطقيا و مرتبطة ببعضها البعض تقدم إلى مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم من خلال العينة للإجابة على الأسئلة المدونة في هذه الاستثمارة لكي تعالج الجوانب المطروحة من قبل الباحث.

و بالنسبة لاستثمار هذا البحث فقد اشتملت على محاور رئيسية ، تضمنت أسئلة فرعية، من فروض البحث و مؤشرات، و قد حاولنا قدر الإمكان تبسيط هذه الأسئلة حتى تكون في متناول كل أفراد العينة إضافة إلى تجربينا للاستثمار على بعض أفراد عينة الدراسة و قمنا كذلك بتحكيما ، و قسمنا أسئلة الاستثمار على ثلاث محاور كل محور تضمن مجموعة أسئلة موزعة كالتالي:

المحور الأول: بيانات شخصية و احتوى على 7 أسئلة.

المحور الثاني: الاتصال الرسمي و كفاءة الموظف و احتوى عل 14 سؤال.

المحور الثالث: الاتصال غير الرسمي و الدافعية نحو العمل احتوى على 14 سؤال.

أ. **صدق الاستمارة:** للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على محكمين

و هم أربعة أساتذة بقسم علم الاجتماع و علم النفس بجامعة جيجل و هم على التوالي: الدكتور

بوالفلل إبراهيم ، الدكتورة بكيري نجبية، الأستاذ بوجردة ياسين، الأستاذ بوقلمون داود. و ذلك بهدف

إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها و كفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، و في ضوء

الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية و اللازمة حيث

بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالاتصال الرسمي و كفاءة الموظف تم إعادة صياغة البند

10 و 12 ، فالمحور الثالث المتعلق بالاتصال غير الرسمي و الدافعية نحو العمل تم إعادة صياغة

البند 22 و 32.

ب. **ثبات الاستمارة:** قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية

هذه الأخيرة للتطبيق و استعملنا طريقة الاختبار و إعادة الاختبار TEST-RETEST و ذلك

بحساب معامل الارتباط الذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه

لأول مرة و الدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، و من أجل ذلك قمنا باختيار عينة من

10 موظفين فقد سحبوا عشوائيا و حذفوا لاحقا من العينة النهائية، بعد مدة 15 يوم تم إعادة توزيع

الاستمارة حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، و بعد ذلك تم حساب معامل

الارتباط بيرسون و النتائج كالتالي :

و نستعمل هنا معامل بيرسون و الذي يحسب بالمعادلة التالية:

$$r = \frac{n \times \varepsilon(x \times y) - \varepsilon x \times \varepsilon y}{\sqrt{[n \times \varepsilon x^2 - n(\varepsilon x)^2][n \times \varepsilon y^2 - n(\varepsilon y)^2]}}$$

حيث :

عدد أفراد العينة = $n = 10$

معامل الارتباط = r

عدد درجات الاختبار الأول = x

عدد درجات الاختبار الثاني = y

الأفراد	x	y	X ²	Y ²	Y*x
01	121	117	14611	13689	14157
02	105	100	11025	10000	10500
03	103	99	10609	8901	10197
04	114	106	12996	11236	12084
05	115	110	13225	12100	12650
06	117	112	13924	12544	13104
07	118	103	13689	10609	12154
08	105	110	11025	12100	11550
09	109	95	11881	9025	10355
10	120	111	14400	12321	13320
المجموع	1127	1063	127415	112525	120071

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل الارتباط بقدر 0.72 و هو معامل الارتباط ذو علاقة

موجبة و متوسطة و عليه فإن الاستمارة قابلة للتطبيق.

د. الوثائق و السجلات: تعتبر من الأدوات الهامة و التي من خلالها يحصل الباحث على معلومات

و يقتصر دوره هنا على تحليل البيانات و استخلاص النتائج اللازمة لبحثه و ليس جمعها مثل

الأدوات السابقة و قد حصلنا على وثائق و سجلات عن المؤسسة ساعدتنا في :

- معرفة الجانب التاريخي للمؤسسة.
- التعرف على المجال البشري و الجغرافي للمؤسسة.
- الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كيفية توزيع الموظفين على مختلف المصالح.
- الإطلاع على قوانين المؤسسة و نظامها الداخلي و كيفية تسييرها.
- معرفة أهمية المؤسسة من خلال الخدمات التي تقدمها لمرضاها.

5-2-3- العينة و كيفية اختيارها:

تعد عينة الدراسة نمودجا يشكل جزء من المجتمع الكلي الأصلي للبحث يمثل هذا المجتمع أحسن تمثيل من خلال حملها لصفاته و ميزاته المشتركة ما يسمح للباحث بتفادي دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي:

يتم اختيار العينة وفق أسس و طرق عملية متفق عليها تساعد على توفير الجهد و الوقت و التكاليف . كانت العينة التي تم اختيارها عينة عشوائية طبقية منتظمة بنسبة 25 % حيث شملت 4 مصالح (طبقات) مصلحة طب الأطفال، مصلحة التوليد، مصلحة تصفية الدم، الإدارة. حيث كل مصلحة وزع عليها 17 استمارة و بلغ عدد المبحوثين 68 موظف، لكن عند جمع الاستمارات

خلاصة الفصل:

في خلاصة هذا الفصل يمكن القول بأنه و من أجل إمامنا بموضوع الدراسة كان لابد من التطرق إلى كيفية جمع البيانات و المعلومات من ميدان الدراسة و ذلك باستخدام الأساليب و الأدوات التي تحقق لنا هذا الغرض من ملاحظة و مقابلة و استمارة ، اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لموضوع دراستنا.

الفصل السادس: تحليل البيانات و عرض النتائج

6-1- عرض و تحليل البيانات.

6-2- عرض نتائج الدراسة.

6-2-1- النتائج الجزئية.

6-2-2- النتائج العامة.

6-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

• تمهيد:

سحاول من خلال هذا الفصل عرض و تحليل نتائج دراستنا من خلال: المعطيات التي تحصلنا عليها عن طريق الاستمارة و المقابلة ،السجلات، و الوثائق و ملاحظتنا الميدانية.

6-1- عرض و تحليل البيانات:

المحور الأول : البيانات الشخصية .

الجدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
45%	30	ذكور
55%	36	إناث
100%	66	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (01) و المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب الجنس أن نسبة 55 % إناث و التي تزيد عن نسبة الذكور و التي تقدر ب 45 % وهذا التباين يرجع إلى الواقع حيث أن الفئة التي تفاعلت مع أسئلة الاستمارة ربما كانت فئة الإناث ، عكس الذكور اللذين كانوا ربما أقل جدية في ملأ الاستمارات ، وأيضا لا ننس حقيقة زيادة العنصر النسوي في كل المؤسسات فيخرج المرأة للعمل جعلها تتواجد في كل القطاعات التنموية الأساسية في البلاد سواء في المستشفيات ، الثانويات ، الجامعات خاصة في التخصصات الاجتماعية و الإنسانية ، ربما كذلك طبيعة العمل في القطاع الصحي و الذي يتلاءم مع فيزيولوجية المرأة أكثر من الرجال ، وهذا ما شاهدته في ميدان الدراسة .

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع المبحوثين حسب السن .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
6.06%	4	أقل من 25 سنة
45%	30	من 25 إلى أقل من 35 سنة
17%	11	من 35 إلى أقل من 45 سنة
32%	21	من 45 سنة فما فوق
100%	66	المجموع

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول رقم (02) الخاص بالسن إلى أن الفئة الخالية في العينة هي من 25% إلى أقل من 35 سنة بنسبة 45% ، تليها الفئة من 45 سنة فما فوق بنسبة 32% ، ثم تليها الفئة التي ينحصر عمرها من 35 إلى أقل من 45 سنة تقدر بنسبة 17% ، والنسبة الأقل هي ذات الفئة العمرية الصغيرة أقل من 25 سنة و التي تقدر بنسبة 6,06% ، وهذا التباين راجع إلى تقدم سن التوظيف الذي أصبح مرتبطا بالمؤهل العلمي العالي و الذي يحتاج إلى مزيد من سنوات التكوين في الجامعات خاصة مع بروز نظام الLMD الجديد ، فإذا كان سن التوظيف في مرحلة الثمانينات من القرن الماضي و يقدر ب 20 سنة فإن اليوم يقدر 25 سنة و هذا يعود إلى فترة التكوين الطويلة في الجامعات و البطالة وولوج المرأة لسوق العمل ، ربما كذلك يرجع إلى ثقافة المجتمع المحلي التي يعيش فيها أفراد العينة حيث أن معظم الشباب يفضل الزواج بعد إتمام الدراسة و إيجاد منصب عمل يؤهله على تحميل المسؤولية ، وبالتالي فئة الشباب هي الفئة الغالبة في المؤسسة العمومية الإستشفائية لتركيزها عليهم كونهم

أيضا أصحاب بطاقات و قدرات و نظرا إلى ما يتسمون به من نشاط و حيوية و قدرة و رغبة ، فضلا عن إعطائهم الأولوية للعمل بالدرجة الأولى ، وهذا ما لاحظته في مكان الدراسة .

الجدول رقم (03) : بين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .

العينة	التكرار	النسبة المئوية
دون مستوى	/	/
إبتدائي	/	/
متوسط	04	%6,06
ثانوي	30	%45,5
جامعي	32	%48,8
المجموع	66	%100

تبين الشواهد الرقمية للجدول رقم (03) المتعلق بالمستوى التعليمي لفئة المبحوثين أن نسبة 48,8 % ذات مستوى جامعي وهي الفئة الغالبة تليها نسبة 45,5 % ذات المستوى ثانوي ، أما نسبة 6,06 % فلها مستوى متوسط ، و يبرر النسبة المرتفعة ذات المستوى الجامعي إلى طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية كمؤسسة تقدم خدمات إنسانية بالدرجة الأولى ، و التي تتطلب مؤهلات علمية و قدرات ذهنية عالية ، وعليه فالمؤسسة الخدماتية تتطلب مستوى تعليمي راق لأنها تعتمد على جهد فكري بالإضافة إلى الجهد العضلي ، بالإضافة أيضا إلى أن شروط التوظيف تم تحيينها بما يتناسب الوظائف الإدارية حيث أن بعض الوظائف لم يعد لها أثر أو وجود أو هي في طريق الزوال و الإندثار

وهي الوظائف القديمة كوظيفة كاتب على الآلة الرافنة فعوضت بوظائف أخرى مرتبطة بالإعلام الآلي بمستويات تكوينية جامعية .

الجدول رقم (04) : بين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	19	29%
متزوج	45	68,18%
مطلق	02	3,03%
أرمل	/	/
المجموع	66	100%

من خلال الشواهد الموجودة في الجدول رقم (04) و المتعلق بالحالة العائلية لأفراد العينة نجد أن أغلب الموظفين الذين شملتهم العينة متزوجين بنسبة تقدر 68,18 % تليها فئة العزاب التي قدرت بنسبة 29 % ، أما فيما يخص نسبة المطلقين فهي نسبة ضئيلة جدا قدرت نسبتها بـ 3.03 % كانت غالبيتها مرتبطة بالعنصر النسوي للمبحوثين، في حين انعدام نسبة الأرمال لأفراد العينة المبحوثة.

و عليه يمكن القول أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة على أفراد العينة المدروسة، و الواقع يشهد على أن هذه الفئة الأكثر التزاما و ارتباطا بالوظائف، المنوطة بهم نظرا لواجباتهم و مسؤولياتهم العائلية.

الجدول رقم (05) : يبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%12.12	8	عامل مهني
%14	9	عامل متخصص
%23	15	عامل مؤهل
%52	34	إطار
%100	66	المجموع

توضح التحليلات الإحصائية و الشواهد الميدانية الواردة في الجدول رقم(05) و المتعلق بالوضعية المهنية أن نسبة 52 % هي التي تمثل الإطارات داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية تليها فئة العمال المؤهلين التي قدرت بنسبة 23 % و بعدها فئة العمل المتخصصين و التي بلغت نسبتهم 14%، في المقابل نجد نسبة 12.12% تمثل نسبة العمال المهنيين و هم يمثلون النسبة الأدنى باعتبارهم قلة في المؤسسة، و هذا راجع إلى حاجة المؤسسة إلى ذوي المستوى العلمي العالي باعتبارهم مؤسسة خدماتية إنسانية.

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع المبحوثين حسب معيار التوظيف.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%24	16	على أساس المسابقة
%71	47	على أساس الشهادة
%5	3	على أساس الكفاءة
%100	66	المجموع

تشير المعطيات الكمية للجدول رقم (06) أن المعيار الرئيسي الذي تعتمده المؤسسة العمومية الإستشفائية في التوظيف هو الشهادة التي يمتلكها الموظف و هذا بنسبة 71 % أما المعيار الثاني و الذي يكون التوظيف من خلاله عن طريق إجراء مسابقة توظيف و هذا بنسبة 24 % ، أما فيما يخص الأساس الثالث هو أن يكون التوظيف على أساس الكفاءة و الذي قدر بـ 5 % و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها، و هذا راجع إلى تغيير معيار التوظيف على مستوى قانون الوظيفة العامة، حيث أصبحت جل المؤسسات تعتمد على التوظيف على أساس الشهادة بالدرجة الأولى فلا يمكن لأي فرد من الأفراد أن يوظف دون حصوله على شهادة لأن طبيعة العمل داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية يقتضي ذلك و هذا لاحظته في ميدان الدراسة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	41%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	14%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	3.03%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	7	11%
من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	/	/
من 25 سنة فما فوق	21	32%
المجموع	66	100%

يوضح لنا الجدول رقم (07) المتعلق بالأقدمية في المؤسسة أن نسبة 41 % من الموظفين لهم أقدمية تقل عن 5 سنوات تليها نسبة 32% لهم أقدمية في المؤسسة من 25 سنة فما فوق، أما نسبة 14 % من المبحوثين فلهم أقدمية من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بعدها نسبة 11% من الموظفين لهم أقدمية من 15 إلى أقل من 20 سنة، و في الأخير أقل نسبة قدرت بـ 3.03 % من الموظفين لهم أقدمية من 10 إلى أقل من 15 سنة، حيث نلاحظ أن معظم الموظفين حديثي الالتحاق بالوظيفة العمومي إذ لا تتجاوز أقدميتهم خمس (05) سنوات و هذا ما يفسر التأخر في الالتحاق بمناصب الشغل و يعود ذلك في بعض الأحيان إلى البطالة التي يعيشها الفرد المتخرج من الجامعة أو مراكز التكوين بحيث كلما زادت سنوات بطالته كلما زاد السن الذي يلتحق فيه بالوظيفة هذا من جهة ، كذلك محاولة المؤسسة جلب يد عاملة

ماهرة و مؤهلة لتقديم خدمات إنسانية بالشكل المطلوب ، و السهر و الحفاظ على صحة المريض هذا من جهة أخرى.

المحور الثاني: الاتصال الرسمي يساهم في الرفع من كفاءة الموظف.

الجدول رقم (08): يبين طبيعة الرقابة داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%18	11	صارمة	%94	62	نعم
%29.03	18	مرنة			
%53.22	33	كلاهما			
%100	62	المجموع	%6.06	04	لا
			%100	66	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق بطبيعة الرقابة داخل المؤسسة نجد أن نسبة 94 % من المبحوثين يقرون بوجود الرقابة داخل المؤسسة ، و أن نسبة 33% أجابوا بأن طبيعتها صارمة و مرنة في آن واحد، و أن نسبة 18 % من المستجوبين أقرروا بأن طبيعة الرقابة داخل في هذه المؤسسة مرنة ، 11 % من أفراد العينة أكدوا بأن نمط الرقابة في هذه المؤسسة صارمة، في المقابل نجد نسبة 6.06 % من المستجوبين أقرروا بغياب الرقابة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية ، نلاحظ أن أغلب المبحوثين أقرروا بوجود الرقابة داخل المؤسسة و هذا يعود إلى طبيعة العمل فيها التي من خلالها يتم تقديم خدمات إنسانية نبيلة حيث أنه لا يمكن التهاون في إنجاز هذه الخدمة هذا من جهة، و أن طبيعة الرقابة صارمة و مرنة في نفس الوقت و هذا راجع إلى طبيعة القيادة الموجودة بهذه المؤسسة من

جهة أخرى فمثلا لا يمكن للموظف الإخلال بمواقيت العمل الرسمية لكن عند طلبه الخروج من مكان العمل عند الضرورة (استخراج وثائق إدارية) فيقوم مشرفه المباشر بترخيصه ، و هذا ما يؤدي إلى الرفع من روحه المعنوية في مكان العمل.

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بينك و بين مشرفك المباشر.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
سيئة	01	2%	نعم	62	92.42%
حسنة	34	52%			
جيدة	26	39.39%			
المجموع	61	100%	لا	04	8%
			المجموع	66	100%

- توضح التحليلات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) و الشواهد الميدانية حول طبيعة العلاقة بين الموظف و المشرف المباشر أن نسبة 92.42 % من أفراد العينة أقرّوا بوجود علاقة بينهم و بين مشرفهم المباشر ، تليها نسبة 52 % أجابوا بأنّ طبيعة هذه العلاقة حسنة، في حين نجد أن نسبة 39.39% أقرّوا بأنّ هذه العلاقة جيدة، و أن نسبة 2% و هي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها أجابوا بأنّ هذه العلاقة سيئة ، في المقابل نجد أن نسبة 8% من المبحوثين أجابوا بعدم وجود علاقة بينهم و بين مشرفهم المباشر ، نلاحظ أن أغلب الموظفين اقرّوا بوجود علاقة حسنة بينهم و بين مشرفهم المباشر هذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يقتضي التواصل مع مشرفك المباشر من أجل

تبادل المعلومات و تلقي شروحات و تفاصيل أكثر عن العمل بغية تقديم خدمة بالشكل المطلوب و هذا ما أقره رئيس مصلحة الموارد البشرية عند إجراء المقابلة معه.

الجدول رقم (10) : يبين مدى مشرفك المباشر في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%20	10	تفادي الأخطاء	%76	50	نعم
%34	17	إتقان العمل			
%46	23	رفع معنوياتك			
%100	50	المجموع	%24	16	لا
			%100	66	المجموع

- من خلال الشواهد الكمية التي تحصلنا عليها و الموضحة في الجدول أعلاه و نلاحظ أن نسبة %76 من المبحوثين أقروا بوجود مساعدة من طرف مشرفهم المباشر في العمل، و أن نسبة 23 % من المستجوبين أقروا بأن هذه المساعدة تساهم في رفع روحهم المعنوية، و أن 17 % من أفراد العينة صرحوا بأن مساعدة مشرفهم في العمل تؤدي إلى إتقان العمل، في حين نجد نسبة 10% من المستجوبين أقروا بأن هذه المساعدة تساهم في تفادي الوقوع في الأخطاء المهنية، في المقابل نجد نسبة 24% من المبحوثين أقروا بعدم وجود مساعدة من طرف مشرفهم المباشر في العمل، من هنا نلاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا بوجود مساعدة من طرف المشرف المباشر و هذا راجع إلى طبيعة العمل في حد ذاته الذي يتطلب التعاون من أجل تفادي الأخطاء المهنية، إتقان العمل هذا من جهة ، و رفع معنويات الموظفين و هذا يؤدي إلى أداء جيد من جهة أخرى.

الجدول رقم (11): يوضح مدى تلقي عبارات الشكر و التقدير من طرف المشرف المباشر.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%100	43	نعم	%65.15	43	نعم
%0	0	لا			
%100	43	المجموع	%35	23	لا
			%100	66	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 65.15 % من المبحوثين أجابوا بأنهم يتلقون عبارات الشكر و التقدير من طرف مشرفهم المباشر عند قيامهم بعملهم بالشكل المرغوب و هذا ما يزيد من تعزيز مكانتهم، في المقابل نجد 35 % من المستجوبين أجابوا بالنفي، و هذا راجع إلى أن تحفيز الموظف معنويا يجعله يحس بأهميته و مكانته بين زملائه، و أن هذا الأخير هو العنصر الإستراتيجي و الفعال داخل التنظيم و لا بد من تحفيزه ليس فقط ماديا بل أيضا معنويا هذا ما يدفعه إلى أداء مهام وظيفته بكل تقان و إخلاص ، و لأن الموظف في الأخير كائن اجتماعي لا بد من الاهتمام بجانبه الاجتماعي و إعطائه أهمية هذا ما يزيد من دافعيته نحو العمل.

الجدول رقم (12): يوضح نمط الإشراف و تأثيره على مزاج الموظف.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
94%	62	نعم
6.06%	04	لا
100%	66	المجموع

- تشير المعطيات الرقمية للجدول أعلاه أنّ نسبة 94 % من المبحوثين، أقرّوا بأنّ لنمط الإشراف تأثير على مزاج الموظف في المقابل نجد نسبة 6.06 % من المستجوبين أجابوا بالنفي، و هذا راجع إلى الرقابة المرنة داخل المؤسسة تجعل الموظف يشعر بالراحة مما يولد له الرغبة في إنجاز مهامه و تقديم الخدمة بالشكل المرغوب وتحفيزه نحو الإبداع عكس ذلك فالرقابة الصارمة و اللصيقة تجعل الموظف يشعر بالقلق و التوتر في مكان العمل و هذا ما يؤثر على روحه المعنوية و مزاجه مما يجعله يتكامل و يتهاون في أداء مهامه و هذا ما أقره رئيس مصلحة الموارد البشرية عند إجراء المقابلة معه .

الجدول رقم (13): يبين هل الإدارة على تواصل مع الموظف.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
66.67%	44	نعم
33.33%	22	لا
100%	66	المجموع

- تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 66.77 % من المستجوبين أقرروا بأن الإدارة على تواصل بهم في المقابل نجد نسبة 33.33 % أجابوا بالنفي و هذا يعود إلى أن اتصال الإدارة بالموظفين من أجل إعطائهم تعليمات ، و أوامر ، و قرارات للتنفيذ و في بعض الأحيان تقوم بطلب آراء الموظفين في إطار المسائل و الأمور التي تتعلق بأعمالهم الموكلة، إليهم و هذا ما يجعلهم يحسون بالاهتمام و يدفعهم إلى العمل بكل إتقان و تحكم.

الجدول رقم (14): يبين عدد مرات اتصال الإدارة بالموظفين.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كل يوم	35	53.03%
كل أسبوع	20	30.30%
كل شهر	11	16.67%
المجموع	66	100%

تشير المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 53.03 % من المبحوثين أكدوا بأن الإدارة تتصل بهم كل يوم ، تليها نسبة 30.30% من المستجوبين أقرروا بأن الإدارة تتصل بهم كل أسبوع، بعدها نجد نسبة 16.67 % أجابوا بأنهم تتصل بهم كل شهر و هذا راجع إلى ضرورة مراقبة و متابعة الموظفين بطريقة مرنة و بصفة مستمرة من أجل أداء أعمالهم بالشكل المرغوب و من تم الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح الوسيلة المتبعة من قبل الإدارة في إيصال المعطيات للموظفين.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المسؤول المباشر	24	36.36%
المذكرات المصلحية	38	58%
الإعلانات	4	6.06%
المجموع	66	100%

من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن نسبة 58 % من المبحوثين أقرروا بأن الوسيلة المتبعة من قبل الإدارة في إيصال المعلومات للموظفين هي المذكرات المصلحية ، تليها نسبة 36.36 % أجابوا بأن الطريقة المتبعة في إيصال المعلومات من قبل الإدارة هو المسؤول المباشر، أما نسبة 6.06 % من أفراد العينة و هي أدنى نسبة أقرروا بأن الأسلوب المتبع هو الإعلانات ، و هذا يعود إلى وجود اتصال رسمي بالمؤسسة تمثلت قنواته في المذكرات المصلحية و المسؤول المباشر و الإعلانات من أجل إيصال التعليمات و التوجيهات و الأوامر للموظفين بهدف تحسين و تطوير أدائهم و التحكم في أعمالهم و هذا ما تم تأكيده من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية عند إجرائنا المقابلة معه ، و أيضا هذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية .

الجدول رقم (16): يوضح القدرة على القيام بالأعمال متوسطة الصعوبة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%100	66	نعم
%0	0	لا
%100	66	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 100% من المبحوثين أقرّوا بأنهم لديهم القدرة على القيام بالأعمال المتوسطة الصعوبة و هذا راجع إلى قدرة تحكمهم في طبيعة العمل بحد ذاته و خبرتهم في هذا المجال.

الجدول رقم (17): يبين مدى ثقة المشرف المباشر بموظفيه في قيامهم بالمهام الصعبة المتعلقة بوظائفهم.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%100	66	نعم
%0	0	لا
%100	66	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 100 % من المستجوبين أجابوا بأنهم حظوا بثقة مشرفهم المباشر في القيام بالمهام الصعبة المتعلقة بوظائفهم و هذا يعود إلى تعود الموظفين على مهامهم الروتينية الصعبة المتعلقة بوظائفهم مما جعلهم يستطيعون التحكم في أعمالهم مهما كانت طبيعتها.

الجدول رقم (18): يوضح الاتصالات مع الزملاء في العمل.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	%100
لا	0	%0
المجموع	66	%100

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه أن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم لهم اتصالات مع زملائهم في العمل و هذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب وجود قنوات اتصال تساعد على تدفق المعلومات بين الزملاء في مكان العمل و هذا ما يؤدي إلى تسهيل سير العمل و المهارة فيه.

الجدول رقم (19): يبين التواصل مع الزملاء خارج أوقات العمل و تأثيرها على العمل.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	%79	نعم	39	%75
لا	14	%21.00	لا	13	%25
المجموع	66	%100	المجموع	52	%100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أنّ نسبة 79 % من المبحوثين أجابوا بأنهم على تواصل مع زملائهم خارج أوقات العمل، حيث أنّ نسبة 75 % من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم يتناقشون فيما بينهم حول الأمور المتعلقة بالعمل في حين نجد 25% لا يتناقشون حول الأمور المتعلقة بالعمل خارج الدوام الرسمي للعمل، في المقابل نجد نسبة 21 % من المستجوبين أجابوا بالنفي و هذا راجع إلى أنّ الاتصالات التي تتم بين زملاء العمل تعمل على توسيع اللقاءات خارج محيط العمل ، ربما يرجع ذلك إلى تكتل الموظفين في جماعات حسب السلم المهني بحيث أنّ أصحاب الدرجات المهنية العليا يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي نفس الدرجات المهنية العليا و هكذا، و هي نسبة معتبرة تدل على أنّ هناك علاقات اجتماعية قوية فيما بينهم و هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بروح معنوية عالية و كل ذلك ينعكس إيجاباً على أدائها.

الجدول رقم (20): يوضح مدى تفضيل العمل بروح الفريق.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
61%	39	السرعة في إنجاز العمل	97 % 3 %	64	نعم
39%	25	اكتساب معلومات جديدة			
100%	64	المجموع	100 %	2	لا
			100 %	66	المجموع

من خلال تكميم البيانات المجمعة من الميدان و الواردة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 97 % من الباحثين أقرروا بأنهم يفضلون العمل بروح الفريق و هذا ما يساهم في السرعة في إنجاز العمل بنسبة 61 % في حين يرى البعض الآخر أنه يساعد على اكتساب معلومات جديدة بنسبة تقدر 39 % ، في المقابل نجد نسبة 3 % أقرروا بأنهم لا يفضلون العمل بروح الفريق، لكن نلاحظ أن أغلبية الباحثين يقرون بتفضيل العمل بروح الفريق، و ذلك يعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الذي يقتضي العمل بروح الفريق من أجل أداء الخدمة بمهارة و في أقل وقت و جهد ممكن و هذا ما شاهدته في ميدان الدراسة.

الجدول رقم (21): يبين مدى مبادلة المعلومات مع الزملاء و تأثيرها على تقديم الخدمة

بالمواصفات المطلوبة.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	%100
لا	0	%0
المجموع	66	%100

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة أعلاه نلاحظ أن نسبة 100 % من المستجوبين أقرّوا بأنّ مبادلة المعلومات مع الزملاء تساعد على تقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة و هذا راجع إلى موظفين هذه المؤسسة الذين يفضلون العمل بروح الفريق و هذا يجعلهم يتبادلون الآراء و المعلومات فيما بينهم و القيام بالعمل بصورة أجود و إنتاج أكبر هذا من جهة ، أيضا طبيعة العمل تقتضي العمل في فريق من أجل تقديم الخدمة بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب هذا من جهة أخرى ، و هذا ما لاحظته من خلال جولتي الاستطلاعية لميدان الدراسة.

المحور الثالث: الاتصال غير الرسمي و الدافعية نحو العمل.

الجدول رقم (22): يبين علاقة الصداقة بينك و بين زملائك في العمل.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	62	%94
لا	04	%6
المجموع	66	%100

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 94 % من المستجوبين أقرروا بوجود صداقة بين الزملاء في المقابل نجد نسبة 6 % أجابوا بالنفي و هذا راجع إلى أهمية الإتصالات غير الرسمية التي تجري فيما بينهم و التي تتشكل في أغلب الأحيان من شبكة العلاقات الشخصية و الصداقات و كل هذا يزيد من تحفيزهم في أداء مهامهم مع إبداء الرغبة القوية في العمل و روح المبادرة فيه داخل هذه المؤسسة.

الجدول رقم (23): يبين الدراسة مع زميل لك في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%21	8	الإخلاص في العمل	%58	38	نعم
%42	16	الحماس في العمل			
%37	14	الشعور بالاطمئنان			
%100	38	المجموع	%42	28	لا
			%100	66	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 58 % من المبحوثين بأنهم سبق لهم و أن درسوا مع زميل عمل و هذا ما يزيد من حماسهم في العمل بنسبة 42% في حين يرى البعض أنه يزيد من شعورهم بالاطمئنان بنسبة تقدر 37 % ، في حين هناك من أقر بأنها تساهم في زيادة الإخلاص في العمل بنسبة 21% في المقابل نجد نسبة 42% من أفراد العينة أجابوا بالنفي، و عليه نلاحظ أن النسبة الأعلى هي 58 % الذين أقروا بأنهم سبق لهم الدراسة مع زميل عمل ، فهذا يسمح لهم خلال فترة الدراسة بتكوين علاقات صداقة، فعند التوجه إلى سوق العمل فربما يعملون في نفس المؤسسة و بالضبط في نفس الوظيفة خاصة عند دراستهم نفس التخصص في الجامعة، و هذه علاقات الصداقة تجعلهم يعملون مع زملائهم في العمل بكل حماس و إخلاص و اطمئنان أي زيادة درجة الرغبة في العمل و هذا ما شاهدته خلال تربيصي بالمؤسسة.

الجدول رقم (24): يوضح العلاقات مع الزملاء و مدى مساعدتها على بذل مجهود متميز

في العمل.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	%95
لا	3	%5
المجموع	66	%100

من خلال تكميم البيانات المستقاة من الميدان الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 95 % من الباحثين أقرّوا بأنّ علاقاتهم مع زملائهم تساعدهم على بذل مجهود متميز في العمل، في المقابل نجد نسبة 5% تقرّ العكس، و هذا يعود إلى أنّ الاتصالات التي تحدث على مستوى التنظيم بين الزملاء تعمل على بعث روح المنافسة فيما بينهم و هذا ما يدفعهم إلى بذل مجهود متميز في العمل و كل ذلك من أجل الحفاظ على استمرارية و استقرار المؤسسة و تحقيق أهدافها المسطرة.

الجدول رقم (25): يبين التعاطف مع الزملاء في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%35	23	الإخلاص في العمل	%100	66	نعم
%42.42	28	الحماس في العمل			
%22.27	15	الشعور بالاطمئنان			
%100	66	المجموع	%0	0	لا
			%100	66	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 100 % من المبحوثين أقروا بوجود تعاطف مع زملائهم في العمل و يتمثل هذا التعاطف في تعويض زملائهم عند حالة الضرورة و هذا بنسبة تقدر بـ 42.42 % في حين يرى البعض الآخر هذا التعاطف يتجلى في التعاون في الأداء و هذا بنسبة 35 % ، و هناك من أقروا بتوجيه زملائهم مهنيا و هذا بنسبة 22.27 % ، و هذا راجع إلى دور الاتصال الأفقي في هذه المؤسسة بين موظفيها و الذي يوصف بأنه إيجابي إلى حد كبير في قيام العلاقات الإنسانية و تقوية روح التعاون و العمل الجماعي و كذا التنسيق بين مختلف الوحدات و تبادل الاقتراحات و التوضيحات للوصول إلى حلول للمشاكل و العوائق التي تواجههم في مكان العمل، فنتيجة هذا التعاطف بين الموظفين تزداد رغبتهم في العمل، و هذا ما لاحظته أثناء تواجدي في مكان الدراسة.

الجدول رقم (26): يبين روح المخاطرة أثناء أداء العمل.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	%56.06
لا	29	%44
المجموع	66	%100

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أنّ نسبة 56.06% من المبحوثين أقرّوا بوجود روح المخاطرة أثناء أدائهم لعملهم ن في المقابل نجد نسبة 44% أجابوا بالنفي ، و هذا راجع إلى طبيعة الموظف في حد ذاته، فهناك من يلتزم بأداء مهامه المتعلقة بوظيفته و فقط دون أية مخاطرة في عمله بشكل روتيني ، و هناك فئة أخرى من الموظفين لهم روح المخاطرة و طرح أفكار و تصورات جديدة حول طريقة العمل من أجل أداء خدماتهم بالشكل المطلوب و بجودة عالية بهدف كسر الروتين اليومي الممل و اكتشاف طرق جديدة و متميزة تدفعهم للعمل بكل حيوية و جدية و نشاط.

الجدول رقم (27): يوضح العمل مع أحد الأقارب في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%77.27	4	السلف	%67	44	نعم
%18.18	1	الحواشي			
%5	17	الخلف			
%100	22	المجموع	%33	22	لا
			%100	66	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 67 % من المستجوبين أقرروا بوجود أقارب يعملون معهم في العمل حيث تختل المرتبة الأولى درجة السلف و التي قدرت بنسبة 77.27 % تليها نسبة 18،18 % التي تمثل درجة الحواشي وفي الأخير نجد درجة الخلف مقارنة بسابقتها و التي تقدر بنسبة 5%، هذا التباين راجع ربما للعامل الوراثي في الولوع بالوظيفة ، إذ أن الأبناء يرثون على الآباء جينات تدفعهم بحب نفس الوظيفة أو العكس أن الآباء يفضلون جعل الخلف في أماكنهم بعد تقاعدهم ، أحيانا حتى على حساب رغبات أبنائهم ، فقد يتجاوز العامل الوراثي الأسرة و فقط إلى العائلة برمتها فتصبح العائلة كلها تمارس نفس الوظيفة أو على الأقل تتجه إلى نفس الميدان هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يرجع انخفاض نسبة تواجد الأقارب في مكان العمل إلى الثقافة الموجودة داخل الأسرة إذ نجد في بعض الأحيان الآباء يفضلون تواجد أبنائهم في ميادين مختلفة لخلق علاقات بين الأفراد بمعنى توسيع درجة العلاقات في المجتمع ، وفي الأخير يمكن أن نخلص أن لعلاقة القرابة تأثير على اختيار الوظيفة .

الجدول رقم (28): يبين تقديم الأقارب توجيهات مهنية .

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%53.03
لا	31	%47
المجموع	66	%100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 53.03% أقروا بوجود أقارب يقدمون لهم توجيهات مهنية ، في المقابل نجد نسبة 47% أجابوا بالنفي ، وهذا راجع إلى طبيعة الفرد في حد ذاته فهناك أفراد يفضلون الاستفادة من تجارب الآخرين ، لتجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلا ولاختصار الطريق ، و غالبا ما تتجح هذه الفئة في حياتها المهنية هذا من جهة ، و من جهة أخرى نجد أفراد يحبون الوصول إلى الحقيقة بالاعتماد على أنفسهم لكن هؤلاء الأشخاص لا يحققون النجاح في مساهم المهني إلا بعد أمد طويل ، وعليه يمكن القول بأن للأقارب دور كبير في تقديم توجيهات مهنية مفيدة .

الجدول رقم (29): يوضح دور الوظيفة في المكانة بين الأقارب و تأثيرها على الانضباط.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%84	43	نعم	%77.27	51	نعم
%16	8	لا			
%100	51	المجموع	%23	15	لا
			%100	66	المجموع

من خلال المعطيات الكمية و الشواهد الميدانية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة %77.27

من المبحوثين أجابوا بنعم حيث اعتبروا بأنّ الوظيفة لها دور في المكانة بين الأقارب و كعاملا في

انضباطهم بنسبة تقدر بـ %84 ، في حين نجد آخرون لا يعتبرون ذلك عاملا في انضباطهم و ذلك بنسبة

%16 ، في المقابل نجد %23 أقرّوا بأنه ليس لوظيفتهم دور في مكانتهم بين أقاربهم و هذا راجع لطبيعة

المنصب حيث أنّ أصحاب المناصب النوعية و الحساسة لوظيفتهم دور في مكانتهم بين أقاربهم و هذا ما

يدفعهم للمواظبة في عملهم، على غرار أصحاب المناصب الغير حساسة و غير نوعية، فليس لوظيفتهم

دور في مكانتهم بين أقاربهم و هذا ما لا يدفعهم للمواظبة في عملهم، و هذا ما لاحظته في الزيارة

الميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية.

الجدول رقم (30): يبين مدى مساعدة محيطك الاجتماعي على التكيف مع ظروف عملك.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
65.15%	43	نعم
30.33%	23	لا
100%	66	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 65.15% من المبحوثين أجابوا بأنّ محيطهم الاجتماعي يساعدهم على التكيف مع ظروف العمل ، في المقابل نجد أنّ نسبة 30.33% أقرّوا بالنفي و هذا راجع إلى ثقافة و درجة تعلم المحيط الاجتماعي فإذا كان محيط اجتماعي ايجابي فهو يساعدك على التكيف مع ظروف العمل، و على العكس من ذلك فالمحيط الاجتماعي السلبي لا يساعد على التأقلم مع ظروف العمل.

الجدول رقم (31): يوضح الالتزام بالمسؤولية الأسرية عاملا أساسيا في الانضباط في العمل .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
82%	54	نعم
18.18%	12	لا
100%	66	المجموع

من خلال المعطيات الرقمية الموجودة أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 82% من المبحوثين أجابوا بأنّ الالتزام بالمسؤولية الأسرية عامل أساسي في الانضباط مهنيًا ، في المقابل نجد نسبة 18.18% أجابوا بالنفي، و هذا راجع إلى النظرة المتفاوتة للعمل، فهناك من يرى بأنّ العمل مكسب مادي و فقط ، و هناك من يرى أن العمل وسيلة لتحقيق الذات و إثباتها فالفئة الأولى تتضبط في عملها بسبب مسؤوليتها الأسرية ، أما الفئة الثانية فتلتزم بعملها لحبها له في حد ذاته و من أجل تحقيق ذاتها و الشعور بالراحة النفسية.

الجدول رقم (32): يبين علاقة الجيرة و تأثيرها على العمل.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	59.06%	الإخلاص في العمل	6	22.22%
			المرونة في العمل	9	33.33%
			الجودة في الخدمة المقدمة	12	44.44%
لا	39	41%	المجموع	27	100%
المجموع	66	100%			

تبين المعطيات الإحصائية و الشواهد الميدانية في الجدول أعلاه أن نسبة 59.06% من المبحوثين أجابوا بأنهم يعملون مع أحد الجيران و هذا ما يدفعهم إلى الجودة في الخدمة المقدمة بنسبة 44.44% ، و المرونة في العمل بنسبة 33.33% ، و الإخلاص في العمل بنسبة 22.22% ، في المقابل نجد نسبة تقدر بـ 41% أجابوا بالنفي، و هذا راجع إلى طبيعة العلاقة الموجودة بين زملاء العمل و المتمثلة في علاقة الجيرة و التي تساعد على تحسين الأداء و رغم طبيعة المؤسسة التي يطلب عليها الطابع

الرسمي إلا أنّ هذا لم يمنع من وجود اتصالات غير رسمية و التي تحقق لهم مكاسب عديدة منها الشعور بالرضا الوظيفي و رفع الروح المعنوية ، و هذا ما يزيد من الدافعية نحو إنجاز العمل بإتقان.

الجدول رقم (33): يبين لنا الجيران الذين سبق لهم ممارسة نفس الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%55.17	16	نعم	%56.06	37	نعم
%45	13	لا			
%100	29	المجموع	%44	29	لا
			%100	66	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 56.06% أجابوا بنعم، في المقابل نجد نسبة 44% أجابوا بالنفي، و هذا يعود إلى أنّ أغلب إجابات المبحوثين أقرّوا بوجود جيران مارسوا نفس الوظيفة و تم الاستفادة من خبراتهم و هذا ما يحسن من أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية و هؤلاء الموظفين يكون النجاح حليفهم و في وقت وجيز، و نجد فئة قليلة أجابوا بالنفي و هذا يعود إما لعدم تواجد جيران فعلا مارسوا نفس الوظيفة مع الشخص و هذا ما يؤدي إلى عدم استفادته من خبراتهم المهنية، و إما لغياب علاقة طيبة و اتصالات مع الجيران.

الجدول رقم (34): يوضح مدى الاستفادة من خبرات الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهك في عملك.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	%91
لا	6	%9
المجموع	66	%100

تبين المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أنّ نسبة 91% من المبحوثين أجابوا بأنهم يستفيدون من خبرات الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل، في المقابل نجد نسبة 9% أجابوا بالنفي فهذا راجع إلى أنّ الاستفادة من تجربة الآخرين تختصر الطريق ما يوصل إليه بعد جهد كبير في البحث الفردي قد تجده على طبق عن طريق الاستفادة من تجربة الآخرين.

الجدول رقم (35): يوضح اعتبار إتقان العمل عاملا في إثبات الذات بين جيرانك

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	%64
لا	24	%36
المجموع	66	%100

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أنّ نسبة 64% من المستجوبين أجابوا بنعم في المقابل نجد نسبة 36% أجابوا بالنفي و هذا راجع إلى طبيعة الفرد، حيث أنّ أغلب الموظفين يسعون إلى إتقان عملهم بهدف اكتساب مكانتهم بين جيرانهم في حين نجد فئة قليلة تفضل الحياة الإنطوائية.

6-2- عرض نتائج الدراسة:

6-2-1- النتائج الجزئية:

1. نتائج الفرضية الأولى:

من خلال الفرضية الأولى و التي مفادها يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظف، تبين لنا في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في الجداول السابقة ما يلي:

- من خلال الجدول رقم(08) تبين أن هناك رقابة داخل المؤسسة و ذلك بنسبة 94 % و أن طبيعة الرقابة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية صارمة و مرنة في آن واحد ذلك بنسبة 53.23% .

- من خلال الجدول رقم(09) يتضح لنا بأن أفراد العينة لهم علاقة بمشرفهم المباشر و ذلك بنسبة 92.42% و أن طبيعة هذه العلاقة حسنة و ذلك بنسبة 52% .

- من خلال الجدول رقم(10) تبين أن أفراد العينة أقروا بوجود مساعدة من طرف مشرفهم المباشر و ذلك بنسبة 76% .

- نسبة 65.15% من المستجوبين أكدوا بأنهم يتلقون عبارات الشكر و التقدير من طرف المشرف المباشر و اعتبروا ذلك تعزيزا لمكانتهم.

- نسبة 94 % من أفراد العينة أقرروا بأن لنمط الإشراف تأثير على مزاج الموظف.
- نسبة 66.67 % من المبحوثين أقرروا بأن الإدارة على تواصل بهم، نسبة 53.03 % من أفراد العينة أكدوا على أن الإدارة تتصل بهم بشكل يومي و مستمر.
- نسبة 58 % من المستجوبين أكدوا بأن الوسيلة المتبعة من قبل الإدارة في إيصال المعلومات للموظفين هي المذكرات المصلحية.
- نسبة 100 % من المبحوثين أقرروا بأنهم لديهم القدرة على القيام بالأعمال المتوسطة الصعوبة.
- نسبة 100% من أفراد العينة أكدوا بأنهم حظوا بثقة مشرفهم المباشر في القيام بالمهام الصعبة المتعلقة بوظائفهم.
- نسبة 100% من أفراد العينة أقرروا بأنّ لهم اتصالات مع زملائهم في العمل.
- نسبة 79 % من المبحوثين أكدوا بأنهم على تواصل مع الزملاء خارج أوقات العمل و أنهم يتناقشون فيما بينهم حول الأمور المتعلقة بالعمل و ذلك بنسبة 75 % .
- نسبة 97 % من أفراد العينة يفضلون العمل بروح الفريق و هذا ما يزيد من سرعتهم في إنجاز العمل و ذلك بنسبة 61 % .
- نسبة 100 % من المستجوبين أقرروا بأنّ تبادل المعلومات مع الزملاء يساعدهم على تقديم خدمة بالمواسفات المطلوبة.
- ✓ من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن الاتصال الرسمي يساهم في الرفع من كفاءة الموظف داخل المؤسسة و بهذا تكون فرضيتنا الأولى محققة.

2. نتائج الفرضية الثانية:

- نسبة 94 % من أفراد العينة أكدوا بوجود علاقة صداقة مع زملائهم في العمل.
- نسبة 58 % من المبحوثين أقرّوا بأنهم سبق لهم و أن درسوا مع زميل عمل و هذا ما يزيد من حماسهم في العمل بنسبة 42 % .
- نسبة 95 % من أفراد العينة أقرّوا بأنّ علاقاتهم مع زملائهم تساعدهم على بذل مجهود متميز في العمل.
- نسبة 100 % من المستجوبين أكدوا بوجود تعاطف مع زملائهم في العمل و يتمثل هذا التعاطف في تعويض زملائهم عند حالة الضرورة و هذا بنسبة 42.42 % .
- نسبة 56.06 % من المبحوثين أقرّوا بوجود روح المخاطرة أثناء أدائهم لعملهم.
- نسبة 67 % من أفراد العينة صرحوا بوجود أقارب يعملون معهم في العمل حيث تحتل المرتبة الأولى درجة السلف ذلك بنسبة 77.27 % .
- نسبة 53.03 % من المبحوثين أقرّوا بأنّ لهم أقارب يقدمون لهم توجيهات مهنية.
- نسبة 77.27 % من المستجوبين أكدوا بأنّ الوظيفة لها دور في المكانة بين الأقارب و اعتبروها كعامل انضباط في عملهم بنسبة 84.
- نسبة 65.15 % من المبحوثين أقرّوا بأنّ محيطهم الاجتماعي يساعدهم على التكيف مع ظروف العمل.

• نسبة 82 % من أفراد العينة أكدوا بأنّ الالتزام بالمسؤولية الأسرية عامل أساسي في الانضباط مهنياً.

• نسبة 59.09 % من المبحوثين أقرّوا بأنهم يعملون مع أحد الجيران و هذا ما يدفعهم إلى الجودة في الخدمة المقدمة بنسبة 44.44 % .

• نسبة 56.06 % من أفراد العينة أكدوا بأن لديهم جيران سبق لهم ممارسة نفس الوظيفة.

• نسبة 91 % من المبحوثين أقرّوا بأنهم استفادوا من خبرات الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل.

• نسبة 64 % من المستجوبين أكدوا على أنّ إتقان العمل عاملاً في إثبات الذات بين جيرانهم.

✓ من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن الاتصال غير رسمي يؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل.

و بهذا تكون فرضيتنا الثانية محققة.

6-2-2- النتيجة العامة:

لقد أكدت الفرضيات الجزئية صدق الفرضية العامة للبحث و التي مفادها أنّ الاتصال التنظيمي له علاقة بالأداء الوظيفي للمؤسسة العمومية الإستشفائية حيث أوضحت الشواهد الكمية و نتائج الدراسة أنّ الاتصال الرسمي يساهم إلى الرفع من كفاءة الموظف بالإضافة إلى جانب الاتصالات الرسمية هناك اتصالات غير رسمية تؤدي إلى زيادة دافعية الموظف نحو العمل و هذا ما لمسناه جلياً من خلال الفرضيات الفرعية التي قمت باستعراضها خلال الدراسة الراهنة حيث حاولت التأكيد من صدقها على

أرض الواقع و ذلك من خلال الشواهد الكمية و الميدانية التي أكدت فكري محاولة جاهدة التأكد من صحتها.

6-3- مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلنا في دراستنا الراهنة حول " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" إلى جملة من النتائج منها ما توافق مع نتائج الدراسة السابقة و سنتطرق إليها كالتالي:

- فيما يخص دراسات هاوثورن فنجدها منحت أهمية كبيرة للجماعة و التي يترتب عليها رفع في أداء العاملين و كبديل للفردية و هذا ما يتفق مع دراستنا من خلال ما أكدته نسبة 97 % من إجابات المبحوثين أكدوا بأنهم يفضلون العمل في فريق و هذا ما يزيد من سرعتهم في إنجاز العمل و أيضا توصلت هذه الدراسات إلى أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المادي و الظروف المحيطة بالعمل بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف و كذا قناعة العمال بأن المنشئة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة و أهمية و هذا مل يتفق مع دراستنا من خلال ما أكدته نسبة 94 % من المبحوثين أن لنمط الإشراف تأثير على مزاج الموظف.

- توافقت دراستنا كذلك مع ما توصل إليه مسح معهد غالوب في دراسته "دور المهمة و الثقافة التنظيمية في نجاح العمل" حيث توصل إلى نتيجة أساسية مفادها أنه حتى يجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم في العمل و بصورة مستمرة و منتظمة لابد من تشجيعهم على استخدام طاقاتهم العاطفية في مكان العمل و لا بد من وجود علاقات صداقة ،تعاون ، تعاطف بين المرؤوسين فيما بينهم من أجل بدل مجهود متميز في العمل و رفع من روحهم المعنوية و هذا ما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم ، أما "دراسة محمد علي محمد" إلى أن أغلبية العمال يعتمدون على قراءات المنشورات ، و استقبال المعلومات من زملائهم في العمل أو الاعتماد على مشرفهم المباشر في حين

نجد دراستنا توصلت بأن الوسيلة المتبعة من قبل الإدارة في إيصال المعلومات للموظفين هي المذكرات المصلحية.

- أما فيما يخص "دراسة أحمد بن بشير بن أحمد المدني" فقد جاءت نتائجها مركزة على المتغير المستقل و هو التدريب و أهملت المتغير التابع الذي هو موضوع الدراسة، و هو الأمر الذي تم تفاديه في هذه الدراسة فقد تم التركيز على المتغيرين في آن واحد(الاتصال التنظيمي (موضوع الدراسة)، و الأداء الوظيفي) و هو ما أغفلته الدراسة السابقة لأحمد بن بشير بن أحمد المدني ، لقد توافقت أيضا دراستنا مع "دراسة جلال الدين بوعطيظ " الموسومة بالاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي (دراسة مشابهة) ذلك أن هناك اتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين(الصاعد) و المتمثل في التعليمات، الأوامر، القرارات، التوجيهات و بالإضافة إلى ذلك هناك اتصالات بين المرؤوسين و الرؤساء (اتصال نازل) و التي تمثلت في الاقتراحات، التظلمات، هذه الاتصالات تسمح بانسياب المعلومات بكل مرونة و سهولة و سرعة داخل المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى أداء عمل بطريقة جيدة و أكد أيضا على وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

خلصت دراستنا أيضا أن الإدارة على اتصال دائم بالموظفين و في مختلف المستويات التنظيمية على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية و أن طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين علاقة حسنة و هذا ما أقره أغلب أفراد العينة ، و هذا ما يتوافق مع ما توصل إليه كل من دراسة " العربي بن داود حول فعالية الاتصال التنظيمي".و دراسة " ميلود طبيش الموسومة بالاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" الذي توصل إلى أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة و هذا ما ينعكس على أداء الفرد و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا لجوانب الموضوع النظرية و كذلك شقه تطبيقي في الفصل الأخير توصلنا إلى نتيجة نهائية مفادها أن هناك علاقة بالاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية و هذا ما يثبت لنا صحة فرضيات الدراسة.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية

-الميلية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم العمل

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

فراش ربيع

مغريش أميرة

ملاحظة: هذه الاستمارة بها عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة هل للاتصال التنظيمي علاقة بالأداء الوظيفي، و إجابتم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي، و عليه يرجى أن تكون صادقة و معبرة عن الحقيقة ، و المطلوب منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لإجابتم.

-إن هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم و حسن تفهمكم

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 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 فما فوق .
- 3- المستوى التعليمي: دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب(ا) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 5- الوضعية المهنية: عامل مهني عامل متخصص عامل مؤهل إطار
- 6- معيار التوظيف: على أساس المسابقة على أساس الشهادة على أساس الكفاءة
- 7- الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة من 25 سنة فما فوق .

المحور الثاني: الاتصال و كفاءة الموظف.

✓ الرقابة و الروح المعنوية.

- 8- هل توجد رقابة داخل المؤسسة؟ نعم لا .
- في حالة الإجابة "بنعم" ما طبيعة هذه الرقابة؟
- صارمة مرنة كلاهما .
- 9- هل توجد علاقة بينك و بين مشرفك المباشر؟ نعم لا .
- في حالة الإجابة "بنعم" كيف تقيم هذه العلاقة؟ حسنة سيئة جيدة .

10- هل يساعدك مشرفك المباشر في العمل؟ نعم لا .

في حالة الإجابة "بنعم" هل يساهم ذلك في :

تفادي الأخطاء المهنية إتقان العمل رفع معنوياتك .

11- عند قيامك بعملك بالشكل المرغوب .

هل تتلقى عبارات الشكر و التقدير من طرف المشرف المباشر؟ نعم لا .

هل تعتبر ذلك تعزيزا لمكانتك؟ نعم لا .

في حالة الإجابة "بنعم" هل تعتبر ذلك تعزيزا لمكانتك ؟ نعم لا .

12- هل ترى بأن لنمط الإشراف تأثير على مزاج الموظف؟ نعم لا .

✓ الإتصال النازل و التحكم في العمل.

13- هل أنت على تواصل مع الإدارة ؟ نعم لا

14- كم مرة تتصل بك الإدارة ؟

كل يوم

كل أسبوع

كل شهر

15- ما هي الوسيلة المتبعة من قبل الإدارة في إيصال المعلومات للموظفين؟

المسؤول المباشر المذكرات المصلحية الإعلانات

16- هل لديك القدرة على القيام بالأعمال المتوسطة الصعوبة؟ نعم لا .

17- هل تحظى بثقة مشرفك المباشر في القيام بالمهام الصعبة المتعلقة بوظيفتك؟ نعم لا

✓ الإتصالات الرسمية الأفقية و المهارة في العمل.

- 18- هل لك اتصالات مع زملائك في العمل؟ نعم لا .
- 19- هل تتواصل مع زملائك خارج أوقات العمل؟ نعم لا .
- في حالة الإجابة "بنعم" هل تتناقش معهم حول الأمور المتعلقة بالعمل؟ نعم لا .
- 20- هل تفضل العمل بروح الفريق؟ نعم لا .
- في حالة الإجابة "بنعم" لماذا؟ السرعة في إنجاز العمل اكتساب معلومات جديدة .
- 21- هل تبادل المعلومات مع زملائك يساعدك على تقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة؟ نعم لا .

المحور الثالث: الإتصال غير رسمي و الدافعية نحو العمل.

✓ المحور الخامس: علاقات الصداقة و الرغبة في العمل.

- 22- هل توجد صداقة بينك و بين زملائك في العمل؟ نعم لا .
- 23- هل سبق لك و أن درست مع زميل لك في العمل؟ نعم لا .
- في حالة الإجابة "بنعم" هل هذا يزيد من: الإخلاص في العمل الحماس في العمل الشعور بالإطمئنان .
- 24- هل علاقتك مع زملائك تساعدك على بذل مجهود متميز في العمل؟ نعم لا .
- 25- هل تتعاطف مع زملائك في العمل؟ نعم لا .
- في حالة الإجابة "بنعم" فيما يتمثل ذلك؟ التعاون في الأداء تعويضه عند حالة الضرورة توجيهه مهنيا .
- 26- هل لديك روح المخاطرة أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا .

✓ علاقة القرابة و المواظبة في العمل.

- 27- هل تعمل مع أحد أقاربك في العمل؟ نعم لا .

- إذا كانت الإجابة "بنعم" حدد درجة العلاقة؟ سلف خلف حواشي .
- 28- هل يقدم لك الأقارب توجيهات مهنية؟ نعم لا .
- 29- هل لوظيفتك دور في مكانتك بين أقاربك؟ نعم لا .
- في حالة الإجابة "بنعم" هل تعتبر ذلك عاملا في انضباطك؟ نعم لا .
- 30- هل يساعد محيطك الاجتماعي على التكيف مع ظروف عملك؟ نعم لا .
- 31- هل التزامك بمسؤولياتك الأسرية عاملا أساسيا في انضباطك مهنيا؟ نعم لا .

✓ علاقات الجيرة و إتقان العمل.

- 32- هل تعمل مع أحد الجيران في العمل؟ نعم لا .
- في حالة الإجابة "بنعم" هل هذا يدفعك إلى: الإخلاص في العمل المرونة في العمل
- الجودة في الخدمة المقدمة .
- 33- هل لك جيران سبق لهم ممارسة نفس الوظيفة؟ نعم لا .
- في حالة الإجابة "بنعم" هل استفدت من خبرتهم المهنية؟ نعم لا .
- 34- هل تستفيد من خبرات الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهك في عملك؟ نعم لا .
- 35- هل تعتبر إتقانك لعملك عاملا في إثبات الذات بين جيرانك؟ نعم لا .

الأختام

الخاتمة

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية حول موضوع الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي و الذي يعد من المواضيع الهامة التي انشغلت بها المؤسسات في الآونة الأخيرة باعتبار الإتصال التنظيمي عنصر هام من عناصر العملية الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم ، هذا الأخير يعمل على الربط و التنسيق بين أهداف المؤسسة و أهداف الموظفين و وسيلة لتوصيل و شرح و تفسير السياسات و الأهداف و الخطط و التعليمات التي تبنى عليها القرارات و بالتالي تحسين الخدمة و هذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة و ضمان استمراريتها و نشاطها.

و في الأخير يمكننا القول أن هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة حيث كلما توفرت قنوات اتصال جيدة داخل المؤسسة بين الموظفين كلما حصلنا على أداء جيد و بالشكل المرغوب و في أقل وقت و جهد ممكن ، و من تم تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

قائمة المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

1. أحمد طرطار: "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. أحمد ماهر: " كيف ترفع مهارات الإدارية في الإتصال " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
3. أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر ، 2005.
4. أسامة محمد جردات و عقلة محمود المبيضين : "التدريب الإداري الموجه بالأداء" المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2001.
5. باري كسواي: "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق، ط2، 2006 .
6. بشير بن صالح بوجنانة: "المنطق و مناهج البحث العلمي"، -إجراءات عملية، تقنيات ، مناهج- ، مطبعة بغيجة حسام، قسنطينة.
7. بوب غارت: "إثنتا عشرة مقدره تنظيمية"، تعريب هشام الدجاني، مكتبة العبيكان ، السعودية، ط1، 2004.
8. حسن إبراهيم بلوط: "إدارة العرب من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية ،بيروت، 2002.

9. حسين حريم: "السلوك التنظيمي (سلوكيات الأفراد و الجماعات في منظمات العمال)"، دار حامد للنشر و التوزيع، 2004.
10. حسين حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)" ، دار حامد للنشر و التوزيع، 2008.
11. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: "علم الاجتماع و التنظيم"، مؤسسات شباب الجامعة، ط2، الإسكندرية، 2003.
12. حكمت ابراهيم لطفي: "علم اجتماع التنظيم"، مكتبة غريب ، القاهرة، 2000.
13. حمداوي وسيلة: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
14. حمدي أمين عبد الهادي: "الفكر الإداري الإسلامي و المقارن"، دار الفكر العربي، القاهرة.
15. حنفي محمود سليمان: "السلوك التنظيمي و الأداء"، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية.
16. خضير كاظم محمود: "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2002.
17. رابح كعباش: "علم اجتماع التنظيم"، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2006.
18. ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي: "الاتصال و العلاقات العامة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005 .
19. ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي: "الاتصال و العلاقات العامة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005

20. رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، ط3، 2008.
21. رواية محمد حسن : "إدارة الموارد البشرية"، رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
22. روبرت باكال: "تقييم الأداء" ، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، الأردن ، 1999.
23. زاهد محمد ديربي : "إدارة العرب البشرية" ، دار الثقافة للنشر، ط1، الأردن، 2011.
24. زكي محمود هاشم: "تنظيم فرق العمل"، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984.
25. سعاد نائف برنوطي: "إدارة العرب (إدارة الأفراد)"، دار وائل للنشر ، ط3، الأردن، 2007.
26. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: "أبعاد العملية الإتصالية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 1999.
27. السيد الحسيني: "النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم"، ط2، دار المعارف ، القاهرة ، 1977.
28. صباح الحميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: "الإتصالات الإدارية (أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال)"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2007.
29. صلاح الدين عبد الباقي: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعية ، الإسكندرية، 2005.
30. صلاح الدين محمد عبد الباقي : "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر ، القاهرة، 2000.
31. عبد الباربي إبراهيم ذرة: "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

32. عبد الفتاح عبد النبي: "تكنولوجيا الإتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق"، دار العربي للنشر ، القاهرة ، 1999.

33. عبد المعطي عساف: "مبادئ الإدارة" ، دار زاهر للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

34. علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية" ، دار غريب للمطالعة و النشر ، القاهرة ، 1998 .

35. علي السلمي: "إدارة العرب"، دار غريب، القاهرة، 2001.

36. علي الشراوي: "العملية الإدارية وظائف المديرين"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر ، ط3، 2002.

37. علي عباس: "أساسيات علم الإدارة" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2004.

38. علي عياصرة: "محمد محمود العودة الفاضل"، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية"، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006.

39. عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية"، رؤية معاصرة، ط2، دار وائل للنشر، 2009.

40. فضيل دليو: "مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري"، ديوان المطبوعات الجامعية" ، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر .

41. فضيل دليو: "الإتصال في المؤسسة ، مخبر علم اجتماع الإتصال"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.

42. فضيل دليو: "الإتصال (مفاهيمه، نظرياته ، وسائله)" ، الجزائر ، 2004.

43. فلاح حسين حسني و مؤيد عبد الرحمن :"إدارة السلوك مدخل كمي استراتيجي"، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000.
44. فيصل عبد الرؤوف الحلة: "تكنولوجيا الأداء البشري"، المكتبة الوطنية ، الأردن، 2001 .
45. كمال بربر: "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت 2000.
46. محفوظ أحمد جودة: "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل ، الأردن، 2010 .
47. محمد اسماعيل بلال: "السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الجامعة الجديدة، 2005.
48. محمد سلمان العميان: "السلوك التنظيمي (في منظمات الأعمال)" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن 2006 .
49. محمد العزازي، أحمد إدريس: "العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة"، المكتبة العلمية ، مصر ، 2004.
50. محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله: "الإدارة -علم و تطبيق"، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2008.
51. محمد سعيد أنور سلطان: "السلوك التنظيمي" دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
52. محمد سعيد أنور سلطان: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2004 .
53. محمد عبد الحميد : "نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير"، عالم الكتب، القاهرة، 1998.

54. محمد علي عبد الوهاب :"استراتيجيات التمييز نحو أداء متميز " ، دار النهضة ، القاهرة،2000.

55. محمد علي محمد: "علم الاجتماع و التنظيم"، مدخل للتراث و المشكلات ،الموضوع و المنهج -دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

56. محمد قاسم القريوتي: " نظرية المنظمة و التنظيم" دار وائل للنشر و التوزيع ،2010.

57. محمد مرعي : "أسس إدارة العرب البشرية"، مركز رضا للنشر، 1999.

58. محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي"، دار وائل للنشر و التوزيع، 2004.

59. مصطفى أحمد سيد : "استراتيجيات الإدارة و التطوير التنظيمي"، بحث مقدم في مؤتمر التطوير الوظيفي ، الأول ، الكويت،24 أكتوبر.

60. مصطفى أحمد سيد: "إدارة السلوك التنظيمي"، رؤية معاصرة، دار وائل للنشر،2009.

61. موريس أنجرس: "منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية" ، ترجمة يزيد صحراوي و آخرون، دار القصبة، الجزائر، 2004 .

62. موريس أنجرس: "منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية"، ترجمة يزيد صحراوي و آخرون، دار القصبة، الجزائر، 2000 .

63. نعيم إبراهيم الطاهر: "إدارة الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،عمان،2009.

64. نواف كنعان : "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن ،2002.

65. يوسف حجيم الطائي و آخرون: "إدارة الموارد البشرية" -مدخل استراتيجي متكامل- مؤسسة
الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

2- رسائل الماجستير و الأطروحات:

1. بوجمعة كوسة: " الأجور و الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية في الجزائر"، رسالة
لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم -تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية- ، تحت إشراف الأستاذة
نادية عيشور، جامعة سطيف ، 2013.
2. جلال الدين بوعطيط: " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" ،رسالة لنيل شهادة
الماجستير- السلوك التنظيمي و تسيير المواد البشرية-، تحت إشراف الأستاذ رواق حمودي، جامعة
قسنطينة 2008.
3. حنان بوفروم: " أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة" - رسالة مكملة لنيل شهادة
الماجستير- ، كلية علوم التسيير ، جامعة جيجل ، 2008 .
4. سالم بن بركة براق الفايدي : " فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة المهنية " ، رسالة
مكملة لنيل شهادة دكتوراه ،الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية ، السعودية 2008.
5. صالح بن نوار: " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،
2005.

6. صبرينة مانع : "ضغوط العمل وآثارها على أداء الأستاذة الجامعيين" ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنظيم الموارد البشرية تحت إشراف عقاري مصطفى ، جامعة باتنة ، 2007 – 2008 .

7. العربي بن داود: "فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع -تخصص تنمية الموارد البشرية- ، تحت إشراف صالح بن نوار، قسنطينة،2007.

8. منصور سعدان : "تقييم و ترشيد الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية " ، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1989 .

9. ميلود طبيش : "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، 2011 .

3- المجالات:

1. ريم عبد المحسن إبراهيم التميمي: "التميز في الأداء"، في مجلة التنمية الإدارية ، العدد 72، ماي 2008، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة ،مصر.

4- المعاجم:

1. منجد الطلاب ، دار المشرق ، بيروت ، 2001 .
2. المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ، ط 5 ، 2001.
3. هزاز راتب قبيلة وآخرون: "المعجم العربي المقروع بعيون بشري حي " دار راتب جامعة لبنان.

A- Les livres :

1. Alex muchiel : « rôles et communication dans l'organisation – connaissance du problème »-les libraires techniques,paris,1983.
2. Angason Q : « behavioral aspects of communication simulated setting » journal of behavioral sciences, vol 6 no 13 winter-2007.
3. CLAUDE LOUCHE : « introduction a la psychologie du travail et des organisations-concept de base et applications », ARMANDCOLIN,paris,2007.
4. DANIEL GACOIN : « communiquer dans les organisations sociale et medico-socials-(enjeux, strategies, méthodes) »,du NOD, edition ,paris,2004.
5. François de singly et autres : « nouveau manuel de sociologie »,armond colin,paris,2011.
6. J.M AURIC ,CAVAGNOL et autres : « Economic d'entreprise », TOME 1,Techniplus, paris, 1995.
7. MARCMONTOUSE ET GILLES RENOUARD : « 100 fiches pour comprendre de la sociologie »,breal ,4^{eme} edition, 2009.

8. Michel Armstrong : « **performance management** », 2^{ème} édition
 clays.ltd. Great Britain, 2000.
9. Michel Faudriat : « **sociologie des organisations** », Pearson
 éducation, France, 2007.
10. MICHEL FODRIAT : « **sociologie des organisations** », Pearson
 éducation, France (Paris), 2007.
11. PHILIPPE SARNIN : « **psychologie du travail et des organisations** »,
 de Boeck Université, France, 2008.
12. Robert –Bacal : « **performance management** », Breafcase book, mc
 gnaw, Canada, 1998.
13. Thomas Gay : « **l'indispensable de la sociologie** », France, 2004.

B- LES DICTIONNAIRES :

LAROUSSE SEGER : « **DICTIONNAIRE DE Français** » PARIS , 2004

ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة الموسومة بـ"الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالميلية ولاية جيجل التطرق لموضوع الاتصال التنظيمي هذا الأخير يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، فهو ضروري في جميع المنظمات مهما اختلف نوعها و نشاطها ، هذه التنظيمات ليست منعزلة عن المجتمع ككل، بل هي جزء منه.

ففعاليته تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية ، إذ يجب أن تتوفر للمدير القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة لوصول البيانات و المعلومات بوضوح و بسرعة و في الوقت المناسب ، و هذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الإدارة و الموظفين، و بالتالي إشاعة جو تعاوني أسري ، الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات مشتركة و من تم تحقيق الأهداف المنشودة.

و رغم كثرة المقاربات التي تناولت الاتصال التنظيمي في المؤسسات كنسق مغلق أو كأنساق مفتوحة ، إلا أن المؤسسات ذات الطابع الإداري لم تلق نفس الحظ من الدراسة مقارنة بالمؤسسات الإنتاجية و اتجهت الدراسات و تحولت إلى منظمات الأعمال، خاصة في ميدان الخدمات، لتبقى الدراسات الخاصة بالمؤسسة الإدارية جد شحيحة.

و هو الأمر الذي أدى بنا إلى إجراء هذه الدراسة في المؤسسة الإدارية، التي تمثلت في المؤسسة العمومية الإستشفائية التي تشغل بها 563 موظف.

تم التطرق في الفصل الأول إلى موضوع الدراسة، أين يتم التركيز على الإشكالية و أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع و من هنا تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة في :

هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للموظفين.

أما الفرضيات الفرعية:

- يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظف.

- يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة دافعية الموظف نحو العمل.

بالإضافة إلى ضبط أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة، و كذا أهم الدراسات السابقة أما الفصل الثاني الخاص بالاتصال التنظيمي في المؤسسات ، أما الفصل الثالث فتمحور حول المتغير المستقل للدراسة و هو الأداء الوظيفي كما تم إدراج فصل رابع تناولنا فيه أهم المقاربات النظرية لمتغيرات الدراسة.

أما الجانب الميداني فقسم إلى فصلين إثنين، الفصل الخامس خصص للإجراءات المنهجية للدراسة كالتعريف بميدان الدراسة و مجتمع البحث و عينته و المنهج المستخدم بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات من ملاحظة ، مقابلة و استمارة.

و بالنزول إلى الميدان و اعتماد أدوات جمع البيانات من مصدرها حيث تم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات من الموظفين ، و الاعتماد على المقابلة في جمع البيانات من المسؤولين من رؤساء المصالح و المكاتب و الملاحظة بالمشاركة جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- تم الكشف عن وجود اتصال رسمي يساهم في الرفع من كفاءة الموظف.

- تم التوصل إلى وجود علاقة بين الاتصال غير الرسمي و دافعية الموظف نحو العمل.

و هذا ما يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى موظفين المؤسسة العمومية الإستشفائية.

Résumé DE LA RECHERCHE

Cette recherche intitulé « la communication organisationnelle et sa relation avec la prestation fonctionnelle des employés au sein de l'établissement public hospitalier d'El-Milia wilaya de JIJEL »-étude sur terrain au niveau de l'établissement public d'El-Milia, a pour objectif le traitement du thème l'organisation de la communication organisationnelle.

Cette dernière est indispensable pour toutes les organisations quelque soit leurs natures et activités, parce qu'elles ne sont pas isolées de la société et en reflété une partie.

L'efficacité de la communication organisationnelle est dorénavant l'un des facteurs primordial pour arriver à des objectifs organisationnels notamment en améliorant la prestation des fonctionnaires.

C'est pour cela que les managers sont appelés à bien maîtriser et à placer des moyens de communication modernes afin de transmettre une information pertinente, fiable, rapide et en temps opportun entre l'administration et les ressources humaines car cette opération aide à créer un climat de travail familial et favorable entre les fonctionnaires et l'administration qui a une influence positive sur les résultats des objectifs assignés.

En dépit de plusieurs approches traitant la communication organisationnelle dans les entreprises comme mode clos ou ouvert, les établissements à caractère administratif n'ont pas été étudiés comme les entreprises productives. Les recherches sont ensuite transformées en organisatrices des travaux spécialement dans les domaines des services. Quant aux études des entreprises administratives, elles restent très restreintes, ce qui nous a incité à élaborer cette étude au niveau d'un établissement public hospitalier embauchant 563 fonctionnaires appartenant aux corps médical, paramédical et administratif l'étude a été divisée en six chapitres, dont quatre sont théoriques et deux relatives au côté pratique sur le terrain.

Nous avons traité dans le premier chapitre, l'objet de notre étude où nous sommes centrés sur la problématique, l'importance de l'étude et ses motifs ainsi que sur l'hypothèse principale suivante :

Il ya une relation entre la communication organisationnelle et la prestation fonctionnelle.

Les hypothèses secondaires sont :

1. La communication formelle participe à l'augmentation de la compétence des fonctionnaires.
2. La communication informelle contribue à accroître la motivation des fonctionnaires en vers leur travail.

En outre, préciser les principales définitions relatives à l'étude, ainsi qu'aux principales études précédentes.

Quant au second chapitre, il concerne l'objet de l'étude concernant la communication organisationnelle dans les établissements.

Le troisième chapitre porte sur la variante indépendante et la prestation fonctionnelle.

Nous avons étudié les approches théoriques des variantes de l'étude.

Le côté pratique a été divisé en deux chapitres, le cinquième chapitre pour les procédures méthodologiques de l'étude, comme définir le terrain d'étude, la société de la recherche et son échantillon ainsi que la méthode utilisée et suivie en plus les outils d'assemblage des données que soit des observations, entretiens et un questionnaire.

Sur le terrain et en se basant sur l'assemblage des données depuis leurs sources, en utilisant les questionnaires pour ramasser les données des employés et les entretiens pour rassembler les données des responsables, des chefs services, des bureaux, ainsi que des médecins, des infirmiers et du coordination de l'établissement public hospitalier.

Nous avons obtenu les résultats suivantes :

- La découverte d'une communication formelle entre les fonctionnaires. Celle-ci participe à l'augmentation de leur compétence.
- Notre arrivée à trouver aussi une relation entre la communication informelle et la motivation envers le travail.

Ces résultats nous confirment l'hypothèse principale sur l'existence d'une relation entre la communication organisationnelle et la prestation fonctionnelle des fonctionnaires (personnel médical, paramédical et administratif) de l'établissement public d'El-Milia.