



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
- جامعة الجزائر 2 - ابو القاسم سعد الله  
كلية العلوم الإجتماعية  
قسم : علم الإجتماع والديموغرافيا.



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الإجتماع  
تخصص تغيير اجتماعي بعنوان:

## الاتصال المؤسسي و علاقتة بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية

دراسة حالة موظفي مقر ولاية الجلفة

إشراف أستاذ التعليم العالي:  
أ/د . نور الدين حقيقي.

إعداد الطالب الباحث :  
محمد عزوز

الموسم الجامعي :

2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a circular, slightly overlapping manner. Each letter is annotated with small numbers (1 through 6) and arrows indicating the direction and sequence of the pen strokes used to form the character. The numbers are placed at the start of a stroke, and the arrows point in the direction of the stroke's movement. The overall composition is balanced and visually striking due to the thick, uniform lines of the calligraphy.

# شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين أما بعد....

إنطلاقاً من قول رسولنا الحبيب " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " فأول ما نتوجه به فإننا نشكر الله عز وجل على ما أنعم به علينا من نعم كانت خير عون لنا في إنجاز هذه الرسالة ثم نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المحترم نور الدين حقيقي لتعاونه البناء في الإشراف على هذه الرسالة ، و على ملاحظاته القيمة التي ساهمت في إخراجها بشكلها الحالي ورحب صدره أثناء فترة البحث فله منا خالص الشكر و التقدير

كما نتقدم إلى جميع الأساتذة الذين درسوني خلال مشواري الدراسي

بجزيل الشكر و التقدير خصوصاً أساتذة جامعة بوزريعة

أتقدم بالشكر للأساتذة الذين قبلوا مناقشة هاته المذكرة و خصصوا وقتاً لتمحيصها و مناقشتها من الدكتور بوزيرة إلى الدكتور رميثة و الدكتور حران و الدكتورة التونسي فلهم كل التقدير و الامتنان و الشكر و التقدير

كما نشكر كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة و لو بكلمة طيبة



أ. ب

- شكر

- إهداء

- فهرس المحتويات .

- فهرس الجداول .

- فهرس الأشكال .

- مقدمة

- الباب الأول : الجانب النظري للدراسة

- الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

05	..... تمهيد -
05	..... 1 - أسباب اختيار الموضوع
06	..... 2 - أهداف الدراسة
07	..... 3 - إشكالية الدراسة
09	..... 4 - فرضيات الدراسة
10	..... 5 - تحديد المفاهيم الإجرائية
12	..... 6 - الدراسات السابقة
27	..... 7 - المقاربة النظرية للدراسة
29	..... 8 - مجالات الدراسة
30	..... 9 - صعوبات البحث
31	..... - خلاصة الفصل

- الفصل الثاني : الإتصال المؤسسي .

33	..... تمهيد -
34	..... 1 - ماهية الاتصال
37	..... 2 - عناصر الاتصال
38	..... 3 - أهداف الاتصال المؤسسي
43	..... 4 - وظائف الاتصال المؤسسي
45	..... 5 - أهمية الاتصال المؤسسي
48	..... 6 - خصائص الاتصال المؤسسي
50	..... 7 - نماذج الاتصال المؤسسي

63	8 - أنماط الاتصال .....
65	9 - أنواع الاتصال المؤسسي .....
81	10 - وسائل الاتصال المؤسسي .....
86	11 - معوقات الاتصال .....
95	- خلاصة الفصل .....

### - الفصل الثالث : الأداء الوظيفي .

97	- تمهيد .....
98	1 - ماهية الأداء .....
103	2 - الخصائص المميزة للأداء .....
106	3 - محددات الأداء .....
110	4 - مكونات الأداء .....
112	5 - أسس قياس الأداء .....
119	6 - نظريات قياس الأداء الوظيفي .....
122	7 - أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء .....
127	8 - إدارة الأداء والعوامل المعيقة له .....
129	9 - معايير تقييم الأداء .....
134	10 - مقاييس وطرق قياس الأداء .....
147	- خلاصة الفصل .....

### - الفصل الرابع : الإدارة المحلية .

149	- تمهيد .....
150	1 - ماهية الإدارة المحلية .....
156	2 - تطور وواقع الإدارة المحلية الجزائرية .....
160	3 - مستويات الإدارة المحلية .....
161	5 - تعريف الولاية .....
162	6 - التعريف بمقر ولاية الجلفة .....
162	7 - الهيكل التنظيمي لولاية الجلفة .....
172	- خلاصة الفصل .....

- الباب الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة

- الفصل الأول : خصائص أفراد العينة

- 175 ..... 1 - المنهج المتبع في الدراسة
- 176 ..... 2 - تقنيات الدراسة
- 177 ..... 3 - العينة وطريقة اختيارها
- 179 ..... 4 - التحليل والتعليق على البيانات الأولية لمواصفات العينة

- الفصل الثاني : اختبار و تحليل جداول الفرضية الأولى .

- 192 ..... 1 - التحليل الإحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الأولى
- 207 ..... 2 - نتائج الفرضية الأولى ( النوع )

- الفصل الثالث : اختبار و تحليل جداول الفرضية الثانية .

- 210 ..... 1 - التحليل الإحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الثانية
- 225 ..... 2 - نتائج الفرضية الثانية ( النمط )

- الفصل الرابع : اختبار و تحليل جداول الفرضية الثالثة .

- 227 ..... 1 - التحليل الإحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الثالثة
- 239 ..... 2 - نتائج الفرضية الثالثة ( التفاعل )

- الفصل الخامس : اختبار و تحليل جداول الفرضية الرابعة .

- 241 ..... 1 - التحليل الإحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الرابعة
- 254 ..... 2 - نتائج الفرضية الرابعة ( الاتجاهات )

- الفصل السادس : اختبار و تحليل جداول الفرضية الخامسة .

- 256 ..... 1 - التحليل الإحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الخامسة
- 262 ..... 2 - نتائج الفرضية الخامسة ( الأهداف )
- 263 ..... - الاستنتاج العام
- 265 ..... - الخاتمة
- 266 ..... - توصيات ومقترحات
- 268 ..... - قائمة المراجع

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين على أساس الجنس	179
02	توزيع أفراد العينة على أساس العمر	181
03	توزيع أفراد العينة على أساس الحالة الاجتماعية	183
04	توزيع أفراد العينة على أساس المستوى التعليمي	185
05	توزيع أفراد العينة على أساس المنصب المشغول	188
06	توزيع أفراد العينة على أساس الخبرة و الأقدمية	189
07	العلاقة بين الوسائل المستخدمة في الاتصال ووجود الإبداع في العمل	192
08	العلاقة بين صعوبة الاتصال والتأخر في العمل	194
09	العلاقة بين الاتصال ووجود المبادرة في العمل	195
10	العلاقة بين تفضيل الوسيلة الاتصالية والفعالية في أداء المهام	196
11	العلاقة بين الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداماً وتحقيق أهداف المؤسسة	198
12	العلاقة بين وضوح التعليمات ووجود ابتكار وطرق جديدة في العمل	200
13	العلاقة بين كيفية الاتصال ووجود الرغبة في العمل	201
14	العلاقة بين وجود الرغبة في العمل ( تقديم اقتراحات للرئيس في العمل)	202
15	العلاقة بين وضوح التعليمات المرسله ووجود الابداع في العمل	203
16	العلاقة بين الوسائل المستخدمة في الاتصال وعلاقتها بالمبادرة في العمل	204
17	العلاقة بين وجود صعوبات في الاتصال والفعالية في أداء المهام	205
18	العلاقة بين رأي الموظف في عملية الاتصال والفعالية في الأداء	210
19	العلاقة بين نمط الاتصال السائد والمبادرة في العمل	212
20	العلاقة بين لغة الاتصال السائدة ووجود الفعالية في الأداء	214
21	العلاقة بين لغة الاتصال السائدة في المؤسسة وتسهيل المهام	216
22	العلاقة بين دقة الرسائل الاتصالية ووجود الفعالية في الأداء	217
23	العلاقة بين شفافية الرسالة داخل المؤسسة ووجود النتائج المرضية.	219
24	العلاقة بين دقة الرسالة الاتصالية والرغبة في العمل .	220
25	العلاقة بين نمط الاتصال السائد ووجود النتائج المرضية في العمل.	221
26	العلاقة بين اتصال الرئيس في العمل وعلاقته بوجود نتائج العمل المرضية .	223

224	العلاقة بين رأي الموظف في الاتصال وتسهيل المهام وعلاقته بالوصول إلى الأهداف المرجوة	27
227	العلاقة بين التفاعل عند الاتصال والرغبة في العمل	28
228	العلاقة بين ردود الفعل عند الاتصال والفعالية في أداء العمل	29
230	العلاقة بين ردود الفعل عند الاتصال والفعالية في الأداء	30
231	العلاقة بين الرقابة والرغبة في العمل	31
233	العلاقة بين الرقابة والنتائج المرضية	32
234	العلاقة بين ردود الفعل عند الاتصال المباشر والمبادرة في العمل	33
235	العلاقة بين ردود الفعل عند الاتصال ونتائج العمل المحققة	34
236	العلاقة بين الارتياح للرسائل الاتصالية والرغبة في العمل	35
237	العلاقة بين التفاعل عند الاتصال ووجود النتائج المرضية	36
238	العلاقة بين الارتياح للرسائل الاتصالية والإخلاص في العمل	37
241	العلاقة بين اختلاف النوع البشري والرغبة في العمل	38
242	العلاقة بين التواصل بين العمال الدائم والفعالية في الأداء	39
244	العلاقة بين خدمة الرسالة للتنظيم الإداري ووجود المبادرة في العمل .	40
245	العلاقة بين اختلاف في الاتصال وعلاقته بوجود النتائج المرضية	41
246	العلاقة بين الجو التشاركي في العمل وعلاقته بالرغبة في العمل	42
247	العلاقة بين أساليب الاتصال والصراع داخل المؤسسة وعلاقته بالرغبة في العمل	43
249	العلاقة بين نمط السياسة الإدارية والرغبة في العمل	44
250	العلاقة بين أهداف المؤسسة ووجود الإبداع في العمل	45
251	العلاقة بين الانتماء الحزبي بين العمال والمبادرة في العمل	46
253	العلاقة بين اختلاف الانتماء الحزبي والفعالية في الأداء	47
256	العلاقة بين حمل الموظف لرسالة في العمل وعلاقته بالرغبة في العمل	48
257	العلاقة بين حمل الموظف رسالة في العمل ووجود الإبداع والابتكار في العمل	49
258	العلاقة بين محاولة الموظف الوصول بتحقيق أهداف المؤسسة والمبادرة في العمل	50
259	العلاقة بين وجود الفعالية في الأداء ووجود الإبداع في العمل	51
260	العلاقة بين الرضا عن الأهداف والرغبة في العمل	52
261	العلاقة بين الرغبة في العمل والرضا عن النتائج المحققة	53

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
39	أهداف الاتصال المؤسسي	01
53	تقسيمات نماذج الاتصال	02
45	نموذج الاتصال عند ارسطو	03
55	نموذج لاسويل للاتصال	04
56	نموذج شانون وويفر 1949	05
57	يوضح نموذج بيرلو للاتصال	06
58	نموذج ولبر شرام 1954	07
59	نموذج لازرسفيلد 1955	08
62	نموذج روجرز وكينكيد 1981	09
63	نمط الإتصال على شكل دائرة	10
63	نمط الإتصال على شكل سلسلة	11
63	نمط الإتصال على شكل عجلة	12
64	نمط الإتصال على شكل نجمة	13
64	نمط الإتصال على شكل عنقودي	14
66	الاتصال النازل	15
70	الاتصال الصاعد	16
75	الاتصال الأفقي	17
133	خطوات تقييم الأداء	18
137	المقاييس الحكيمة	19
171	الهيكل التنظيمي للولاية	20
179	توزيع المبحوثين على أساس الجنس	21
181	توزيع أفراد العينة على أساس العمر	22
183	الحالة الاجتماعية للعمال	23
185	توزيع أفراد العينة على أساس المستوى التعليمي	24
189	توزيع العمال على أساس الخبرة المهنية	25

مقدمة

## مقدمة :

يكتسي موضوع الاتصال أهمية بالغة ، إذ يعتبر أداة تفاعل اجتماعي قبل أن نعتبره وسيلة تواصل، فالتاريخ البشري يؤكد عبر عصوره أنه الشيء الوحيد الذي تطور ولم يندثر، بل حتى أن التواصل والاتصال من عهد الإشارات وقرع الطبول إلى عصر الأقمار الصناعية و النانو ، جعل من العالم قرية صغيرة كما سماها مارشال ماكلوهان ، ولعل الدارسين لعلم التغيير الاجتماعي يجمعون على أن الاتصال هو العملية التي تتم في حالتها الحركة والسكون للإنسان وفي كل المراحل التي مرت بها الإنسانية كمجتمع بدائي إلى عصر العولمة قائمة على الاتصال وتطوير طرق التواصل من أجل ضمان سيرورة وبقاء الإنسان ككائن اجتماعي دائم الاتصال .

وبما أن الاتصال عملية اجتماعية شاملة فلا بد أن تمس القطاعات الإدارية والصناعية والتجارية وغيرها من كل القطاعات ، فببزوغ القرن العشرين أصبح علم الاتصال علما لصيقا بعلم الاجتماع وبكل العلوم الأخرى كعلم النفس والاقتصاد والتجارة ، وأخذ من العلوم الأخرى أنبل جوانبه ففي الاقتصاد أخذ جانب التسويق وفي السياسة أخذ جانب الخطابات وفي التجارة أخذ الاتصال جانب الترويج والرضا وفي علم النفس واللغة أخذ جانب التواصل، ومع بروز العولمة وطغيانها على العلوم الأخرى زمانيا ومكانيا أصبح الاتصال وسيلة لتواصل القرية الصغيرة ، فقد تجد مديرا من أستراليا يدير مشروعا في أمريكا بواسطة أفارقة و أوروبيين و آسيويين ، وانفتح العالم على ثورة مؤسساتية اتصالية عالمية.

وفي خط موازي لتطور الاتصال على الصعيد الخارجي تطور الاتصال الداخلي في المؤسسات بنفس الوتيرة المتسارعة جدا ، فأصبحنا أمام نظام الإدارة الالكترونية و الإدارة المفتوحة ، فظهرت عدة نماذج ونظريات وطرق لتسيير الاتصال داخل المؤسسة ، وعلى مدى عدة أعوام كان يعرف هذا النوع باسم الاتصال الداخلي أو الاتصال التنظيمي ، إلى أن تم الاتفاق على تسميته بالاتصال المؤسسي، فهذا النوع من الاتصال بمفهومه الحالي يشمل الاتصال التنظيمي والداخلي ، ويمس الشق السوسيو مهني للموظف داخل المؤسسات ، فللا اتصال داخل المنظمات أثر على سلوكيات الموظفين بكل درجاتهم .

ومن أجل قياس تأثير الاتصال المؤسسي على نوعية وجودة الأداء الوظيفي للعمال وهل هو عامل لرفع أو

تثبيت أو تدهور أداء الموظفين داخل المؤسسة بغض النظر عن اديولوجياتهم و عن انتماءاتهم و عن الصراع بينهم ، فسنحاول من خلال هاته الدراسة الوصول إلى أهم نقاط التقاطع والتداخل المؤثرة على الأداء الوظيفي من خلال ممارسات العمال الاتصالية داخل مقر عملهم والكشف عن مدى تأثير الاتصال المؤسسي في الوصول إلى أهداف المؤسسة أو المنشئة أو المنظمة التي هي محل الدراسة ممثلة في مقر الولاية، وللوصول إلى درجة مصداقية أكثر سنعمل على تفكيك أبعاد الدراسة إلى مؤشرات ومحددات ونعمل على تقاطعها وإخضاعها للقياس إحصائيا وفق المناهج التي تتطلبها الدراسة، ونعرج إلى إعطاء النتائج بعد تحليل المعطيات ، فهاته الدراسة التي بين أيديكم جاءت في محاولة الكشف عن علاقة الاتصال المؤسسي بالأداء الوظيفي لفئة معينة من مستخدمي الإدارة المحلية و هم عمال مقر ولاية الجلفة ، وعلى هذا الأساس قسمنا خطة بحثنا إلى باين :

باب نظري به 4 فصول :

الجانب المنهجي للدراسة وتناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وتناولنا فيه تحديد وصياغة الإشكالية ومنها التساؤل العام والتساؤلات الفرعية وعلى أساسها بنينا الفرضية العامة والفرضيات الجزئية وقمنا بتحديد المفاهيم الإجرائية وتناولنا فيه بعض الدراسات السابقة التي تخدم الموضوع بمتغيراته الاتصال ، والأداء ، وعرجنا إلى سرد المقاربة النظرية للدراسة لنحدد مجالات الدراسة وصعوبات البحث.

الفصل الثاني و تناولنا فيه موضوع الاتصال المؤسسي من جوانب متعددة وتطرقنا إلى اهدافه وعناصره و نماذجه وتقسيماته وطرقه ...الخ

الفصل الثالث : وتكلمنا فيه عن الأداء الوظيفي وتناولنا فيه قياسه و ابعاده و طرق حسابه ...الخ

الفصل الرابع : الإدارة المحلية عموما والولاية خصوصا و ولاية الجلفة بالأخص

ثم في الباب الثاني تناولنا الجانب التطبيقي و يحنوي على 6 فصول فصل عن خصائص العينة واجراءات البحث ، و خمس فصول اخرى كل واحدة لتحليل ومناقشة الفرضيات احصائيا وسوسيوولوجيا.

# الباب الأول:

## الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني : الاتصال المؤسسي

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

الفصل الرابع : الإدارة المحلية

# الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد

- أسباب اختيار الموضوع .
- أهداف الدراسة .
- إشكالية الدراسة .
- فرضيات الدراسة .
- تحديد المفاهيم الإجرائية .
- الدراسات السابقة .
- المقاربة النظرية للدراسة .
- مجالات الدراسة .
- صعوبات البحث .
- خلاصة الفصل .

## تمهيد :

يشكل الاقتراب المنهجي في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها، وذلك بالنظر للأهمية القصوى التي تكتسبها هذه المرحلة، كما أنها تحدد للمتبعين لهاته الدراسة الخطوط العريضة التي تقوم عليها، بحيث أن الباحث ومن خلال هذا الإطار يحدد معالم بحثه وأهداف دراسته ونقاط الارتكاز فيها، من خلال إبراز دوافع اختيار موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذا ضبط إشكالية البحث التي تعتبر من أهم وأبرز الخطوات في البحث العلمي وبضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، إضافة إلى إيضاح المقاربات النظرية للموضوع، مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية مهمة في البحث والتي تساعد البحث في توجيه بحثه وفق ما يتصوره كما أنها تساعد الباحث في عدم الابتعاد عن صلب موضوعه، كما أن الاقتراب المنهجي الذي يستند إليه الباحث لضبط أبعاد دراسته والمؤشرات التي يعتمد عليها هذا الأمر الذي يجعل حدود الدراسة واضحة ولا تجعل الباحث ينقاد إلى أمور خارجة عن إطار دراسته. وفيما يلي نستعرض أهم محاور هذا الفصل المتمثلة في النقاط التالية :

### 1-أسباب اختيار الموضوع :

وتنحصر في عدة اسباب موضوعية ذاتية نحاول اسهابها في مايلي :

أ- نتيجة التجربة المعيشة من خلال العمل الشخصي في مجال المحاماة ونتيجة الاحتكاك اليومي بالإدارات، وملاحظة الباحث لجملة من العناصر تستدعي إجراء دراسة ميدانية عليها.

ب - الرغبة في أن يكون البحث مفيدا، نتيجة معايشة الباحث لعمال المؤسسة وإفصاح هؤلاء عن بعض المشاكل التي يعانون منها، فيما يخص علاقات العمل الاجتماعية والآليات التنظيمية التي تملئها عليهم الثقافة التنظيمية.

ج- نتيجة الاحتكاك والتواصل مع أفراد المجتمع، الذين يشكلون البيئة الخارجية للمؤسسة ووجهات نظرهم نحوها، كان عاملاً مثيراً في اختيار الباحث للموضوع.

د- ومن خلال تبادل الأفكار مع الأشخاص المقربين (زملاء والأخوة) والعاملين بالمؤسسة، ومن خلال وجهات نظرهم حول المؤسسة كان هذا نقطة استثارة للباحث في اختيار الموضوع.

هـ- إدراك الباحث لسهولة جمع المعلومات وتطبيق إجراءات الدراسة الميدانية، نتيجة معرفة الباحث لعدد من العمال الذين يسهلون هاته المهمة.

و- من ناحية محدودية قدرة الباحث المالية ومن ناحية الوقت، التي تستلزم مكان إجراء الدراسة يكون قريب من محل الإقامة.

ز- مدى قدرة الباحث المعرفية على تصور محور عام لهاته الدراسة، ومدى توقعه لإمكانية انجاز الموضوع ساهم في اختيار هذه الدراسة.

## 2- أهداف الدراسة :

- أ- محاولة معرفة الأبعاد الحقيقية التي لها علاقة بالاتصال المؤسسي لدى مستخدمي الإدارة المحلية
- ب- محاولة معرفة نوع وقوة الارتباط بين بُعد نوع الاتصال المؤسسي ومتغير الأداء الوظيفي عند مستخدمي الإدارة المحلية .
- ج- محاولة معرفة نوع وقوة الارتباط بين بُعد نمط الاتصال المؤسسي ومتغير الأداء الوظيفي عند مستخدمي الإدارة المحلية .
- د- محاولة معرفة نوع وقوة الارتباط بين بُعد التفاعل الاتصالي المؤسسي ومتغير الأداء الوظيفي عند مستخدمي الإدارة المحلية .
- هـ- محاولة معرفة نوع وقوة الارتباط بين بُعد اتجاهات الاتصال المؤسسي ومتغير الأداء الوظيفي عند مستخدمي الإدارة المحلية .
- و- محاولة معرفة نوع وقوة الارتباط بين بُعد أهداف الاتصال المؤسسي ومتغير الأداء الوظيفي عند مستخدمي الإدارة المحلية .

- ز- محاولة معرفة سلبية وإيجابية الارتباط للأبعاد حسب استجابات المبحوثين .  
ح- محاولة معرفة أقوى الأبعاد تأثيرا على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية حسب الترتيب التنازلي .

### 3- إشكالية الدراسة :

تشكل المؤسسات بمختلف أنواعها سواء العمومية أو الخاصة وسطا تفاعليا ذو بنية هيكلية متناسقة، إذ تتفاعل الوحدات المكونة لها مع بعضها البعض والمتمثلة في الموارد البشرية والمادية لتخلق مناخا تنظيميا يسمح بتحقيق طموحات هذه المؤسسات في ظل التطورات الحاصلة في ميدان العمل، وتعتمد هذه المؤسسات على الاتصال كونه عصب الحياة الذي يمدها بالاستمرارية خاصة حين تعتبر هذه الأخيرة وسط اجتماعي تفاعلي يؤثر ويتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي له، بالإضافة لضمها العديد من الأفراد الذين تجمعهم علاقات مهنية تصبوا لتحقيق أهداف سطرت من طرفها.

وباعتبارنا ننظر لاتصال بأنه المحرك الديناميكي للمؤسسات وأنه عملية إدارية واجتماعية تتفاعل بواسطته جماعات العمل مع بعضها البعض داخل المؤسسة أو خارجها، حيث يشكل وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتنظيم مختلف الأنشطة التي تحويها المؤسسات على اختلاف أحجامها في عمليات التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات داخل المؤسسة، وذلك من خلال تبادل المعلومات والبيانات الذي تركز عليه مختلف العمليات الإدارية في توجيه سلوكيات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها . وبهذا يكتسي موضوع الاتصال المؤسسي والأداء دورا جوهريا في العديد من المؤسسات وخصوصا مؤسسات الإدارة المحلية ،وبالتالي فإن للاتصال دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي وعلى أدائهم، وفقا لطبيعة وقوة الاتصال المؤسسي التي تتمتع بها المنظمة، ولذلك فإن ضعف الاتصال المؤسسي ينعكس سلبا على الفعالية التنظيمية لهاته الأخيرة، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى هبوط مستواها وعدم الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها وضعف انتمائهم وعلى النقيض من ذلك فإن قوتها تعزز من هوية انتماء العمال وزيادة الرضا لديهم، ومن هنا يكمن الاهتمام بمسألة الاتصال المؤسسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية.

إن مشكلة تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الوطنية وخصوصا إدارة الجماعات المحلية منذ الاستقلال لم تستقر بعد على نموذج تنظيمي معين، يتوافق وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، ويستجيب للتطورات الاجتماعية الحاصلة في المجتمع، سواء كان ذلك على الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي-الثقافي، وكذا بمحيطه الاجتماعي ومدى استجابته له، وانعكاس ذلك علاقاته التنظيمية، وثقافة العمل والأداء ومستوياته، وكذا مجموع الآليات المختلفة التي وجب اعتمادها من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة والقضاء على المعطلات التنظيمية التي يمكن أن تحدث خلافا على مستوى السلوك التنظيمي وعلى تحقيق الأداء وفاعلية الموارد البشرية بالمنظمة ومن خلال هذا نحاول تفسير السلوك العمالي .

أن معالجة مشكلة التي تعترضها إدارة الجماعات المحلية تعددت الدراسات حولها، واختلفت الرؤى في تفسير المشاكل التي تعترض والأداء الجيد للمؤسسة في هذا الإطار تأتي دراستنا هاته للبحث في ثنائية الاتصال المؤسسي والأداء الوظيفي من وجهة نظر تأخذ بعين الاعتبار واقع مؤسساتنا التي تشهد غياب نظرة علمية فاحصة لطبيعة هذه المشكلات على مستوى السلوك التنظيمي بصفة شاملة، وتحديد إشكالية استقرار وفعالية أداء الموارد البشري في المؤسسة الجزائرية ودراسة مدى عقلانية التنظيم بها .

وتشكل المؤسسات إدارة الجماعات المحلية في الجزائر احد أهم المؤسسات التي تبرز وتعزز الهوية الوطنية داخل المجتمع، وكذا من خلال حجم انتشار هذه المؤسسات وقدرتها على استيعاب الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وأيضا وبمحكم أن مجال الإدارات المحلية والعمل فيها له نقطة احتكاك مباشرة مع المجتمع نتيجة للخدمات اليومية والمستمرة التي تقدمها المؤسسة لكل أطراف المجتمع، كل هاته الأمور فرضت على أن يبقى قطاع إدارة الجماعات المحلية بالجزائر يسير في اتجاه التسيير العمومي والخدمة الاجتماعية، وبالتالي فانه اليوم أصبح لزاما على هاته المؤسسات أن تعزز صورتها لدى الأفراد العاملين ببناء شبكة من الاتصالات الفعالة بين المستخدمين يمكن أن تؤثر على المجتمع المحيط بها، وتعزز الخدمة العمومية، ومن هنا نثير إشكالية بحثنا من خلال السؤال المحوري التالي:

### 3-1 التساؤل العام :

ما مدى تأثير الاتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية ؟

ويندرج ضمن هذا السؤال المحوري أسئلة فرعية تكمن فيما يلي :

### 3-2 التساؤلات الفرعية :

- أ- ما مدى تأثير نوع الاتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية ؟
- ب- ما مدى تأثير نمط الاتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية ؟
- ج- ما مدى تأثير تفاعل الاتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية ؟
- د- ما مدى تأثير اتجاهات الاتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية ؟
- هـ- ما مدى تأثير أهداف الاتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية ؟

### 4 : فرضيات الدراسة :

للإجابة على التساؤلات السابقة اعتمدنا على صياغة الفرضية التالية التي تمثل إجابات لها على النحو التالي :

### 4-1 الفرضية العامة :

للارتباط المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية .

### 4-2 الفرضيات الجزئية :

- أ- لنوع الارتباط المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية .
- ب- لنمط الارتباط المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية .
- ج- للتفاعل الاتصالي المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية .
- د- لاتجاهات الارتباط المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية .
- هـ- لأهداف الارتباط المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية .

## 5- تحديد المفاهيم الإجرائية :

تحتوي الدراسة على مجموعة من المفاهيم الأساسية يمكن توضيح وتبيين أهم هاته المفاهيم في النقاط التالية:

5-1 الأداء الوظيفي: يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، أما أن محتوياته تتميز بالدينامكية نظراً لتغير مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الدينامكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل علوم التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء الوظيفي رغم أثره البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب.

عرف عبد المحسن توفيق محمد الأداء الوظيفي على أنه: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة." كما أنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة " . (Thomas Gilbert) كما أشار توماس جلبرت في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء" ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما . أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز . أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس<sup>2</sup> كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق محمد : تقييم الأداء ( مداخل جديدة لعالم جديد )، دار الفكر العربي، لبنان، 2002، ص 28

<sup>2</sup> عبد البارى إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر،

يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية . والجودة من خلال التدريب<sup>1</sup> ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف . أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق . الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب<sup>2</sup> وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة) ، " من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة، وواجباتها وأساليب العمل، ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة"<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي :** يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ليس بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل مجهودا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

## 2-5 الاتصال المؤسسي :

لا شك أن نجاح أي منظمة يقوم في الأساس على ركيزة أساسية وهي الاتصال المؤسسي الفعال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية وبينها وبين البيئة والمجتمع المحيط بها من ناحية أخرى، وبالتالي يمكن تعريف الاتصال المؤسسي بأنه " كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحداث تغيير على الطرف الآخر سواء

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الحناق : مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي : الأداء. المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص82.

<sup>2</sup> ( B ) Martory, (D) Crozet , **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, imprimerie chirat , paris, 2002 , p 160.

<sup>3</sup> علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، بدون ذكر سنة النشر، ص 267

كانت الرسالة تتضمن معلومات، تعليمات أو توجيهات، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

#### - التعريف الإجرائي :

إن الاتصال المؤسسي هو ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة (صاعد - هابط - أفقي) وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها، ويتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء أكانت هذه الجماهير داخلية أو خارجية، وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها، علي أن يسير في الاتجاهات الثلاثة الصاعدة والهابطة والأفقية، ويظل محكوم بالظروف والإمكانيات المتاحة والمحيطه بالمؤسسة، بما يحقق النجاح والمكاسب المنشودة .

وبذلك فإن الاتصال المؤسسي يمثل " العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات "هابطة،صاعدة،أفقية" داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية الاتصال المطلوب بين العاملين".

وبالتالي هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، وقد يكون الاتصال من المستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل.

#### 6-الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة نقطة ارتكاز يعتمد عليها الباحث في توجيه بحثه، وكذا عامل يسهم وبشكل ما في أصالة البحث تفاديا لتكديس البحوث النظرية،ومن خلال هاته النقاط اعتمد الباحث على إجراءات ميدانية تمثلت في إحصاء واستعراض أهم الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة محاولا

<sup>1</sup> حمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص 51.

إدراج جانباً من الجوانب لم تتعرض له الدراسات المشابهة للموضوع ، كما يمكن أن نستعرض فيما يلي الدراسات السابقة:

## 6-1 أهم الدراسات المتعلقة بالاتصال المؤسسي :

### 6-1-1 الدراسة الأولى :

الدراسة معنونة ب: " الاتصال التنظيمي وأبعاد التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "

الباحثة: حورية شريط

كلية : أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال،

جامعة : الجزائر -3-

السنة: 2015

هذه الدراسة انطلقت من الاشكالية : إلى أي مدى يمكن أن يتفاعل كل من الاتصال التنظيمي مع المنظمة العضوية وعمليات تكوين وتدريب المورد البشري لإنجاح مشاريع التغيير؟ وما مدى تأثير الخيارات السياسية والإيديولوجية على مسار التغيير داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ؟ ومن اجل الاجابة على ذلك اقترحت الباحثة مجموعة من الفرضيات: فقد تمثل هدف الباحثة المحوري في التعرف على أسباب فشل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومدى تأثيره على الاقتصاد الوطني ، أما الهدف الثاني ، فتمثل في التعرف على مدى إمكانية نجاح مشاريع التغيير المستقبلية ، وفقا لمجموعة من المتغيرات وهي : البعد السياسي لمشاريع التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مدى ارتباط عمليات التغيير بطبيعة المنظمة والاتصال والموارد البشري

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية التي نذكر من بينها :

- كلما انبثق التغيير من قرارات سياسية ، كلما زادت فرص فشله، أي أن التغيير يجب أن يكون خيارا اقتصاديا نابعا من متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

- تزداد فرص نجاح عمليات التغيير في المنظمة العضوية المرتبطة بالهيكل التنظيمية المرنة وتفويض السلطة ومبادئ إدارة الأعمال وقواعد السوق والمنافسة؛ وهذا ما أكدته جميع المؤشرات كرقم الأعمال والحصة من السوق والعلاقة مع الزبائن والمستوى التكنولوجي التي جاءت كلها سلبية، كما استخلصته الباحثة

- تزداد فرص نجاح مشاريع التغيير في المنظمة التي تتبنى سياسات تعتمد على الاتصال وتنمية الموارد البشرية وبناء المهارات القيادية والاتصالية للمسيرين.

## 6-1-2 الدراسة الثانية:

الدراسة معنونة ب: الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة الجزائرية (1985 - 2006)  
دراسة ميدانية بمنشأتي أسמידال (عنابة) وحجار السود (عزابة)

للباحث: بن رزوق جمال

كلية : رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال،

جامعة ، جامعة الجزائر3

السنة: ( عام 2009 )

هذه الدراسة انطلقت من الإشكالية :

- التعرف على الأسباب التي أدت بمنشأة "فريتال" إلى الشراكة مع المؤسسة الإسبانية، وعلى الأسباب التي أدت بمنشأة الحجار السود إلى التفرع.
- معرفة وجهة نظر الفاعلين تجاه التغيير الذي تعرفه المؤسسات .
- التعرف على المشكلات التي نجمت عن هذا التغيير التنظيمي ودور الاتصال في القضاء على مقاومة الفاعلين.

ومن أجل الإجابة على ذلك اعتمد الباحث على : المنهج الوصفي التحليلي من خلال الملاحظة والمقابلة والاستبيان

- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية التي نذكر من بينها : أن هناك فئة كبيرة من الفاعلين ليست لها القدرة على التكيف مع التغيير الحاصل داخل المؤسسة من خلال :
- معارضة جل الفاعلين لتطبيق مشاريع التغيير المتمثلة في الشراكة والتفرع.
  - سوء العلاقة بين الفاعلين والإدارة ، سواء كان ذلك ظاهريا ، عن طريق الإضرابات والاحتجاجات ، أو ضمنيا ، بانعدام الثقة بين الطرفين.
  - ظهور الاختلافات بين الفاعلين في تصورهم للتغيير ، وذلك ، لغياب صورة واضحة عنه من طرف إدارة المؤسسة ، إضافة إلى غياب النقاش والحوار بينهم.
  - ظهور ردود فعل دفاعية عند الفاعلين كالصمت وعدم الاهتمام، حالات الشك والخوف، الصراع الكامن والانغلاق على النفس .
  - تفشي الإشاعات داخل المؤسسة التي أصبحت تعوض الاتصال التنظيمي الرسمي .
  - غياب التعبئة حول موضوع التغيير.
- ويمكن حسب الباحث إرجاع كل هذه المظاهر من ناحية إلى سوء فهم الفاعلين لما يحدث داخل مؤسستهم ، ومن ناحية أخرى إلى غياب دور الإدارة في الجانب الإعلامي ، إضافة إلى عدم تدخلها في مساعدتهم على التكيف مع التغيير الذي يحدث بتحفيظهم وشرح أهداف ومحتوى هذا الموضوع ، ومن ثمة، الإنقاص من الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب عنه والمحافظة على انسجام الفاعلين ودفعهم لتقبل ما يجري والمساهمة فيه.
- 3-1-6 الدراسة الثالثة :**

الدراسة معنونة ب: " الاتصال المؤسسي بين حق العامل في الإعلام وسياسة المؤسسة "

للباحثة: كريمة بوطبة

كلية : أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال

جامعة جامعة الجزائر 3

السنة: (عام 2016)

هذه الدراسة انطلقت من الإشكالية: هل يؤثر الاتصال المؤسسي في توجيه العمل نحو المشاركة في سياسة المؤسسة؟

ومن أجل الإجابة على ذلك اقترحت الباحثة الفرضيات التالية: معرفة مدى إشباع حق العامل في الإعلام، مهما كان موقعه في التنظيم الهرمي ضمن سلم مؤسسة سونلغاز، هذا، من جهة، ومعرفة إذا ما كانت السياسة التي تنتهجها فيما يخص الحق في الإعلام كقيمة تعنى بالاهتمام من طرف إدارة المؤسسة، من جهة أخرى وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- لم تلاحظ فرق شاسع ما بين الموظفين الموجودين في أسفل السلم الوظيفي والموجودين في أعلاه؛ فكل الفئات عبرت بصفة عامة على عدم إشباعها إعلاميا إلا في حالات قليلة حيث فالعامل بسبب بعده عن الإدارة وبمك عمله الميداني فهو لا يتطلع على بعض الوسائل الإعلامية المكتوبة، كالجريدة والمجلة الداخلية أو أن ليس لديه بريد إلكتروني

- توفر المؤسسة نفس الفضاءات الإعلامية للجميع، لكن استعمال هذه الفضاءات من قبل العمال هو الذي يختلف أو بالأحرى لا يحضى باهتمام من قبل جميع الفئات العمالية على اختلاف مستواهم العلمي والوظيفي وأقدميتهم. فتعميم البريد الإلكتروني، وفتح مجال "ملتقى" لجميع العمال، إضافة إلى الوسائل الإعلامية التقليدية كالهاتف وجريدة ومجلة المؤسسة كفيل لضمان إعلام كل العمال.

- يبقى الدور الذي لازال يحتاج إلى مجهودات هو صياغة سياسة اتصالية كفيلة لضمان حق كل عامل في الإعلام الذي يناسبه ويناسب تطلعاته المهنية. فهذا الجانب مازال مقصرا فيه، و تحتاج هذه السياسة الاتصالية في المؤسسة لكي تؤدي دورها كما ينبغي، إلى أن تستجيب لحاجات العمال الإعلامية، ليس فقط، من جانب توفير لهم الفضاءات الإعلامية بل تكييف الرسائل حسب حاجاتهم، فالعمال المستجوبين عبروا بصريح العبارة أن المؤسسة توفر لهم المعلومات عندما يتعلق الأمر بأداء وظائفهم المهنية أما عندما يتعلق الأمر بمسارهم المهني وكأن العامل يعتقد في سريرته أن المؤسسة تستنزف قواه عندما يتعلق الأمر بأداء عمله ولا تهتم بمساره المهني، فلنجاح السياسة الاتصالية في المؤسسة لا بد على الإدارة أن تنتهج سياسة إعلامية كفيلة لضمان حق العامل في الإعلام كقيمة أساسية يكون الهدف منها إشباع جميع حاجات العمال الإعلامية باختلاف شرائحهم السوسيو مهنية.

4-1-6 الدراسة الرابعة :

الدراسة معنونة ب: "أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي "

للباحث: وليد ربيعة بعنوان

جامعة : الملك فهد السعودية

السنة: 2004

هذه الدراسة انطلقت من الإشكالية : كيف يتم الكشف عن اثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي من خلال التعرف على أنواع الاتصال الإداري بين الأجهزة الأمنية في المطارات الدولية ؟ والمراد من البحث هو الوقوف على واقع أنظمة الاتصالات الإدارية ومدى فاعليتها على الأداء الوظيفي، والتعرف على العوامل المؤثرة في الاتصالات الإدارية.

ومن اجل الإجابة على ذلك: اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة حيث اعد حيث الباحث استبانته وقام بتوزيعها على عينة عشوائية طبقية مقدارها ( 337 ) عسكريا من مختلف الرتب من العسكريين بالأجهزة الأمنية بالمطارات الدولية بالرياض والمنطقة الشرقية وجدة ، و( 318 ) من المدنيين العاملين بالأجهزة الأمنية بالمطارات الدولية بالرياض والمنطقة الشرقية وجدة

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج نذكر من بينها :

أ- تتمثل نظم الاتصالات الإدارية المستخدمة في المطارات الدولية السعودية في : الاتصال بالرؤساء المباشرين، الاتصال المباشر بين الزملاء في إدارات الأجهزة الأمنية لتبادل الأفكار والمعلومات، الاتصالات الإدارية الممتدة إلى جميع المستويات التنظيمية بإدارات الأجهزة الأمنية بالمطارات الدولية، الاتصالات الإدارية الدائمة الدورية، الاتصالات الإدارية بين الزملاء في الإدارات والأقسام المختلفة.

ب- تنحصر العوامل المؤثرة في نظم الاتصالات الإدارية بالإدارات الأمنية بالمطارات الدولية فيما يلي :

-الأقل استخداما لنظم الاتصالات الإدارية في المطارات الدولية : الاتصالات الإدارية المؤقتة ،  
الاتصالات الخارجية، الاتصالات الإدارية غير الرسمية .

-الأكثر استخداما لنظم الاتصالات الإدارية في المطارات الدولية: استخدام التعاليم والنشرات  
والتقارير الدورية، استخدام أجهزة الفاكس الآلي، استخدام الأوامر والتوجيهات اللفظية، استخدام  
التعليمات المكتوبة ولوحة الإعلانات، استخدام الهاتف، استخدام الاجتماعات .

ج-تنحصر أساليب الاتصالات الإدارية الأقل استخداما في الغدارات الأمنية في مطار الملك خالد  
الدولي بالرياض ، ومطار الملك فهد بالدمام فيما يلي:

- استخدام الاتصال التليفوني المسجل .
- استخدام التلميحات غير اللفظية .
- استخدام قياس اتجاهات الرأي العام .
- استخدام الإشارات والحركات الإيضاحية .
- استخدام أسلوب الشكاوي والاقتراحات .

د- أساليب الاتصالات الإدارية الأكثر استخداما في المطارات الدولية تتمثل في :

التعاليم والنشرات والتقارير الدولية .

- استخدام أجهزة الفاكس والحاسب الآلي .
- استخدام الأوامر والتوجيهات اللفظية .
- استخدام الهاتف .
- استخدام الاجتماعات .

هـ- أهم المعوقات التي تحول دون فعالية الاتصالات الإدارية والادعاء الوظيفي في إدارات الأجهزة الأمنية بالمطارات الدولية تتمثل في :

- الافتقار إلى نظام اتصال جيد .
  - عدم توافر المهارات الأساسية للاتصال.
  - التشويش الناتج من الضوضاء والازدحام بين العاملين والمسافرين في المطارات، الروتين في العمل .
  - ضعف التفاعل بين العاملين المدنيين.
  - طبيعة العمل ذات الصيغة الأمنية بالمطارات .
  - الإحساس بالترقية في المعاملة .
  - عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين .
  - عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل .
  - سوء تفسير معاني الكلمات والمصطلحات .
- و- تتمثل ابرز الآليات الكفيلة بزيادة فاعلية الأداء الوظيفي في الاتصالات الإدارية بإدارات الأجهزة الأمنية بالمطارات الدولية :
- استخدام أساليب الاتصال الحديثة .
  - تطوير الهياكل التنظيمية بحيث تحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية بين الإدارات الأمنية بالمطارات الدولية .
  - لنعود على اختيار الوقت المناسب للاتصال .
  - تنمية المهارات الخاصة بالتحدث والاستماع والقراءة والكتابة.

## 2-6 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي :

### 1-2-6 الدراسة الأولى:

الدراسة معنونة ب: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية دراسة ميدانية : ببعض المؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة.

أطروحة دكتوراه تحتوي على 420 صفحة.

للباحثة : الباتول علوط وإشراف الدكتور فضيل الرتيمي

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 بوزريعة ، السنة: 2013

هذه الدراسة انطلقت من الإشكالية التالية :

هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الإستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟

والتساؤلات الفرعية :

- هل تؤثر القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة العمومية الإستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة ؟

- هل تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الإستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟

- هل هناك علاقة بين الأنماط التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية والأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟

- هل هناك علاقة بين التوجهات التنظيمية المحددة من طرف إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية والأداء الوظيفي للمرأة العاملة ؟

ومن أجل الإجابة على ذلك اقترحت الباحثة الفرضية التالية : تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الإستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة .

وانبثقت عنها الفرضيات الجزئية التالية :

- تؤثر القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة العمومية الإستشفائية على تعزيز الأداء الوظيفي للمرأة العاملة

- تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الإستشفائية على تعزيز الأداء الوظيفي للمرأة العاملة .

- توجد علاقة بين الأنماط التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية و الأداء الوظيفي للمرأة العاملة .

- توجد علاقة بين التوجهات التنظيمية المحددة من طرف إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية و الأداء الوظيفي للمرأة العاملة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية التي نذكر من بينها :

- فتح باب الحوار وتقبل الرأي أمام المرأة للإدلاء برأيها والإنصات لتوجيهاتها ومقترحاتها. وفي هذا بغية المؤسسة المستخدمة على ضمان أكبر ر قدر ممكن من العلاقات الإيجابية في العمل بين مستخدميها من كلا الجنسين لضمان جودة في الأداء للزبائن الوافدين من خارج المؤسسة.

- بلوغ الأهداف ولا سيما تعزيز وتحسين الأداء وبلوغ جودة خدماتية عالية لا يتأتى دون صناعة القرارات وإتحاذاها على الوجه المرغوب مع إشراك كافة الفاعلين ضمن التنظيم ولا سيما النساء العاملات .

- إن الحديث عن الأنماط التنظيمية التي يبديها الفاعلين وتلك التي يتوقعها التنظيم قد تختلف إلى حد كبير وفي كثير من الأمور غير أنها تعمل بالمقابل على تعزيز أو إضعاف شبكة العلاقات الإجتماعية بين الفاعلين ضمن هذا النسق ، وهنا نجد أنفسنا أمام التهرب الوظيفي والإحتراق النفسي وغيرها لما تضعف شبكة العلاقات الإجتماعية بين الفاعلين أما إذا عززت هاته الأخيرة نجد أنفسنا أمام ما يدعى بالمنافسة الوظيفية بين العاملين بغض النظر عن جنسهم ورتبهم في المؤسسة المستخدمة وهو أمر تسعى له كافة المؤسسات جاهدة مادام هذا الأخير ( المنافسة ) يعمل على تسريع عجلة الأهداف ويوطد العلاقات الوظيفية داخل النسق الواحد .

6-2-2 الدراسة الثانية:

الدراسة معنونة ب: " استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات و النماذج العملية ، دراسة أكاديمية .

للباحث: الدكتور سيد محمد جاد الرب.

كلية : التجارة بجامعة قناة السويس ، مصر .

السنة: ( عام 2016 ) .

هذه الدراسة انطلقت من الاشكالية : تعالج الدراسة قضية تطوير و تحسين الأداء على مستوى العاملين وبالتالي على المستوى الكلي للمؤسسة، وذلك لما تقتضيه قضية أداء المهام والأعمال والأنشطة والوظائف داخل المؤسسة من أهمية كبيرة ، وإذا ما قام كل فرد بأداء مهامه بنجاح فان محصلة ذلك هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

و تتناول الدراسة شرح الاستراتيجيات التي ثبت نجاحها و كفاءتها والتي من شأنها تحسين و تطوير الأداء في إطار منهج التحسين المستمر

و قد تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي :

- إن عملية تقييم أداء العاملين هي حلقة من حلقات النظام الرقابي الجيد التي تعكس الأداء الفعال و الجوانب غير المرضية و محاولة التغلب عليها .

- إن نظام تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته ، وإنما هو أداة ضرورية لعلاج الأخطاء ، ووضع خطة للتطوير و التحسين المستقبلي .

- إن مشاركة العاملين في وضع معايير الأداء ، و في إدارة مقابلات تقييم الأداء ، و في وضع الخطط المستقبلية للتحسين المستمر هو من العناصر الإستراتيجية لنجاح عملية تقييم الأداء .

- إن اختيار طريقة دون أخرى و اختيار أسلوب دون آخر في مختلف جوانب تقييم الأداء ، يرجع إلى الأغراض و الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء ، و إلى ظروف و اعتبارات كل مؤسسة .

- يمكن تفعيل نظم تقييم الأداء و زيادة كفاءتها من خلال دعم الإدارة العليا ، مشاركة العاملين ، وضع خطط التطوير ، توفير المعلومات ، الأخذ بمفهوم التغذية المرتدة في مقابلات التقييم ..الخ
- إن المتابعة المستمرة و التقييم المتصل لعملية تقييم الأداء تتيح الفرص الفعالة للتطوير و التحسين المستمر .
- تعمل مؤسسات الأعمال الحديثة في ظروف تتسم بالتغير و الديناميكية ، و هناك متغيرات داخلية أخرى بيئية تمثل ضغوط على المؤسسة في أن تتعامل معها لكي تتكيف و تتوازن داخليا و خارجيا .
- تشمل إستراتيجية التطوير التنظيمي في جزء كبير منها تدريب مختلف المستويات الإدارية ، بدءا من المدير و حتى مستويات الإشراف .
- ليست هناك طريقة نمطية للتغير أو التطوير التنظيمي ، إنما يتوقف ذلك على طبيعة الظروف و الصراعات و الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة، إضافة إلى حجم و إمكانيات و أنشطة إدارة المؤسسة التي تلعب دورا كبيرا في اختيار الطريقة الملائمة للتغيير و التطوير .
- يعتمد التدريب على تنمية مهارات العاملين في الوظائف الحالية أي في الأجل القصير ، أما التطوير فيعتمد على تنمية مهارات العاملين و إكسابهم مهارات و معارف جديدة ترتبط بالمستقبل الوظيفي أي يركز على الأجل البعيد .
- تشترك إدارة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية و الخبراء و المستشارين ، و الرؤساء المباشرون و المشرفون على العاملين في عملية تخطيط المسار المهني .
- لتخطيط المسار الوظيفي عوائد مالية و معنوية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين فيها .
- إن نظم الحوافز و المشاركة في المكاسب و العلاوات و غيرها هي نظم مكملة للأجور المالية .
- يمكن استخدام برامج أخرى غير الأجور و الحوافز لتحقيق الدافعية لدى العاملين ، مثل التفويض و التمكين و المشاركة و توفير ظروف عمل صحية و آمنة ، مع بناء علاقات مشاركة بين المؤسسة و العاملين و النقابة و العملاء و الحكومة و أصحاب المؤسسة .
- إن تكنولوجيا المعلومات توفر عددا من المزايا الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال، أهمها السرعة و الجودة و توفير الوقت و التكاليف في عمليات دعم و اتخاذ القرارات الرشيدة .
- إن وضع خطة مرنة للموارد البشرية تحقق الإشباع و تعالج مواطن الخلل في عمليات التوظيف ، و نظم الأجور و الحوافز و غيرها .

- تفويض السلطة من الرؤساء للمرؤوسين و الذي يحقق مهارات إدارية عالية في إدارة وقت الإدارة العليا في المؤسسة ، و في بناء الثقة بين المديرين و مرؤوسيههم ، و أيضا بما يساهم في توفير كوادر إدارية و قيادات مستقبلية في المؤسسة .

### 3-2-6 الدراسة الثالثة :

الدراسة معنونة ب: " الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية.

أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال

للباحث: الدكتور حبيب سامح خوام.

كلية : الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .

السنة: ( عام 2015 )

هذه الدراسة انطلقت من الإشكالية : ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي و بين الأداء الوظيفي للموظف في شبكة قناة الجزيرة الفضائية ؟

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشبكة والتعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين ، و قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات

و قد تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي :

- هناك شعور واضح لدى موظفي الشبكة بأنهم يقدمون أفضل ما لديهم .
- هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة و الموظفين ، بحيث انه ظهر ذلك جليا في الرضا الذي أبداه الموظفين فيما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة .
- هناك شعور لدى الموظفين أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم .

- هناك سياسة واضحة للمؤسسة تقتضي توظيف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة .
- هناك موظفين في الشبكة أصحاب خبرات كبيرة مسبقا ، على الرغم أن العمل داخل شبكة الجزيرة والتي هي صرح إعلامي عالمي يزيد من خبرة الموظف في كثير من المجالات .
- هناك وعي وفهم في المؤسسة و جميع إدارتها يقتضي بالتفاعل المستمر بين المؤسسة و الموظفين ، لما له من تميز في الأداء الوظيفي بشكل كبير .
- هناك وعي في الشركة بان كل موظف لديه طموح و أهداف يسعى لتحقيقها على جميع المستويات ، لذا قامت بتأمين ذلك الطموح للموظفين بشكل يجعلهم يشعرون بأنهم حققوا ما يسعون إليه .
- هناك إدراك لدى الموظفين بان طبيعة الوظيفة في شبكة الجزيرة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة .
- إن لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثير ايجابي أو سلبي على أداء الموظفين .
- إن لعدم وجود حوار أو أسلوب تواصل محدد و واضح بين الإدارة و الموظفين يؤثر على الأداء الوظيفي .
- هناك شعور بان سياسة المؤسسة تقوم على التمييز في المعاملة بين الموظفين و هذا الشعور يتشارك به نسبة كبيرة من الموظفين .
- إن للعامل النفسي دور كبير و مساعد في الأداء الوظيفي ، حيث أن الباحث قام ببحث مسألة الراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل ، و تبين أن معظمهم لهم رأي واحد في ذلك .
- إن سياسة الرواتب و الأجور المعتمدة في الشبكة للموظفين ، تمنحهم شورا بالرضا ، أي أنه يؤثر في الأداء الوظيفي بشكل واضح .
- إن المؤسسة لا تحقق إرضاء تام للموظفين بالنسبة لتكافؤ الفرص فيما بينهم .
- هناك شعور بعدم الرضا تجاه سياسة الترقيات المتبعة داخل المؤسسة .
- هناك علاقة واضحة بين أن يحصل الموظف على ترقيات و حوافز و بين إقباله على العمل و بالتالي تحسن أداءه الوظيفي .
- عندما يكون هناك سياسة للزيادة السنوية في الأجور و الرواتب للموظفين ، يكون هناك أثر ملحوظ على الأداء الوظيفي .

### 6-3- مناقشة الدراسات السابقة :

ليس الغرض من سرد الدراسات السابقة هو إطالة الموضوع من أجل الحشو العلمي بكل ما يتعلق بالاتصال أو ما يشبهه، ولم نسردها في هاته الأطروحة دراسات من سبقونا في الميدان من مختلف التخصصات من أجل الاستئناس بهم، بل الهدف من عرضها هو الاستفادة منها وتوظيفها في مناقشة الفرضيات عند التحليل السوسيولوجي، فالعلم يتطور تطوراً كيمياً متصلاً وتتابعياً، أي أننا ننطلق من آخر ما توصل إليه الآخرون بعد التسليم بصحتها، لتنتم ما جاء به الأولون من سبقونا في التخصص، غير أن هذا لا يعني أنه لا يوجد نقاط تداخل وتشابه بل وحتى نقاط اختلاف بين دراستنا وبين الدراسات التي سبقتنا ويمكن حصرها في النقاط التالية:

#### 6-3-1 أوجه التشابه:

- 1- المنهج المتبع في أغلب الدراسات السابقة كان نفس المنهج الذي اعتمدنا عليه وهو (المنهج الوصفي)، وهذا راجع إلى الضرورة البحثية وطبيعة الظاهرة المدروسة التي تستدعي دراسة استطلاعية استكشافية.
- 2- تم التقاطع مع الأعمال والدراسات السابقة في المتغيرات والتي هي الاتصال المؤسسي، الأداء الوظيفي.
- 3- من حيث أدوات البحث العلمي وجمع المادة العلمية، استعملنا نفس الإجراءات المنهجية وهي الاستبيان على شكل استمارة بحث، لأنها تتوافق مع هذا النوع من البحوث.

#### 6-3-2 أوجه الاختلاف:

- 1- الدراسات السابقة تختلف عن دراستنا في كونها تعالج جانباً واحداً من جوانب الدراسة فنجد أن بعض الدراسات تعالج الأداء الوظيفي، وبعض الدراسات تعالج الاتصال المؤسسي فلم نجد دراسة جمعت بينهما.

2- انفردت دراستنا بأنها عالجت المتغيرين والأثر بينهما من خلال تقاطع المؤشرات التي عرضناها آنفاً، وهذا مالم تتناوله الدراسات السابقة.

3- عينة البحث تناولت افراد عاملين في الولاية ، كمجتمع مصغر لمستخدمي الادارة المحلية وهو مالم نجده في الدراسات السابقة.

4- أسئلة الاستبيان و الفرضيات جاءت ملمة بموضوع البحث من خلال تفكيك محدداته ومؤشراته وكانت الدراسة الوحيدة التي احتوت على خمسة 05 محاور بحث وهو ما تجردت منه الدراسات السابقة.

5- دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة في كونها دراسة سوسولوجية وليست دراسة اقتصادية أو تابعة للتنمية البشرية أو للإعلام والاتصال.

تجدر الإشارة إلى إننا وجدنا عدت بحوث تحمل عناوين تحتوي على احد المتغيرات، لكن عند قراءتها والاطلاع على محتواها وجدناها خاوية ولا تعالج الموضوع بتاتا فاستثنيناها وجمعنا ما يخدم بحثنا منها.

## 7-المقاربة النظرية للدراسة

إن الانطلاق في دراستنا هذه من خلال مداخل نظرية لنظرية التنظيم كفيل بأن يجعل هذه الدراسة تصل إلى أهدافها وفي فهم مشكلة التكامل ووصفها وتحليلها وتفسيرها، وكذا مشكلة التكيف التنظيمي وفعالية الإدارة كعنصر تنظيمي ودورها في حدوث بعض المشكلات التنظيمية. فكما أن تناول الباحث لهذه المتغيرات يكون متكاملًا في النهاية، فإنه كذلك سيوظف هاته المداخل بصفة متكاملة، فلا يمكن من الناحية العلمية أن نفصل الأبعاد التنظيمية التي تشكل علاقات أي تنظيم عن بعضها البعض انطلاقًا من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تهتم موضوع دراستنا بما يستجيب لطبيعة الدراسة وأهدافه مع عرض مبسط وتوضيح الأسباب التي أدت بالباحث اختيارها:

7-1 نظرية التفاعلية الرمزية : تم الاعتماد على المقاربة النظرية للتفاعلية الرمزية التي تشكل إحدى أهم مداخل الكبرى في علم الاجتماع، وهذا من اجل تحليل والتعمق في دراسة موضوع دراستنا المتعلق بالاتصال المؤسساتي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحيث تبدأ تحليلات هاته النظرية بمستوى

الوحدات الصغرى، منطلقةً منها لفهم الوحدات الكبرى<sup>1</sup>، بمعنى أنها تبدأ بالأفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي، فأفعال الأفراد تصبح ثابتةً لتشكل بنية من الأدوار، ويمكن النظر إلى هذه الأدوار من حيث توقعات البشر بعضهم تجاه بعض من حيث المعاني والرموز. وهنا يصبح التركيز إما على بُنى الأدوار والأنساق الاجتماعية، وإما على سلوك الدور والفعل الاجتماعي.

## 2-7 الاتجاه البنائي الوظيفي :

لقد اخترت هذا كون ان النظريات الوظيفية تحتل مكانا مرموقا في النظرية السوسولوجية المعاصرة ولانكاد نجد باحثا في علم الاجتماع والانثروبولوجيا الا وظهرت اعماله وتفسيراته ومنهجه في هذا الاتجاه حتى ان بعض علماء الاجتماع يقولون ان دراسة مسائل علم الاجتماع تتجه اتجاها بنائيا وظيفيا بالضرورة، والاتجاه الوظيفي لا يمثل مدرسة محددة تحديدا واضاحا في العلوم الاجتماعية، بل انه يتشعب شعبا كثيرة تجمعها خصائص عامة<sup>2</sup> وكذاكونه يتناول الجوانب التنظيمية الداخلية للتنظيم وكذا نظرا لتصوره للتنظيم كنسق مفتوح يتأثر، بمعطيات بيئته الخارجية، من خلاله مفاهيمه ومقولاته يمكن فهم الأبعاد المختلفة للواقع التنظيمي لمؤسسات العمومية الوطنية.

فالاتجاه الوظيفي أو البنائي الوظيفي يساعد في تحليل السلوك الإنساني التنظيمي عن طريق اعطاء التصورات التطبيقية للنظرية الوظيفية، بحيث يعكس جانبها التطبيقي. فالتنظيمات حسب هذا المدخل هي أبنية متوافقة مع الأهداف من حيث الوحدات والأقسام والفروع وتدرج السلطة والمسؤوليات وشبكة الاتصال والعمل النقابي، بالإضافة إلى البناءات الغير رسمية الأخرى، فكل سلوك حسب هذا المدخل، إنما يعود في طبيعته إلى طبيعة البناء التنظيمي.

<sup>1</sup> دفيد سيلفرمان، الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم، ت وتقديم : عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط2، 1980، ص39.

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث، دراسات في تاريخ التفكير واتجاهات النظرية في علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1975، ص98.

## 8 / مجالات الدراسة:

### 8-1 المجال المكاني :

تم اجراء الدراسة الميدانية في مقر ولاية الجلفة ، وقد تم تفصيل هياكلها في فصل خاص بها

### 8-2 المجال الزماني :

أجريت الدراسة خلال السنوات الدراسية الممتدة من 2014 إلى غاية 2016 على مرحلتين دامت كل مرحلة من 3 إلى 6 اشهر حسب الضرورة البحثية . وتمت على مرحلتين :

**المرحلة الاولى :** وشملت عدة زيارات ميدانية استطلاعية قصد استكشاف مقر البحث وبناء علاقات مع موظفي ومستخدمي الإدارة المحلية في الولاية ، والتعارف معهم وعلينهم وخلق جو البحث العلمي ، وبعث الطمأنينة بين الباحثين حول طبيعة الموضوع المراد دراسته وتم فيا اجراء استمارة مقابلة تجريبية من اجل توضيح طبيعة الدراسة و كيفية الإجابة عن الأسئلة الواردة في استمارة البحث

**المرحلة الثانية :** وتم فيها إعداد استمارة البحث النهائية وتم توزيعها على الباحثين ، ثم عملية فرزها واستبعاد الاستمارات المخربة أو غير الصادقة أو التي بها أكثر من إجابة، ومن ثم تفرغ البيانات يدويا وتقليديا، من اجل التحضير لتحليلها سوسيلوجيا و قبلها تحليلها احصائيا، وفق الأطر العلمية والمنهجية المحددة للبحث العلمي وماتقتضيه الدراسة، وكان كل ذلك خلال ستة أشهر أو أكثر طبقا لما تقتضيه الضرورة البحثية.

### 8-3 المجال البشري :

اعتمدنا على جميع فئات الموظفين المتواجدين في مقر الولاية من جميع فئات الموظفين وتم تفصيل المجال البشري وتبويبه في القسم الميداني لبحثنا هذا بالتفصيل .

### 9/ صعوبات البحث:

كأي بحث علمي لابد من صعوبات تعترض الباحث والباحث، فرغم التسهيلات التي تقدمها الجامعة من رخصة للبحث و من تسهيل المهمة وتسهيل المقابلات الشخصية حتى مع الوالي ، إلا أن البحث العلمي لابد أن تعترضه بعض المعوقات والصعوبات البحثية ونذكر منها :

## 9-1 الصعوبات الذاتية:

\* أهم صعوبة إعترضتنا خلال إجراء الدراسة الميدانية هي بعد المسافة فالتنقل بين مقر الولاية ومقر المجلس الولائي والجامعة متعب ومكلف ماديا خصوصا ان جامعة الجزائر-2 تبعد حوالي 300 كلم عن مقر الدراسة، فأى وثيقة تتطلب وقتا فمثلا إمضاء رخصة بحث حديثة تتطلب الذهاب إلى العاصمة أكثر من مرتين.

## 9-2 الصعوبات الموضوعية :

\* قلة الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع بالذات خصوصا ربط الأداء بالاتصال المؤسسي نتيجة عزوف الهيئات العلمية على معالجة مثل هاته الدراسات بل أن اغلب الدراسات تبقى على مستوى الماجستير أو الماجستير و يصبح البحث مستهلك علميا دون التطرق إلى الموضوع بصفة أكثر امبريقية .

\* شح المراجع العلمية التي تناولت موضوع الاتصال المؤسسي .

\* إضافة إلى بعض الصعوبات التي إعترضتنا خلال عملية تسليم وإعادة إستلام الإستثمارات .

أكبر صعوبة اعترضت طريقنا وأخرتنا أكثر من سنة ونصف هو انتظارنا للملتقى الوطني حول الاتصال المؤسسي برعاية وزارة الاتصال في عهد الوزير عبد الحميد قرين، وبرعاية الوزير الأول آنذاك السيد عبد المالك سلال ، وتم فعلا عقد الملتقى تحت عنوان الاتصال ، مواطنة و تنمية ، الاتصال المؤسسي ، يومي 9-10 جوان 2013 بإقامة الميثاق بالجزائر العاصمة ، إلا أنه تعذر علينا الدخول والتحصل على المداخلات القيمة التي تم إدراجها في المرفق المتواجد في الملاحق ، وتم الاتصال ثلاث مرات بواسطة رخصة بحث من أجل الحصول على المطويات والمداخلات إلا انه للأسف الشديد لم نحصل عليها رغم قيمتها ، ولأنه موضوع جيد وجديد .

\* تحويل بعض المصالح من الولاية إلى الدائرة أو البلدية .

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى العناصر الأساسية في بناء الدراسة، بحيث أن البحث لا يكون ممكنا إلا من خلال الإحاطة الجيدة بالموضوع ومن الانطلاقة التي تبني على قواعد منهجية تضمن نجاح واستمرار البحث، وقد تم تبين ذلك من خلال هذا الفصل المعنون بالاقتراب المنهجي للدراسة والذي يعد بمثابة المفتاح لأي دراسة علمية تبني على أسس المنهج العلمي، وقد احتوى وشمل أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة إضافة إلى تحديد وضبط الإشكالية التي تدور حولها الدراسة وبعد ذلك تم التطرق إلى صياغة الفرضية، بالإضافة إلى ضبط المفاهيم المستعملة في الدراسة، كما تم التعرض إلى أهم الدراسات السابقة التي اعتمد عليها وفي الأخير الإشارة إلى الاقترابات النظرية لما لها علاقة بمشكلة البحث "والتي تستخدم كدليل لإعداد البحوث نظرا إلى ما توفره من تأويلات عن الواقع"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006، ص 144 .

# الفصل الثاني:

## الاتصال المؤسسي

تمهيد

- ماهيته - عناصره

- أهدافه - وظائفه

- أهميته - خصائصه

- نماذجه - أنماطه

- أنماط الاتصال

- وسائله - معوقاته

### تمهيد :

يعتبر الاتصال المؤسسي بمفهومه المعاصر، عصب الإدارة ، فلا يمكن تصور أي نشاط إنساني بدون اتصال ، فحتى الصم البكم وذوي الاحتياجات الخاصة يستعملون لغة تواصل خاصة، أي أن الجميع في تواصل دائم ومستمر بكل الأشكال ، ومع تطور مفاهيم الاتصال الداخلي في المؤسسات أصبح لزاما تسمية الاتصال الذي يحدث على مستويات مختلفة داخل الإدارة أو المؤسسة أو المنظمة باسم الاتصال المؤسسي سواء كان اقتصاديا أو خدماتيا ، فأصبح ضرورة اجتماعية وخرج من مفهوم التواصل بين الأفراد والجماعات إلى وسيلة لتطوير الخدمات و تأدية المهام والتعاون والتحفيز على العمل ، وأصبح بمثابة الدم في الجسد فلا يمكن تخيل الحياة بدونه ، فكما للدورة الدموية أهمية بالغة وتنقسم إلى دورة كبرى وصغرى فلالاتصال المؤسسي اتجاهات أفقية ونازلة و صاعدة على مستويات المنظمة ، تسهل تدفق المعلومة وانسيابها في القنوات الرسمية وغير الرسمية .

فالالاتصال المؤسسي أخذ بعدا سوسيو مهنيا في المفهوم المعاصر للمنظمات ، فخارج الإطار الرسمي أصبح يحدث الاتصال غير الرسمي على مرأى ومسمع المدراء و انتهت مقولة الإدارة تكتب ولا تتكلم ، وأصبحت تتكلم وتتكلم وتكتب في الأخير .

والغرض من تسليط الضوء على الاتصال هو معرفة مؤشرات ومحدداته التي تخدم موضوعنا هذا فالالاتصال علم كبير يصعب حصره أو الإلمام بما فيه ، لكن سنحاول ضبط أهم ما يخدم الموضوع محل البحث .

وبناء على ذلك فسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهمية الاتصال المؤسسي فنضبط ماهيته ومفهومه ثم نتكلم عن عناصره وأهدافه وأنواعه، ونحاول تعريف أنماطه وأهم النماذج المفسرة له عبر ترتيب كرونولوجي وأهم الانتقادات الموجهة له ، و سنتطرق في آخر الفصل إلى المعوقات التي تشوب الرسالة الاتصالية داخل المنظمة فتؤثر على كفاءة الاتصال المؤسسي وتحول دون تدفق المعلومة وانسيابها عبر القنوات السليمة .

## 1- ماهية الاتصال :

### 1-1- مفهوم الاتصال :

أ- لغة : جاء في لسان العرب لابن منظور في تعريف الاتصال لغة بأنه وصل الشيء وصلماً و صلة ، والوصل ضد الهجران و وصل الشيء إلى الشيء وصولاً و توصل إليه انتهى إليه و بلغه أي بمعنى الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة .

أما أبو بكر الرازي فقد عرفه في مختار الصحاح بأنه <sup>1</sup> : وصل إليه يصل وصولاً أي بلغه ، و الوصل ضد الهجران ، و الوصل أيضاً وصل الثوب و الخف وصله أي اتصال و ذريعة ، و كل شيء اتصل بشيء فبينهما صلة .

و الأصفهاني انفرد في مفردات الألفاظ في تعريف الاتصال بأنه <sup>2</sup> : اتحاد الأشياء بعضها ببعض كاتحاد طرفي الطائرة و ضدها الانفصال .

يعرف قاموس (أكسفورد) الاتصال أنه يعني: نقل وتوصيل، وتبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام) وبالكتابة أو بالإشارات، بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين، بالإضافة إلى أنه يعني المشاركة في الرأي واتخاذ القرار والاشتراك في تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات وهذا يعني أن الاتصال يمثل عملية تفاعل أخرى تهدف إلى تقوية الصلات الاجتماعية.

أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية كذلك "مشترك أو إشتراك في الشيء" <sup>3</sup> ، وهذه الكلمة أصلاً مشتقة من الأصل اللاتيني (communis) للفعل (communicate) بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة، أو بمعنى شائع أو مألوف كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل (common) بمعنى عام أو مشترك وأي من هذه

<sup>1</sup> - أبو بكر الرازي ، مختار الصحاح ، ص 117

<sup>2</sup> - الأصفهاني، مفردات الالفاظ، دار الفكر العربي ، بيروت ، ص 221.

<sup>3</sup> - جيرى جراي ، الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث السعودية، 1988، ص 61.

المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة- التفاهم) حول (موضوع- فكرة) لتحقيق (هدف-برنامج)<sup>1</sup>.

كل ما ورد ذكره من تعاريف يجتمع في أن الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

ب- اصطلاحا:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتهم ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ.

- "فهناك من تناوله على أنه: "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر<sup>2</sup>.

- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه<sup>3</sup>.

- يعرفه أندروي سيزلاقي ، مارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات<sup>4</sup>.

- كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة"<sup>5</sup>.

- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته ، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد."

- كما يعرف على أنه: " نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - سلوى عثمان الصديقي: أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية واقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002 ص 601.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيم في الإدارة، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995، ص 155.

<sup>4</sup> سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، السعودية 2001، ص 63

<sup>5</sup> محمود المساد، الادارة الفاعلة، مكتبة ناشرون، ط 1، مصر، 2003، ص 78.

<sup>6</sup> محمد عمر الطونبي، نظريات الاتصال، الاسكندرية، مصر، ط 1، 2001، ص 15.

فالإتصال يشير إلى تبادل و إنتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله أن الإتصال: " العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات إجتماعية معينة."<sup>1</sup>

كما نجد علماء الإتصال قد عرفوا الإتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ويقصد به " مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات."<sup>2</sup>

وقد ركز علماء النفس على أن الإتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الإتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه: " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر .

وينظر علماء نظم المعلومات إلى الإتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الإتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فإن الإتصالات هي: " إستقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات." وفي إطار العمل والتنظيم فإن " الحقل المغطى بكلمة الإتصال لا يعرف دائما بوضوح.

وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة "فان كرانش" van cranch " سنة 1973 ، والذي ميز التفاعل، الإعلام، الإتصال ، أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو(الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو( آلة أخرى) وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات و"التفاعل" يعني تأثير عامل معين(عامل أو آلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الإتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف بإستعمال الرموز المثلثة مسبقا لدى المنظمة.<sup>3</sup>

ويعرف الإتصال بأنه <sup>4</sup> " عملية تبادل المعلومات بواسطة رموز معينة " وقد عرفه الطنوبي <sup>5</sup> : بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ، ويتم ذلك من

<sup>1</sup> مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الاسكندرية مصر، 2000، ص 32.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، مصر، 1999، ص 52

<sup>3</sup> Christian guillevie : psychologie du travail. édition Nathan. Paris. 1999. p p 127-128.

<sup>4</sup> - شعبان فرح، الاتصالات الإدارية ، ص 76

<sup>5</sup> - محمد الطنوبي، نظريات الاتصال ، مرجع سابق ، ص 16.

خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية و في اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما و يتم ذلك من خلال عملية اتصالية "

يستنتج مما سبق أن عملية الاتصال عبارة عن عملية متكاملة يتم فيها نقل المعلومات والمعاني و الأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لدى أي جماعة منشودة من الناس، و أن عملية الاتصال هذه بمثابة نشاط اجتماعي .

## 2- عناصر الاتصال :

إن العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية :

2-1- المرسل: وهو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية، وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك، ويجول هذا كمصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة<sup>1</sup>.

2-2- الرسالة : هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفظية، أو كتابية يرغب المرسل إرسالها إلى المستقبل وتتضمن المعلومات عند المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم وكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة وتعد هذه المعلومات والحقائق رسالة<sup>2</sup>.  
- والرسائل قد تكون رسائل وظيفية أو عاطفية في العمل الإداري .

2-3 المستقبل: هو هدف عملية الاتصال، قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو موظفا أو طفلا أو معلما أو معلما أو طالبا أو طبيبا أو مريضا أو صديقا، لذا يجب على المتصل أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ويستحوذ على قلبه وعقله فيستجيب له بسرعة وبيين أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته واتجاهاته وسلوكه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد سلامة غباري، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991، ص 27.

<sup>2</sup> فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 6.

<sup>3</sup> إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 1993، ص 41.

2-4-القناة: هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني في تشكل الرسالة، وتعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها<sup>1</sup>.

-أ- القناة اللفظية: تستعمل فيها اللغة اللفظية شفوية أو كتابية .

-ب- القناة التصورية: وفيها تستخدم الملصقات ولوحات الإعلان...الخ

-ج- القناة الحركية: وفيها تستخدم اللغة ودون اللفظية التي تضم أشكالاً متعددة أهمها اللغة الحركية،

كالرموز والإشارات، واللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل: " النظرات والابتسامة وتقطيب الحاجبين "

2-5- الاستجابة: هي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، وتختلف باختلاف القنوات المستعملة في الاتصال، وليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها، والتي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المؤسسة

سلباً أو إيجاباً<sup>2</sup>.

2-6- التأثير: هو المحصلة والنتيجة النهائية للاتصال، ويتم بتغيير معلومات واتجاهات و سلوكات

المستقبل بما يتوافق مع وأهداف المرسل .

### 3- أهداف الاتصال المؤسّساتي:

للاتصال عموماً أهداف متعددة قسمناها إلى أهداف خاصة وأهداف عامة، وغرضها الأساسي هو تأثير

المرسل على المستقبل أو المتلقي، من خلال نقل رسالته إليه ، حتي تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل<sup>3</sup>

، وهنا يمكننا التركيز على أن هدف الرسالة لا يخرج من كون أنه إكساب المتلقي فكرة جديدة، أو

تعديل أو تغيير اتجاه المتلقي (المستقبل) من خلال نقل فكرة جديدة أو من خلال اكتساب مهارات

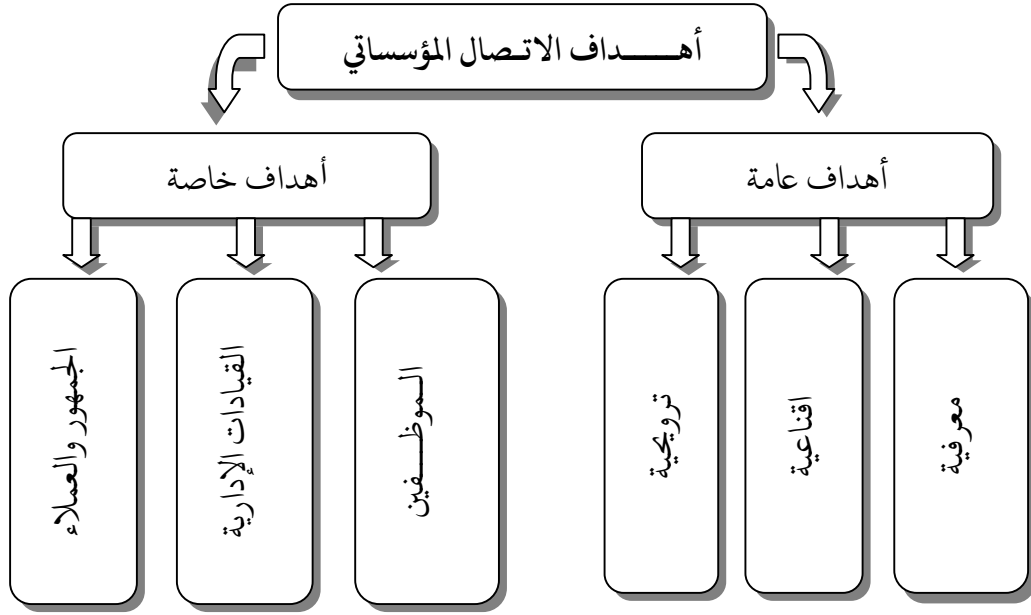
و خبرات جديدة ومن خلال التقسيم الآتي سنفصل قليلاً في أهداف الاتصال خصوصاً الاتصال

المؤسّساتي.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006-2007، ص42 .

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2002، ص 42 .

<sup>3</sup> جمال محمد أبو شنب، الاتصال و الإعلام و المجتمع-المفاهيم والقضايا والنظرية-، دار المعرفة الجامعية،الازارطة، مصر، 2005،ص23.



الشكل رقم (01): يمثل أهداف الاتصال المؤسسي من إعداد الباحث

### 3-1- الأهداف العامة للاتصال المؤسسي:

#### أ- الأهداف المعرفية:

وهي الهدف الأصلي والأساسي للاتصال عموماً ويكون الغرض منها توصيل المعلومات والأخبار عن طريق قنوات الاتصال المعروفة، وذلك من خلال إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة تلاحق التغيير والتطور باستمرار، ومن خلاله يمكن نقل المعلومة أو المعرفة ومتابعة التطورات اللاحقة من خلال عملية الاتصال، وهذا ما يصطلح عليه بالهدف التثقيفي.

#### ب- الأهداف الإقناعية:

وهنا يكون الاتصال أكثر حدة وفاعلية من خلال إقناع المتلقي أو المستقبل بوجهة نظر أو بإيصال فكرة عن طريق إقناع المتلقي بفكرة المتحدث صاحب الرسالة وهنا تظهر مهارات المرسل وتظهر صعوبات وعوائق تلقي الرسالة.

#### ج- الأهداف الترويجية:

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص58.

الاتصال يعتبر متنفساً للأفراد و أساساً هدفه الترويح عن النفس وتخفيف الضغوط النفسية وهذا الهدف نفسي أكثر منه اتصالي، فنلاحظ أن المصابين بعسر التكلم عادة يصابون بضغوط نفسية وعصبية عندما يعجز لسانهم عن النطق بما يجول في خاطرهم وكمثال أورده في سياق الحديث هو أن سيدنا موسى عليه السلام كان لسانه معقوداً بسبب ملامسته لجمرة عقدت لسانه في طفولته وكان لسانه متلعثماً ويستعين بأخيه هارون لفصاحة لسانه، وقد عبر عن ضيق صدره بسبب أن لسانه لا ينطلق ليعبر بما يجول في خاطره ليحاجج به فرعون فقال الله تعالى عن لسان نبيه موسى في سورة الشعراء: قَالَ رَبِّ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذَّبُونِ، وَيَضِيقُ صَدْرِي وَلَا يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَى هَارُونَ<sup>1</sup>.

وعرفته الدكتورة منال المزهرة<sup>2</sup> انه يهدف - الاتصال- إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى جمهور المستقبلين، من خلال أساليب الترفيه المختلفة التي تعمل على خلق درجة من الانسجام والاستمتاع بهدف التخلص من الضغوط المختلفة.

- وأضاف بعض الباحثين هدفاً رابعاً أسموه بالهدف الاجتماعي ، مثل الدكتورة هالة منصور وجاء فيه : حيث يهدف الاتصال إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي الايجابي بين الجماهير ، مما يدعم الصلات والروابط والعلاقات الاجتماعية ويعمل على تعميقها<sup>3</sup>.

### 3-2- الأهداف الخاصة بالاتصال المؤسسي:

#### 3-2-1- الأهداف الخاصة بالموظفين:

إن غرض الاتصال الأساسي هو جعل الموظفين ملمين بما يدور حولهم من أحداث، فالموظف يجب أن يكون ملماً تماماً بما يجري داخل العمل من أمور تهمة، وذلك بما توفره الإدارة من معلومات أساسها الثقة والتفاهم من خلال تزويدهم بالمعلومة اللازمة في الوقت اللازم من أجل ضمان السير الحسن ، وذلك عن طريق وسائل الإعلام المؤسسية من ملصقات وإعلانات و مطويات وغيرها والهدف هنا هو تنفيذ الإشاعة التي تجعل الموظفين يضيعون الوقت في أحاديث وحوارات ونقاشات لا أساس لها من الصحة ، فالموظف يهتم بنشاطات المؤسسة وعملياتها وإنتاجها ومستقبلها وأهم القرارات التي اتخذت

<sup>1</sup> سورة الشعراء، الآية 12، 13.

<sup>2</sup> منال هلال المزهرة، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه وفعاليته، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 267.

في مجاله خصوصاً القرارات الإدارية الأعلى مستوى لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبله ومستقبل الإدارة، وكذا المعلومات الخاصة ببعض المشاكل الإدارية مما يزيد من تلاحم الموظفين وتضامنهم وتعاونهم وتكتلهم من أجل مواجهة المشاكل المشتركة التي تمسهم جميعاً، أو أفراد، وكذلك المعلومات المحيطة بالمؤسسة وربطها بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تمس الموظف بشكل مباشر كرفع الراتب أو التقشف أو غيرها، من أجل ضمان إستراتيجية التوقعات المستقبلية، هنا يظهر هدف الاتصال وأهميته بالنسبة للموظفين، ويمكن تلخيصه في وصول الرسالة وكسر الإشاعة<sup>1</sup>.

### 3-2-2- الأهداف الخاصة بالقيادات الإدارية (فئة التحكم):

إن الأعمال والقرارات التي تتخذ من طرف مستويات عليا في هرم الإدارة كقرارات الوالي أو رؤساء المصالح بالنسبة لمقر الولاية، يتم على مستويات مترابطة وعنقودية، بحيث أن القرار المتخذ من قبل صاحب القرار يكون سببا للتواصل مع باقي رؤساء المصالح أو المدراء، إذ يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى للتنسيق معهم، ولكي يتم التنسيق بين جهود القادة الإداريين لا بد أن يكون هناك نظام اتصالي ناجح وفعال يتيح تدفق أكبر قدر من المعلومات عبر القناة الاتصالية ومن خلاله يمكن التعرف على آراء وجهات نظر الموظفين من خلال الاتصال المزدوج ذو الاتجاهين، فالقيادة لا تسير في اتجاه واحد<sup>2</sup>، ومن خلاله ينمو الشعور الجماعي من خلال علاقتهم بالقائد أو المسؤول وبالتالي يحقق الاتصال المؤسسي أهداف وفوائد للقيادة الإدارية، منها التعرف على الحقائق ودحض الإشاعات من خلال المعلومات والبيانات الصحيحة، والتعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة أوضح.

يساهم الاتصال داخل المؤسسة "في إضفاء القوة بداخلها، حيث أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها<sup>3</sup>

الاتصال هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الموظفون لعرض انشغالاتهم على القمة.

<sup>1</sup> منال هلال المزهرة، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> هالة منصور، مرجع سابق، ص 268، 269.

<sup>3</sup> أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، ط 3 القاهرة، مصر، 2001، ص 141.

### 3-2-3- أهداف خاصة بالجمهور أو العملاء:

المؤسسة يهتما بالدرجة الأولى التعرف على آراء الجمهور في نشاطها وفي دراستنا هاته فإن جمهور العملاء هو المواطنين أمام الإدارة المحلية و التي هي مؤسسة ذات خدمات عمومية، فللجمهور أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات، فالمؤسسة يهتما إقامة نظام اتصال فعال يمكنها حقيقة من توصيل الجهود المبذولة لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها، فاستمرارية المؤسسة مرهون برضا جمهور العملاء عنها وعن خدماتها المقدمة من طرفها، أي أن الجمهور هو آخر عنصر في سلسلة الإدارة ويمثل المستهلك الأخير الذي تقدم له الخدمات

ولأجل تحسين الخدمات أو تطوير المؤسسة أو تحقيقها للأرباح أو جذب العملاء لا بد من انتهاج سياسة اتصالية فعالة تتيح لها التعرف على آراء الجمهور والعملاء على خدماتها ونشاطاتها وكذا الاطلاع على الشكاوى ومقترحات الجمهور من أجل تقديم أحسن الخدمات.

- ومن جانب آخر يلخص برايس<sup>1</sup> price أهداف الاتصال في هذه الأهداف:

- 1- التنشئة: وتعني نشر القيم في المجتمع حتى يكون الفرد مواطنا صالحا، مثل تنشئة الوالدين للأطفال أو التنشئة السياسية.
- 2- الوظيفة الاجتماعية أو الطقوسية: وتعني تحقيق الوحدة في المجتمع والتجانس وتعزيز التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وقد تعني بهذه الطريقة نشر إيديولوجية المجتمع.
- 3- الأدائية: بمعنى استخدام الاتصال لتحقيق هدف معين مثل إشباع الحاجة للمعلومات أو التحذير.
- 4- الإقناع: ويتمثل هدف الاتصال هنا في تحقيق الإقناع، وهنا توجد فوائد لكل من المقنع والمقنع، كما يحدث في الإعلان فعلا، أو الإقناع بنمط معيشة معين أو استخدام التأمين.
- 5- الهدف التعبيري: ونعني به تنمية المشاعر الجمالية المرتبطة بالإبداع أو خلق التأثير الفني لدى المتلقي، ويرتبط هذا الهدف بالأغراض الفنية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Stuart price, **communication studies** (London : Longman,1996) p15.

<sup>2</sup> عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسي دمياط، مصر، 2005، ص 51.

## 4- وظائف الاتصال المؤسسي:

ويمكن تقسيم وظائف الاتصال المؤسسي داخل المنشأة أو المؤسسة إلى ثلاث وظائف أساسية وهي الإنتاج والإبداع والمحافظة وسنذهب فيها كالاتي:

## 4-1- وظيفة الإنتاج:

يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المنظمات حيث يرى "كيث ديفينز" في هذا المجال أن "الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز جيد للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بانجاز العمل والتعاون الفعال " ومنه تتضح أهمية وجوده - الاتصال - في المنظمة

فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، فضلا عن إرسال المذكرات وعند الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو النوعية، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات "هاوتورن" مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن الاتصال الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده، وكذلك دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات والأقوال، ويعزز بعضها بما يسمى الاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنضرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين من قبل الرضا والاشمئزاز، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم من موقع جيد في المنظمة وتمنحهم نوعا من السلطة<sup>1</sup>.

## 4-2 وظيفة الإبداع:

الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنشأة، وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظرا إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزا أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيرا كانت المقاومة للتغيير أكبر وأشد، وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين:<sup>2</sup> البعد الأول: هو

<sup>1</sup> جمال بن زروق - مجلة جامعة دمشق - مجلد 26 العدد الأول + الثاني - 2010 - ص 403

<sup>2</sup> نفس المرجع - ص 404

تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة، والبعد الثاني: هو عملية تنفيذها، وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطا ووفاقا حولها لأن المنشآت التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنشأة والفاعلين .

#### 3-4 وظيفة المحافظة :

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيرا في سير المنشأة ومدى تكيفها مع البيئة ويبرز دوره خاصة في ثلاث مهام<sup>1</sup>:

أ / حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس : يؤدي النسق الاتصالي الفعال دورا كبيرا في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم مثل : بعث رسائل الشكر والمدح، والزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة والتعلق بها أكثر.

ب/ تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم :

يرى " كورت لوين" أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة الموجود فيها أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم القدرة عند الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه ، ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها، فالالاتصال التنظيمي إذا ساهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة<sup>2</sup>.

ج/ ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية :

المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها بعضا كذلك، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي: العمل على استمرارية الوظيفتين السابقتين (الإنتاج والإبداع) وذلك من خلال الحفاظ على الانجاز الجيد للعمل والمناخ

<sup>1</sup> جمال بن زروق - مرجع سبق ذكره - ص 404

<sup>2</sup> عبد الرحيم درويش، مرجع سابق 53.

الملائم والمستقر للتجديد والإبداع داخل المنشأة. باختصار يسهم الاتصال التنظيمي في إعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها، هذه المميزات هي : الانفتاح (الاتصال بالبيئة)، التطور (القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية)، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي) ، الغائية (وضوح الهدف ودقته)، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الاتصال) ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) وأهدافها، أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للاتصال.

### 5- أهمية الاتصال المؤسسي:

يرى كارل دويبر (Carl Duer)<sup>1</sup> أن وظيفة الإدارة هي الاتصال لذلك يجب أن يلقي كل الاهتمام من قبلها، فالإتصال هو مفتاح الإدارة كما أن أيضا الاتصالات داخل المؤسسة ليست فقط لنقل المعلومات من نقطة إلى أخرى، لكن العناصر الأساسية في الاتصال بحد ذاته هي الحوار والتفاعل".

فالمنظمة (الإدارة) أساسا هي شبكة معلومات أي بمعنى أنها تزاوّل نشاطها من خلال إرسال واستقبال قدر هائل من المعلومات عن طريق قنوات الاتصال المتاحة ، من أجل ضمان سيرورة العمل داخلها في عدة مستويات صاعدة ونازلة وأفقية ، حيث أنه بدون تبادل المعلومات لا تتم أي تغيير ويسود الإدارة ركود وظيفي، ومنه يمكن القول أن الترابط الوظيفي بين أعضاء المنظمة في شكلها الإداري يتم بواسطة الاتصال.

لذلك تعتبر الاتصالات الفعالة عصب حياة أي مؤسسة ، من أجل تحقيق أهدافها الأساسية وقد جمعنا أهمية الاتصال المؤسسي في النقاط الآتية:

1- مشاركة المعلومات: حيث يعمل الاتصال على تبادل المعلومات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيه سلوك الأفراد ، أو توجيه أدائهم ، أو إعلامهم بنتائج أدائهم ، أو من خلال تعريفهم بالواجبات المنوطة بهم ، وهذا كله نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> Carl Duerr : "La cinétique de la direction", édition public – union, n°72 , paris, 1972 , p. 19

2- الحد من انتشار الشائعات: تعتبر الشائعات عامل سلبي في الوسط العمالي ، حيث أن للشائعات مفعول مباشر يؤثر سلبا على السير الحسن للعمل، فالإتصال الفعال يهدف إلى قتل الإشاعة و توصيل المعلومة اللازمة للموظف بكل ثقة وفي الوقت المناسب.

3- التنسيق بين التصرفات والأفعال: لا ننكر أن الموظفين بشر ولهم غريزة تسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية قبل الأهداف العامة ، لذلك فالإتصال المؤسسي يهدف إلى تنسيق المهام بحيث تذوب المصالح الشخصية داخل الجماعة ، ويقضي على العمل المنفصل للموظفين بدون أي تنسيق مع بعضهم البعض .

4- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال داخل الإدارة أو المؤسسة والتعرف على المعوقات التي تواجهها، ومواقف المرؤوسين من المشكلات وذلك من أجل خلق سبل لعلاجها.

5- للاتصال المؤسسي دور كبير في معرفة مدى ديمقراطية ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة ، بحيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة من الأعلى إلى الأسفل وقوية جدا.

6- إطلاع المرؤوسين (أو المدراء أو القادة) على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها، وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها<sup>1</sup>.

7- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين الإشرافي والتنفيذي وذلك من خلال منح الفرصة إلى كافة أفراد التنظيم للمشاركة في العملية الإدارية.

8- يساعد الإتصال في عملية التخطيط: وذلك من خلال معرفة المؤشرات الإحصائية للثروات والموارد البشرية والعمل على التنسيق الجيد ، لإستثمارها بواسطة إعداد الخطط والسياسات لأجل تحقيق الأهداف وكل هذا يتم بواسطة الإتصال الفعال الجيد والسهل.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2002 ، ص 40.

9- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين والعاملين على التعبير على سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين<sup>1</sup>، مما يسمح للموظف بإبداء رأيه وفي أي موقف دون تردد.

10- اتخاذ القرارات: يتطلب اتخاذ قرار معين معلومات معينة خاصة بتحديد المشكل والحلول المقترحة والبدائل المناسبة، لذلك فأهمية الاتصال في اتخاذ القرارات لا غنى عنها بالنسبة للموظف والمسؤول.

11- حل الخلافات والنزاعات الداخلية: وذلك من خلال توجيه الاختلافات والنزاعات والصراعات الفردية والشخصية نحو المصلحة والاتحاد، أي تحويل الصراع إلى تحدي ومنافسة.

12- إطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.

بينما الدكتورة راوية حسن<sup>2</sup> فتلخص أهمية الاتصال المؤسّساتي أو التنظيمي فيما يلي :

1- يتغلغل في جميع أنشطة المنظمة كالتدريب، تقييم الأداء..... إلخ بالإضافة إلى أنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق أنشطة وتفاعلات الأفراد لتحسين الفعالية التنظيمية .

2- يحتل أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات، فمن أجل اتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج .

3- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات ، حيث بدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، و بدون الاتصال تفقد التصرفات التنظيمية للتنسيق، و تميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة و أهداف المنظمة.

4- يساعد الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية و التعبير عن سعادتهم، أحزانهم و مخاوفهم وثقتهم في الآخرين.

<sup>1</sup> دادى عدون ناصر : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004، ص 56.

<sup>2</sup> راوية حسن ، السلوك في المنظمات، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، 2001، ص 223، 224.

5- يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية و تساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ، من ناحية تحقيق الأهداف و توجيههم في مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم و بنتائج آدائهم .

نستنتج من ذلك أن الباحثين في الاتصال المؤسسي يتفقون على أن الاتصال التنظيمي الداخلي أو ما يصطلح عليه بالمؤسسي يساعد الأفراد على بناء الاتجاهات و الأفكار و تقديم الولاء ، و يعتبر العنصر الأساسي والعصب الحيوي في المؤسسة، كما أنه أساسي و ضروري لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة، كإتخاذ القرارات، التدريب، تقييم الأداء، وغيرها من الأنشطة.

### 6- خصائص الاتصال المؤسسي:

يتميز الاتصال المؤسسي بعدد من الخصائص ويمكن تحديدها في ما يلي :

1- الاتصال عملية مستمرة: يقتصر الاتصال على سلسلة لا متناهية من الأفعال في مرحلة زمنية من نشأة المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل، و تحافظ على مستنداته و تزود الباحثين و المسؤولين وغيرهم بالمعلومات و الأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحلها المختلفة<sup>1</sup> فالاستمرارية طابع مميز للاتصال المؤسسي من خلال الأفعال الدائمة التي تميز جو العمل داخل المنظمة إذ لا يمكن تصور العمل دون اتصال كالروبوت مثلا.

2- الاتصال يشكل نظاما متكاملًا: إن تفاعل وحدات الاتصال من مرسل و مستقبل عن طريق الرسائل يؤدي إلى اكتمال الصورة البنوية المتكاملة للاتصال<sup>2</sup>، فغياب بعض العناصر أو قصورها سيؤدي حتما إلى الحيلولة دون الوصول إلى الهدف المطلوب، وبالتالي إلى تعطل العملية الاتصالية داخل المؤسسة، و يؤدي القصور إلى ظهور خلل في الرسالة الاتصالية تظهر آثارها في ضعف أو انعدام الاتصال .

<sup>1</sup> عليش محمد ماهر: الاتصالات، دراسة تحليلية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ط3، 1992، ص 98.

<sup>2</sup> منال هلال المزهرة، مرجع سابق، ص 39

**3- الاتصال عملية ديناميكية:** فالعملية الاتصالية تنظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها متغيرة، غير أنها لا تحمل أي إهمال أو تأخير لأنه سيؤدي بالعملية الاتصالية إلى التوقف، وتتوقف سرعة إنجازها " العملية الاتصالية" بكفاءة وفعالية العملية الإدارية .

**4- الاتصال عملية إنسانية:** أي أن الاتصال المؤسسي يؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والاحترام المتبادل والتفاهم كما أنه يوثق العلاقات بين الموظفين من طبقات مختلفة بين الرؤساء و المرؤوسين وبين العمال .

**5- الاتصال تفاعلي و آني:** ذلك لأن الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين ، حيث يقوم الشخص بالإرسال و الاستقبال في ذات الوقت، ولا يمكن أن يقوم بالاتصال ثم ينتظر وصول الرسالة ومنها يقوم بإرسال رسالة أخرى أو يستجيب لرسالته، بل يمكن أن نرسل رسائل للآخرين حتى قبل اكتمال الرسالة المرسله إلينا.

والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا ما يجعل عملية الاتصال الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل<sup>1</sup>.

**6-الاتصال غير قابل للتراجع:** أي أنه كالرصاصة عندما تنطلق لا يمكنها العودة إلى المسورة، قد يتمكن الشخص من التأسف و الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال، ويمكن نسيانه وتجاهله ، لكن لا يمكن أبدا التراجع عن الاتصال بعد حدوثه أي أنه يخضع لقانون الكل أو اللاشيء، أي بمعنى انه إما أن يحدث أو لا يحدث.

**7- الاتصال ذو أبعاد متعددة :** أي أنه على الأقل يحمل بعدان من المعاني ، معنى ظاهر يبرز من خلاله محتوى الرسالة، ومعنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الكلام والتوكيد على بعض المقاطع والإيماءات والإشارات... الخ .

<sup>1</sup> فهمي محمد السيد، هنا بدوي حافظ: تكنولوجيا الاتصال والخدمة الاجتماعية ، دار النشر للجامعات، الإسكندرية، مصر ، 2002، ط2، ص6.

8- الاتصال الإداري عملية نفسية واجتماعية: يمكن للقادة استخدامها في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة<sup>1</sup>.

## 7- نماذج الاتصال المؤسسي:

يعتبر مصطلح النموذج مرادفا للنظرية فهو إطار تصوري وخطة نظرية يبدأ بجمع المفاهيم المرتبطة ذات الأهمية في الموقف المراد بحثه، وينتهي عندما ينتج نظام أو نموذج ذو أفكار متصلة، ويمكن استبدال كلمة نظرية بكلمة نموذج، فقد عرف النموذج بأنه تسهيل استيعاب وفهم الظواهر ومكوناتها الأساسية والعلاقات بين تلك المكونات بسرعة وسهولة. إضافة إلى أنه أداة ثقافية تساعد على فهم أي ظاهرة أو نظام أو إدراك العلاقات والصلات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو ذلك النظام<sup>2</sup>.

كما عرف النموذج بأنه محاولة تقييم العلاقات الكامنة التي نفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع حدثا أو نظاما معيناً بشكل رمزي، أي أنه أداة تصويرية رمزية.

أما شرام و بوترد فقد عرف النموذج بأنه طريقة نافعة للتفكير حول عملية ما أو بناء ما، إذ أنه وصف واضح جدا يتيح لنا النظر إلى الأجزاء الرئيسية بدون أن يعطيها غموض في التفاصيل<sup>3</sup>.

كما عُرف النموذج بأنه إطار ذهني مجرد يتكون من مجموعة من المفاهيم المتشابكة والمتفاعلة، له القدرة على تفسير اتجاهات يمكن تعميمها وعلاقات تسود العالم الواقعي.

ومنه يمكننا القول أن النموذج من خلال التعريفات السابقة يعتبر تمثيل للواقع وصورة مبسطة للعالم الحقيقي ، يحتوي فقط على المظاهر الهامة لفهم أو ضبط أفضل، وهو تقريب رمزي للموقف الحقيقي، فكما نستخدم الخريطة والهيكلي العظمي والرسم التخطيطي لبناء منزل، كذلك نستعمل النماذج لمحاكاة واقع الاتصال.

<sup>1</sup> السلمي علي، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1988، ص41.

<sup>2</sup> برهان شاوي ، مدخل في الاتصال الجماهيري ونظرياته، دار الكندي، اربد، الطبعة الأولى، 2003، ص 129.

<sup>3</sup> جيهان أحمد رشدي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1987، ص3، ص71.

## 7-1 أهمية استعمال النماذج:

إن استخدام النموذج لتحديد المكونات الأساسية لأي عملية وإعادة تقديم هاته العناصر والمكونات يعتبر بمثابة إعطاء شكل صوري أو رياضي من أجل تبسيط وتسهيل فهم الظواهر العلمية ، ويساعد الباحثين في تفسير الواقع، ومن بين الفوائد المتحصل عليها والبالغة الأهمية لاستعمال النماذج المفسرة للاتصال نذكر مايلي:

**7-1-1 التفسير:** ويظهر ذلك من خلال تبسيط المعلومات الغامضة والمعقدة من خلال تحليل المتغيرات، فالنموذج يجعل تفسير النظريات أبسط وأسهل في شكل يمكن القارئ من استنباط الأسلوب الذي وضعت به تلك المتغيرات ، ويقدم النموذج أفكار الشخص الذي قام ببنائه .

**7-1-2 التنظيم:** وذلك من خلال استخدام النماذج، فبواسطته يمكننا وضع عدد كبير من المتغيرات وربطها ببعضها البعض ومحاولة استنتاج طبيعة التفاعل بينها ، مما يمكن من وصف الظاهرة وتحديد عناصرها وفهمها، فالنماذج العلمية تتيح للباحث فهم النظم والأحداث المعقدة، وتوفير له إطارا ومجالا خصبا لإجراء التجارب وتفسير العلاقات الجديدة وربط المتغيرات وفهم العلاقات بينها.

**7-1-3 التنبؤ:** تعمل النماذج على المساعدة في التنبؤ بالنتائج، وتساعد في عمليات وضع فرضيات البحوث، ذلك لأن التنبؤ مبني على فهم ظاهرة ما ووضع الدراسة المناسبة لها، فنحن حينما نتنبأ نقيم في الواقع علاقات جديدة ليس من السهل التحقق من وجودها فعلا بناء على معلوماتنا الماضية وحدها، لأن التنبؤ يصبح جزءاً من خطة التحقق التي نختبر بها صحة معلوماتنا، فإذا ثبتت صحة تنبؤاتنا، معنى ذلك أن المعلومات التي أقمنا التنبؤ على أساسها معلومات صحيحة والعكس صحيح.

**7-1-4 التحكم:** كل ما ذكرناه سابقا أي الثلاثة هدفهم خدمة هذا الأخير، فالتفسير والتنظيم والتنبؤ تخدم التحكم، ذلك عن طريق تطوير المعرفة ليسخرها الإنسان للسيطرة على الظواهر ويستخدمها لصالحه، كما أن العلاقة بين التحكم والتنبؤ هي علاقة حتمية، فلكي يتحقق التنبؤ مهما كان بسيطاً يجب التحكم في الظروف التي تحدد الظاهرة<sup>1</sup>، فتزداد قدرتنا على التحكم كلما زادت قدرتنا على التنبؤ من خلال وضع أيدينا على الظروف والمتغيرات التي تحدد حدوث الظاهرة.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، الطبعة السابعة، 1997، ص78.

## 7-2 تقسيمات نماذج الاتصال:

أخذت نماذج الاتصال عدة تقسيمات ، فكل باحث يحاول تقسيمها وفق منظور معين وأغلب التقسيمات كانت على الأشكال الآتية:

أ- تقسيم نماذج الاتصال إلى 4 أنواع أساسية وهي:

1- النموذج اللفظي.

2- النموذج الرياضي.

3- النموذج اللفظي المصور.

4- النموذج التفسيري

ب- تقسيم النماذج الى قسمين رئيسيين كما صنفهما بارتلند وهما<sup>1</sup>:

1- النماذج البنائية: وهي التي تبرز الخصائص الرئيسية للحدث أو الظاهرة أي المكونات ، وعدد وترتيب الأجزاء المنفصلة للظاهرة التي نقوم بوصفها.

2- النماذج الوظيفية: هي التي تسعى الى تقديم صورة مطابقة للأسلوب الذي يعمل بمقتضاه النظام، وهي نماذج تشرح طبيعة القوى والمتغيرات التي تؤثر على النظام أو على الظاهرة.

ج- تقسيمات نماذج الاتصال على أساس مستويات الاتصال :

1- الاتصال الذاتي .

2- الاتصال المزدوج (بين فردين).

3- الاتصال الجمعي -الجماعي-.

4- الاتصال الثقافي.

5- الاتصال العام.

6- الاتصال بواسطة وسائل الإعلام الجماهيرية.

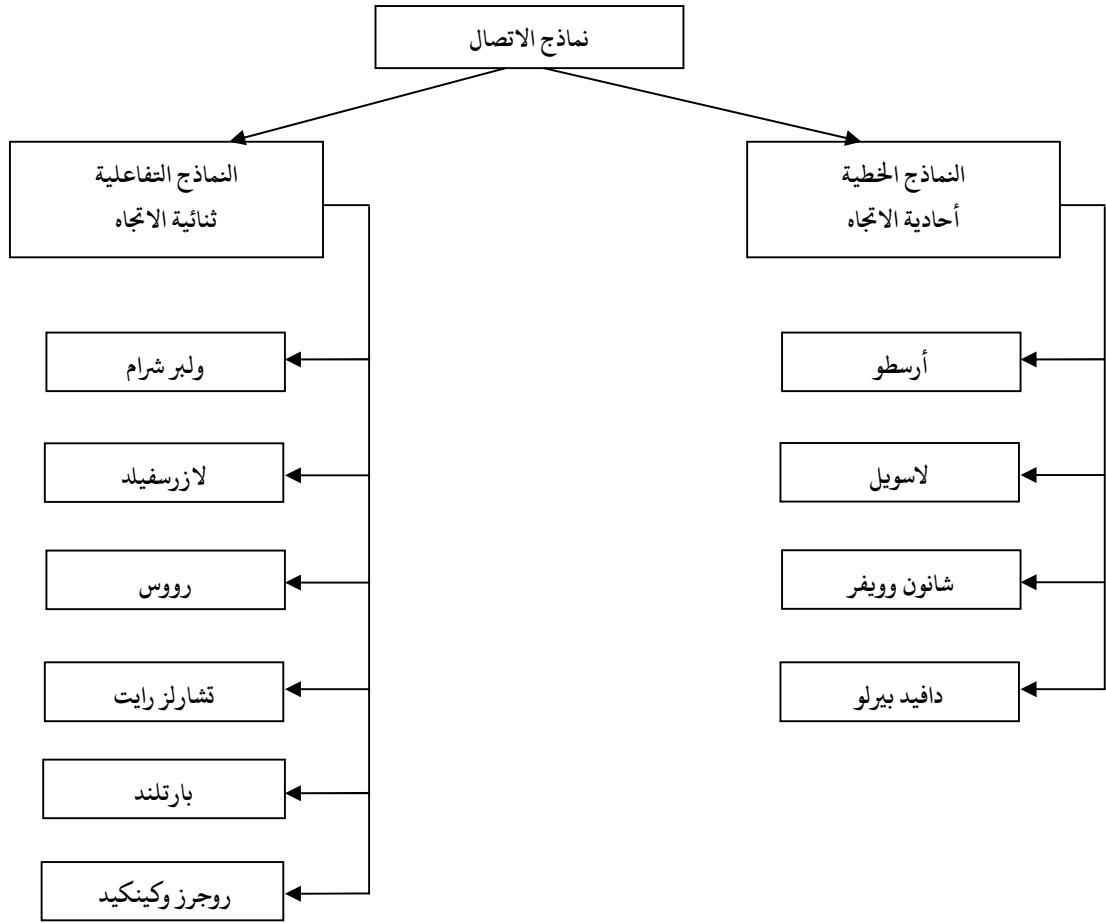
<sup>1</sup> C.barnlund, **interpersonal communication** : survey and studies, boston : houghton mifflin,1988,p.18.

د- محاولة الباحث في تقسيم نماذج الاتصال الرئيسية إلى نموذجين متفرعين وهو ما سأتطرق إليه بالتفصيل على النحو التالي :

النموذج الخطي "أحادي الاتجاه"

النموذج التفاعلي "ثنائي الاتجاه"

والمخطط التالي يشرح كيفية التقسيم مراعيًا في ذلك التسلسل الكرونولوجي للنماذج:

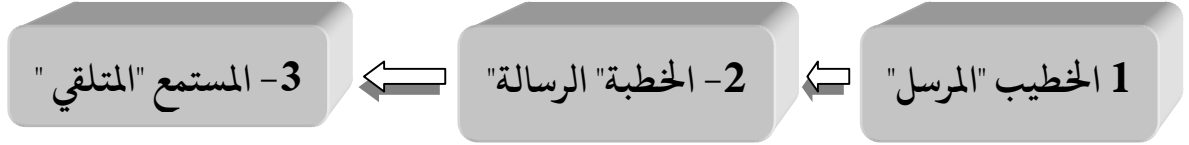


\* من إنجاز الباحث

الشكل رقم (02): تقسيمات نماذج الاتصال

### 7-3 نماذج الخطبة :

7-3-1- نموذج أرسطو: ليس من المبالغة ان قلنا ان الفيلسوف اليوناني ارسطو هو اول من وضع نموذج نظري للاتصال البشري خصوصا في ميدان كتابة الخطابة ، اذ يعرف ارسطو الاتصال بأنه " البحث عن كل الوسائل المتاحة للاغراء والاقناع"، كما اوضح ان الاتصال هو القدرة على ايصال افكرة للمتلقي من خلال العناصر الثلاث:



الشكل رقم (03) : نموذج الاتصال عند أرسطو، من إعداد الباحث

فيرى أرسطو ان الاتصال أحادي الاتجاه أي أنه ليس تفاعلي مثلما جاء في كتابه "فن البلاغة"، وهذا ما نعرفه بالنموذج الخطي للاتصال ، لأن الخطابة آنذاك كانت وسيلة اتصالية في المدن الرومانية واليونانية القديمة، وكان اقناع النفس مثل الاتصال حاليا لكن في ظروف مختلفة ووسائل مختلفة.

فالارتباط بالنسبة لأرسطو نشاط شفهي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره من المستمعين بواسطة الحجج القوية والعبارات الرنانة و الصياغة القوية.

عملية الاتصال حسب أرسطو ذات الاتجاه الواحد تعتمد على براعة الخطيب "المرسل" فلو استمعنا الى خطاب لهتلر لوجدناه خالي من أي فكرة ، رغم أنه كان قادرا على حشد الملايين من الالمان بفضل حنكته وبراعته في الخطاب، وهذا النموذج من الاتصال لا يعكس العملية الاتصالية بدقة فهو يفتقر الى رجوع الصدى ورد الفعل من المستقبل ازاء ما يتلقاه من رسائل.

ويعتبر هذا النموذج من أولى النماذج في علم الاتصال ، حيث حدد أسس علمية لاتزال قائمة للتفاعل بين الخطيب والجمهور<sup>1</sup>، ويرتكز أساسا على قدرة الخطيب في الاقناع والتأثير في الجمهور المستهدف ، ولاعجب أن نموذج أرسطو كان يتماشى مع الفترة التي عاش فيها فكان وقتها الاتصال يعتمد أساسا على الاتصال الشفهي والخطابات الموجهة، ونلاحظ أن أفلاطون قد حذا حذو أستاذه وكان الاتصال عنده ذو اتجاه واحد ، وأضاف إلى نموذج أرسطو فن الإلقاء واستعمال العبارات التي لها تأثير على المستمعين أو ما سماه بفن البلاغة.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد:، مرجع سابق ص 88.

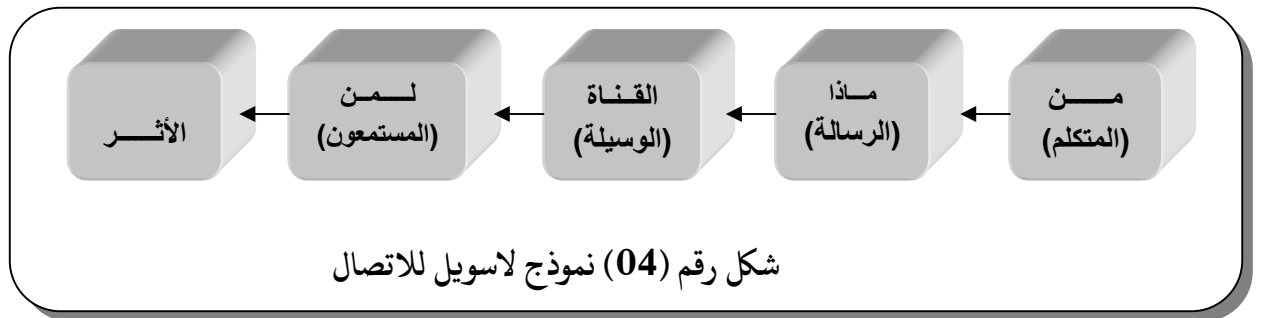
### 7-3-2- نموذج لاسويل للاتصال "lasswell": 1948

هارد لاسويل ، عالم سياسة أمريكي، عمل في مجال الدعاية ، وقدم نموذج عاما للاتصال من خلال صياغتها في شكل أسئلة واتخذها أيضا أساسا لتصنيف البحوث الخاصة بالاتصال وهذه الاسئلة هي :

من؟ يقول ماذا؟ بأية وسيلة؟ من؟ بأي تأثير؟

ويقدم أجابات الأسئلة التي وضعها لاسويل تحديدا لعناصر الاتصال التي يجب توافرها في كل عمليات الاتصال بكل أشكالها ومستوياتها، هذه العناصر هي<sup>1</sup>:

- 1- المرسل: أو القائم بالاتصال سواء كان مديرا أو مديعا أو أي شخص يسعى لتوجيه الرسالة.
  - 2- الرسالة: أو المضمون أو مجموعة الأفكار والمعاني المراد توصيلها الى جمهور معين وتكون مسموعة أو مرئية.
  - 3- الوسيلة: التي تحمل الرسالة كروح الاعلانات أو الهاتف أو الملصقات أو الأنترنت أو غيرها.
  - 4- المستقبل: وهم المقصودين أو الموجه لهم الرسالة الإعلامية كالموظفين أو المستمعين .
  - 5- الاثر: هو مستخلص الاتصال بتدعيم الأراء أو تغييرها أو خلق فكرة جديدة .
- والعناصر الخمسة المذكورة تتوفر في أي عملية اتصالية ، بين الافراد أو بين فرد و جماعة ، ولخصها لاسويل في النموذج الاتي :



غير أن ما يعيب على نموذج لاسويل هو حذف عنصر أساسي هو عنصر الاستجابة أو التغذية العكسية أي أن نموذج لاسويل يسير في اتجاه واحد، وغياب عنصر التشويش وتجاهل المجال والمناخ الذي تتم في

<sup>1</sup> سمير محمد حسين : الإعلام والاتصال بالحماهير والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1994، ص 63.

إطاره عملية الاتصال وكذا العامل الإيديولوجي، مما يجعل النموذج قاصراً على تفسير أغلب الظواهر الاتصالية.

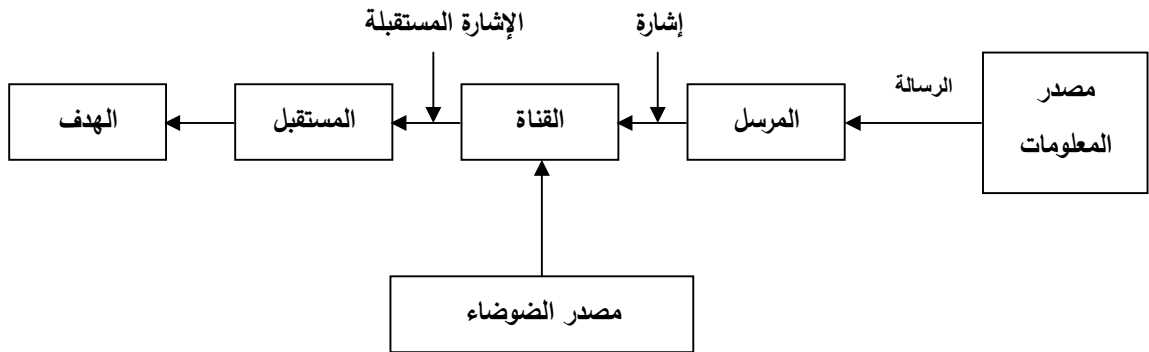
### 7-3-3- نموذج شانون وويفر 1949:

عرف العالمان شانون وويفر الاتصال بأنه "كل الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال الرموز المختلفة بما ذلك الفنون وأي سلوك."<sup>1</sup>

و أضاف العالمان مصطلح الضوضاء أو التشويش والذي يؤثر على إرسال الرسالة في طريقها من المصدر إلى الهدف .

والنظام الاتصالي وفق نموذج شانون وويفر هو عبارة عن مصدر يختار رسالة يتم وضعها في كود بواسطة جهاز إرسال - يحول الرسائل إلى إشارات- ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة

يستطيع الهدف أن يستقبلها ، مع إمكانية أن تصل الرسالة بأقل تحريف أو خطأ، وإعادة إرسالها على شكل إشارة بالرغم من وجود عنصر التشويش، ويرى شانون وويفر أن عملية الاتصال تسير في اتجاه واحد، كما نوه إلى عنصر التشويش الذي يعيقها على الشكل التالي:



المصدر: رجبى مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر، عمان، 2004، ص72

- شكل رقم (05) : نموذج شانون وويفر 1949

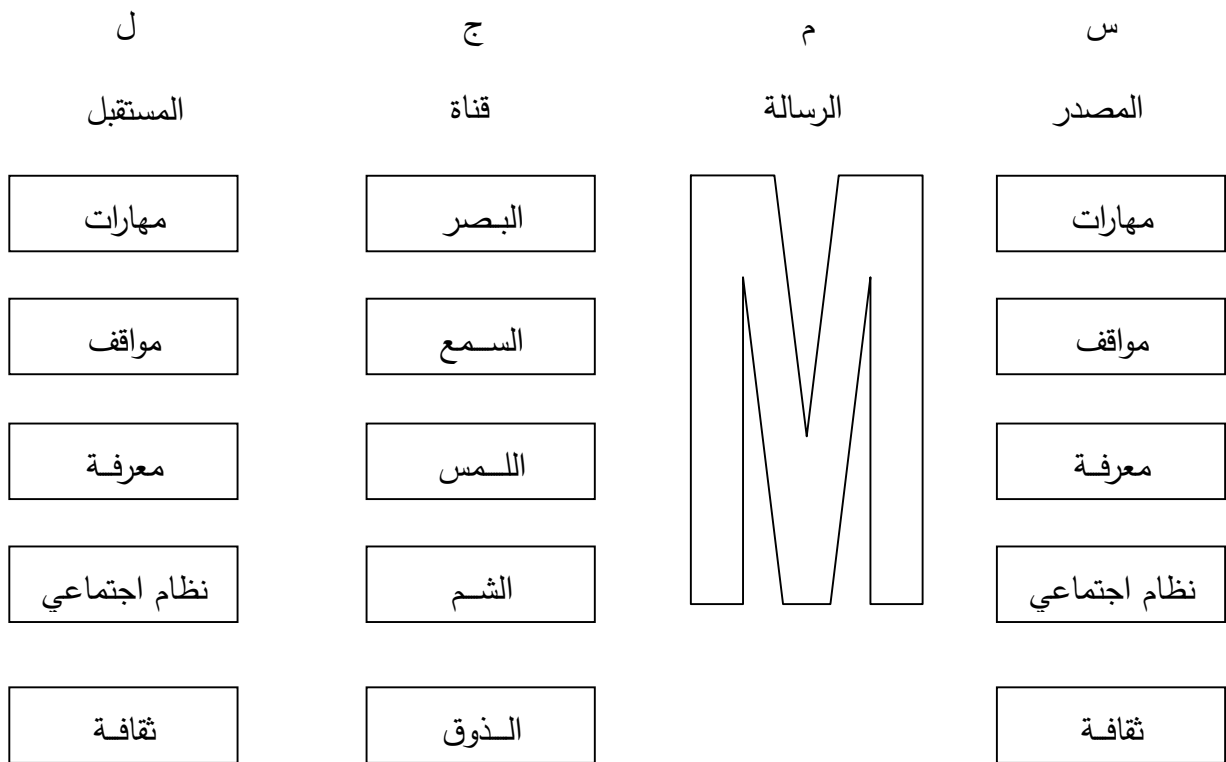
<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة، مرجع سابق ص 116.

غير أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى نموذج شانون وويفر كانت تجمع على إلغاء لعنصر الأثر الرجعي أو التغذية العكسية ، كما أنه يتميز بمسار أحادي الاتجاه البسيط و غير الدقيق ، لأنه يصف الاتصال بأنه عبارة عن عدة مراحل تبدأ بنقطة وتنتهي بنقطة، في حين أن عملية الاتصال أكثر تعقيدا.

### 7-3-4- نموذج دافيد بيرلو: 1960:

قام بيرلو بوضع نموذج للاتصال معتمدا فيه على تداخل وتشابك عدة عناصر مع الظروف النفسية والاجتماعية التي تؤثر جميعها في نهاية المطاف على انتقال الأفكار والمعلومات على شكل رسالة بين الأفراد والجماعات ، والشكل التالي يوضح نموذج الإتصال لدى بيرلو:

الشكل رقم (06) : يوضح نموذج بيرلو للاتصال<sup>1</sup>



التشويش يصاحب مرحلة إرسال الرسائل واستقبالها ، مما يؤثر على فاعلية الاتصال وكفاءته فهو عملية ثنائية الاتجاه وتفاعلية على عكس نماذج الاتصال الخطية ، أحادية الاتجاه وأهم هذه النماذج نذكر:

<sup>1</sup> عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1993، ص22.

7-4-1- نماذج ولبر شرام 1954:

يعتبر نموذج ولبر شرام من النماذج المهمة التي ساهمت في بناء نظريات الاتصال وذلك من خلال كتابه: " كيف يحدث الاتصال"، وقد أكد شرام على أهمية تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، وذلك بسبب أن الاتصال عند شرام يأخذ شكل دائري، وليس في اتجاه واحد. وضع شرام أربع نماذج للاتصال:

-النموذج الأول: يبين شكل الاتصال العام كما هو أدناه.

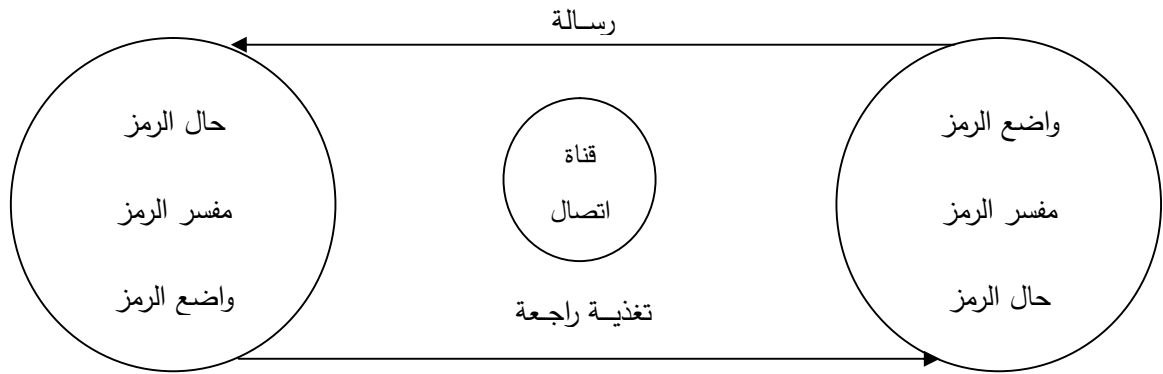
-النموذج الثاني: حيث يؤكد مفهوم مجال الخبرة وأكد من خلاله أنه من أجل تحقيق التفاهم بين المرسل والمستقبل ينبغي أن يكون بينهما خبرات مشتركة ، وقدم النموذج المتعلق بالإطار الدلالي والخبرة المشتركة لضمان عملية الاتصال، فوجد أن الخبرة المشتركة ضمان لنجاح عملية الاتصال.

-النموذج الثالث: هو النموذج الدائري المغلق القائم على التغذية الراجعة أو التغذية العكسية، وكان يتحدث فيه حول طبيعة الاتصال الجماهيري ووسائل الإعلام.

- النموذج الرابع لشرام فكان حول اشتراك الأفراد في عملية الاتصال.

ولكن عموماً حول ما يقال بخصوص نموذج شرام هو أنه أعطى مفاهيم جديدة لعملية الاتصال وهو "مجال الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل"<sup>1</sup>.

شكل رقم (07) : نموذج ولبر شرام 1954



مستقبل

مرسل

المصدر: عبد الحافظ محمد سلامة ، وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية ، دار الفكر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 1993 ، ص 21.

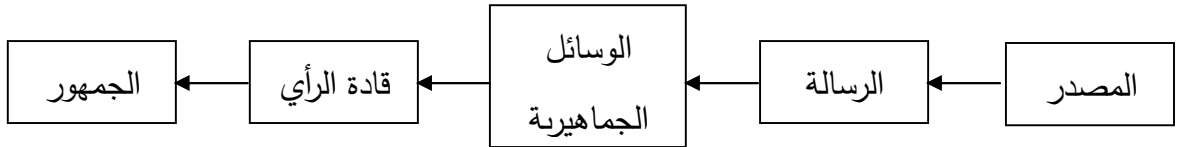
<sup>1</sup> عبد الحافظ محمد سلامة ، مرجع سابق ، ص 21.

#### 7-4-2- نموذج لازرسفيلد وزملاؤه 1955:

قام هذا النموذج على دراستين علميتين متباعدتين تمت الأولى عام 1940 ونشرت عام 1948، و الثانية أجريت عام 1955 ونشرت في كتاب لكل من الباحثين وعالما السياسة "الياهو كاتز" و"بول لازارسفيلد" في كتاب "التأثير الشخصي" على مرحلتين، كانت الدراسة الأولى دراسة اختيار الشعب بالتعاون مع عدة مراكز بحث من قسم علم الاجتماع ومركز البحوث الاجتماعية في جامعة كولومبيا ، تم إجراؤها خلال الحملة الانتخابية الرئاسية التي شارك فيها الرئيس السابق فرانكلين روزفلت، الذي كان مريضا وغير قادر على

تحمل المسؤوليات الرئاسية وجاءت النتائج مخالفة للتوقعات، و قد بنى النموذج على بحث سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة للاتصال، و قد أوضح بحثهما أن الرسائل السياسية المذاعة و المطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت ، ونتيجة للبحث عن سبب وجود هذا الأثر، فقد طورا وجهة نظر توضح الصلة بين الحركة الديناميكية الذاتية و وسائل الاتصال الجماهيرية<sup>1</sup>.

شكل رقم ( 08 ) : نموذج لازرسفيلد 1955 (وصول المعلومات للجمهور على مراحل)



المصدر: منال هلال المزاهرة ، نظريات الاتصال (communication théories) ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان الأردن، 2012، ص 149.

#### 7-4-3- نموذج روس 1965:

نموذج روس يشبه إلى حد ما نموذج لاسويل، حيث يرى أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل والمستقبل، فإذا ما كانت الرسالة المرسله غير دقيقة فإن المستقبل لا يستطيع أن يفسرها وحتى فهمها بشكل دقيق، وبسبب ذلك أن الرسالة الواصلة إلى المستقبل مختلفة

<sup>1</sup> حسن عماد مكوي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط 4 ، 2004 ، ص 42.

عن الرسالة الأصلية التي أرسلت من قبل المرسل ، أما قنوات الاتصال فتمثل بقنوات الحواس الرئيسية لدى الإنسان وهي : سمعية- بصرية-شعورية "إحساس" وتكون الرسالة على شكل " رموز-لغة-صوت"<sup>1</sup>

#### 7-4-4- نموذج تشارلز رايت 1966:

أو ما يعرف بنموذج التحليل الوظيفي والاتصال الجماهيري ، إذ قدم الباحث الأمريكي الشهير البروفيسور تشارلز رايت مفاهيم جديد على نموذج لاسويل ، وناقش بعض النقاط النظرية والمنهجية المتصلة بتطور النظريات الوظيفية للاتصال الجماهيري لمعرفة نتائج الظواهر الاجتماعية ، و يركز التحليل الوظيفي على توضيح المهام التي يسعى القائم بالاتصال إلى تحقيقها، والنتائج التي تحدث من دون أن يهدف لها، ولمعرفة الأساليب التي يمكن بموجبها دراسة تأثير وسائل الإعلام الجماهيرية على النظم الاجتماعية، والثقافية، وعلى الأفراد الذي قال عنه رايت: بأنه يهتم بدراسة الوظائف التي تؤديها أي ظاهرة من ظواهر النظام الاجتماعي. وفي هذه الحالة، فإن وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية تعتبر من الظواهر التي تؤثر دون أدنى شك في النظام الاجتماعي وأدائه لوظائفه. وقد ناقش رايت بعض النقاط النظرية والمنهجية المتصلة بتطور النظريات الوظيفية للاتصال الجماهيري، وأشار إلى أن الأسلوب أو المنهاج الوظيفي أستخدم في دراسات كثيرة، لمعرفة جوانب الاتصال الجماهيري المختلفة.

استعان رايت بتلك الدراسات لإيضاح المشكلة التي عالجها، دون التعرض لتلك الدراسات ، والاتصال الجماهيري وفق مفهوم رايت هو: نوع خاص من الاتصال يتضمن ظروفًا معينة للعمل تأخذ في اعتبارها: - طبيعة الجمهور الإعلامي، الكبير والمتنوع والمجهول للقائم بالاتصال؛ - وطبيعة عملية الاتصال، التي تنقل رسائل إعلامية علنية، وتراعي الوقت الذي يمكن من خلاله الوصول لغالبية الجمهور الإعلامي بسرعة وفي نفس الوقت ؛ - وطبيعة القائم بالاتصال، الذي يعمل عادة في مؤسسة إعلامية ضخمة ومعقدة تحتاج لتكاليف باهظة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منال هلال المزهرة، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> محمد البخاري: الدراسات الإعلامية وتحليل المضمون الإعلامي ، المدونة الالكترونية طشقند - 2009 ، المكتوبة بتاريخ: الخميس، 24 سبتمبر، 2009 ، الموقع الالكتروني : <http://muhammad-2009.blogspot.com/2009/09/2-2.html> ، تاريخ الاطلاع: 10.23.2016/11/11.

#### 7-4-5- نموذج بارتلند 1970:

يصنف (بارتلند) : النماذج تحت فئتين رئيسيتين هما:

أ- النماذج البنائية: التي تبرز الخصائص الرئيسية للحدث أو الظاهرة أي المكونات وعدد وترتيب الأجزاء المفصلة للظاهرة التي نصفها.

ب- النماذج الوظيفية: التي تسعى إلى تقديم صورة مطابقة للأسلوب الذي يعمل بمقتضاه النظام وهي نماذج تشرح طبيعة القوى أو المتغيرات التي تؤثر على النظام أو الظاهرة.

يؤكد نموذج بارتلند حقيقة أن الاتصال له طبيعة دائرية ويسير في اتجاهين من المرسل إلى المتلقي، ومن المتلقي إلى المرسل ، وأعطى هذا النموذج إضافة للخصائص البنائية للاتصال: المصدر، الرسالة، الوسيلة والمتلقي ، والعلاقة الوظيفية للاتصال التي تتحكم بالجوانب التكوينية. ، ويؤكد النموذج أن الاتصال هو عملية، مع التركيز على العلاقات الفعلية التي تدخل في ظاهرة الاتصال، وأدى تركيز نموذج بارتلند على الوظائف الاتصالية، إلى ازدياد الاهتمام بالإطار الذي يحدث فيه الاتصال، والقالب الاجتماعي الذي يحدث فيه التفاعل. وأكد على أهمية الدلالات المتنوعة التي تؤدي إلى التأثيرات الداخلية والخارجية، ويرى بارتلند أن نقل المعنى في الاتصال الشخصي هو أمر شديد التعقيد وديناميكي مستمر ودائري، لا يتكرر ولا يترد ، والمعنى يصنعه القائمون بالاتصال عندما يستجيبون للدلالات المادية والسيكولوجية للقائمين بالاتصال الآخرين بالاشتراك مع دلالات أخرى موجودة داخل الظروف المحيطة والزمن والمساحة ، والدلالات الإدراكية هي: - دلالات عامة: مثل درجة حرارة الأشياء، وتنقسم إلى: دلالات طبيعية: يوفرها العالم المادي دون تدخل الإنسان، الأحوال الجوية من حرارة ورطوبة، وخصائص البصر واللمس، وتمييز الألوان، والظواهر الطبيعية. ودلالات صناعية: ناتجة عن تأثير الإنسان وتعديله للظروف المحيطة. - ودلالات خاصة: مثل الإحساس بالألم، والطعم، والسمع، والمشاهدة بواسطة أدوات خاصة. - ودلالات سلوكية غير لفظية: وتتكون من الملاحظات التي يصنعها القائم بالاتصال بنفسه<sup>1</sup>.

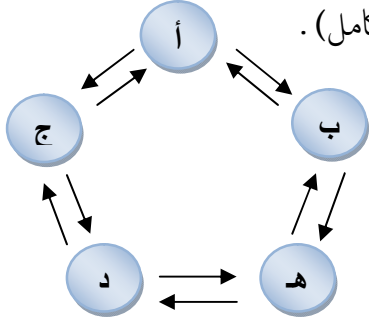
<sup>1</sup> محمد البخاري: مرجع سابق.



## 8- أنماط الإتصال :

### 8-1- نمط إتصال الدائري:

من خلال هذا النموذج الموضح بالشكل الرفق لتبسيط الفكرة والتي مفادها أن المدير أو القائد يمكنه الإتصال بشخص واحد ، وكل شخص من المجموعة أو المؤسسة قادر على الإتصال بالآخرين أو على الأقل بطرفين، ويطلق هذا النوع من الإتصال بالإتصال شبه تام (الكامل).

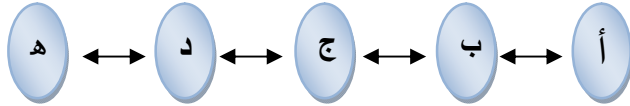


الشكل رقم(10): نمط الإتصال على شكل دائرة

### 8-2- نمط إتصال السلسلة:

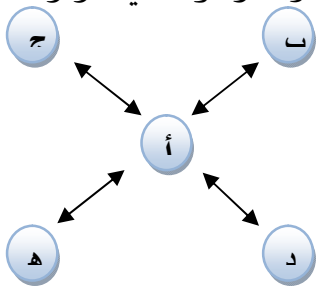
يمتاز هذا النمط بالبطء الشديد ، وشكله هو أنه يمكن الرئيس من الإتصال بمساعدين له، إلا أن المساعدين لا يقدران على الإتصال إلا بشخص واحد فقط (التالي أو السابق)، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم إستلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم ، من عيوبه تكرار الرسالة والبطء في رجوع الصدى.

الشكل رقم (11): نمط الإتصال على شكل سلسلة



### 8-3- نمط إتصال العجلة:

وهو النمط الأمثل لتفسير المركزية الإدارية والاتصال ، هنا يتم عن طريق شخص أساسي في مركز عملية الإتصال عادة ما يكون القائد أو المدير أو الرئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة من العاملين أو الرؤساء بحيث لا يمكنهم الإتصال فيما بينهم إلا عن طريق قناة ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الإتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل عمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه<sup>1</sup>.

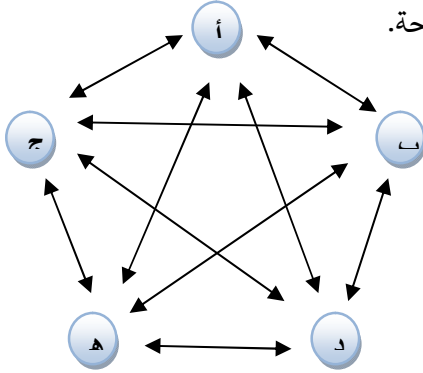


الشكل رقم(12): نمط الإتصال على شكل عجلة

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي: الإتصال في المؤسسة -دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات لجامعية ،الجزائر، 2011 ، ص 25 .

#### 8-4- نمط إتصال النجمة:

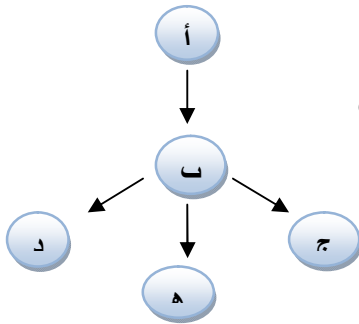
يعتبر نمط النجمة الميزة الخاصة بالعلاقات الديمقراطية المفتوحة ، فكل قنوات الاتصال في هذا النمط مفتوحة بين مختلف المستويات الأفقية و النازلة والصاعدة ، ويتمتع أطراف الرسالة والمشاركين في الاتصال بمخصص متساوية من العملية الاتصالية ، وكل المراكز عندها إمكانية الإطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل البيانات إلى المراكز أخرى.<sup>1</sup> ولكل فرد في المجموعة الحرية في الاتصال بأي فرد آخر من خلال مختلف القنوات الاتصالية المتاحة.



الشكل رقم(13) : نمط الإتصال على شكل نجمة

#### 8-5- نمط إتصال العنقودية:

هذا النمط يفسر بعض العلاقات الاتصالية فعلى سبيل المثال هناك والي لا يمكن الاتصال به إلا عن طريق رئيس ديوانه، وكذا هناك رئيس دائرة لا يتصل به الموظفين إلا عن طريق الكاتب العام، و هلم جرا، ويمثل هذا النمط من الإتصال إمكانية الرئيس الإتصال بأربعة أشخاص آخرين أو أكثر إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة ، إذ أن الرئيس يتصل بمساعديه و الرئيس نفسه لا يستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الإتصال.<sup>2</sup>



ومن هنا ظهرت نظرية عنق الزجاجة المفسرة لبعض أنماط الاتصال

ومن بينها هذا النمط الموضح في الشكل المرفق.

الشكل رقم(14) : نمط الإتصال على شكل عنقودي

<sup>1</sup> مصطفى الحجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1990  
ص، 75.

<sup>2</sup> مصطفى حجازي ، مرجع سابق، ص 77.

## 9- أنواع الاتصال المؤسسي:

## 1-9 - الاتصالات الرسمية :

ونقصد بها كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تفرض في محيط العمل وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الجهاز التنظيمي الرسمي، فنظام الاتصالات الرسمي هو الذي يوجه أعمال المؤسسة ونشاطاتها الرسمية<sup>1</sup>.

ويعرف معجم مصطلحات الإعلام الاتصال الرسمي بأنه "الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ويعتمد على المخططات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل"<sup>2</sup>، وبالتالي نستنتج أن هذا التعريف أشمل من التعريف الأول، لأنه عرض الأطراف المعنية بعملية الاتصال، بالإضافة إلى ذكره لميزة يتصف بها الاتصال الرسمي في أنه إتصال إتفاقي، يركز على ثقافة المنشأة وما تعمل على الحث عليه من التقاليد في التعامل، كما عرض هذا التعريف بعض الأدوات المستخدمة في الاتصال الرسمي.

فالإتصال الرسمي من أكثر الأنواع شيوعا وانتشارا في المؤسسة حيث تعرفه معظم مصطلحات الإعلام على أنه: " ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها والذي يعتمد على الخطابات، المذكرات والتقارير "

وهناك من يعرفه على أنه: "عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص، لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل وهيكل السلطة"<sup>3</sup>.

وعليه، فالإتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقا ، والذي يبقى معروفا ومتعارفا عليه داخل المؤسسة وخاضعا للتنظيم الهيكلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - وسيلة كروش: الإتصال داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004، ص 64.

<sup>2</sup> - عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية والإسهامات العربية)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993، ص 40.

<sup>3</sup> مصطفى العشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 14.

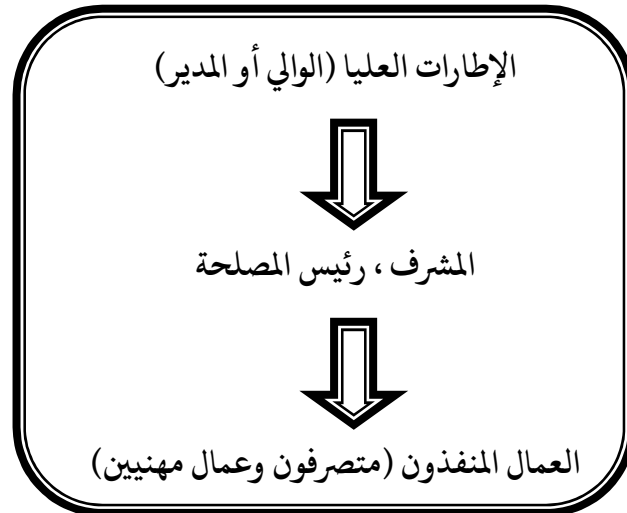
وبمعنى آخر، هو مجموع الأنشطة الاتصالية المحددة من قبل الإدارة، وعليه فكل أطراف المؤسسة مطالبون بالامتثال لهذا النوع من الاتصال لكن هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد معالم الاتصال الرسمي لذلك هناك من يعرفه على أنه: "ذلك النظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري، وعادة ما توجه نظم الاتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسات المؤسسة<sup>1</sup>.

- اتجاهات تدفق الاتصالات داخل المؤسسة :

يمكن حصر الاتصالات حسب اتجاهاتها في ثلاثة أنواع، فيرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنواعا وأشكلا رسمية بالهيكل التنظيمي، وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل بحيث يتم الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى وأفقيا، وذلك من مستوى تنظيمي إلى آخر في نفس المستوى أو الدرجة.

### 1-1-9 الاتصال النازل :

من الأمثلة على الاتصال النازل عندما يصدر المدير العام إلى الإدارات والأقسام المختلفة تعليمات حول الدوام أو العطلات أو أسعار بيع السلع المنتجة أو التسهيلات المالية وطريقة وشروط منحها وكيفية الاتصال بالعملاء، وينسجم هذا النوع من الاتصال بنظرية البيروقراطية والمركزية في الاتصال.



شكل رقم (15) : يوضح الاتصال النازل من إعداد الباحث

<sup>1</sup> عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص 23.

ويعتبر الاتصال النازل أو الهابط من الأنواع الأكثر شيوعاً وانتشاراً في التنظيمات الإدارية ومع "الأجهزة الكلاسيكية التي يكون فيها التركيز منصبا على نقل المعلومات، الأوامر والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل<sup>1</sup>، ويشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتتم هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية .

ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم، إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى، وإذا لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فإن ذلك يمكن إرجاعه إلى خطأ العاملين وليس خطأ الإدارات العليا، وبما أن الإدارة العليا تملك سلطة واسعة لذا فإنه بإمكانها استخدام الوسائل التي من خلالها تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها .

ويرد البعض على هذه الافتراضات من خلال الإشارة إلى الصعوبة التي يواجهها الاتصال الهابط، فكلما تعددت المستويات الإدارية وكلما تعقدت التنظيمات الإدارية كلما تعثرت عملية الاتصال، لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ .

وللإشارة فهناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي:

- 1- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة من خلال توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- 2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى من خلال شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي أعمال المنظمة.
- 3- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية، وذلك يتم بإعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- 4- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق، من خلال إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الأداء .

<sup>1</sup> . مصطفى العشوي، مرجع سابق، ص. 144

5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم، تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين، نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.<sup>1</sup>

وعليه، فالإتصال النازل هو كل اتصال تهدف من خلاله إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها إلى الموظفين وهذا عبر عدة وسائل "كالإصدارات الكتابية، الجريدة الداخلية الملصقات والمذكرات".<sup>2</sup>

ويمكن حصر أهداف الإتصال الهابط أو النازل في أنه يهدف إلى توجيه سلوكات الموظفين وفق ما يخدم سياسة الإدارة، وهذا من خلال إرسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين مما يجعل هذا النوع من الإتصالات قائما على اتصال من جانب واحد.

هذا، ويستدعي الإتصال النازل من الإدارة التركيز والدراسة المعمقة لمحيط المؤسسة لأجل التحكم الجيد في مواردها البشرية داخل المنظمة أو المؤسسة.

وبالإضافة إلى توجيه سلوكات الموظفين على حسب ما يتوافق مع أهداف المؤسسة، فإن الإتصال النازل لا يخلو من سلبيات، أهمها:

1- استخدام هذا النوع من أجل مهمة دعائية تستغلها الإدارة لتزيين الواقع الذي تعيشه المؤسسة و إخفاء كل السلبيات التي قد تشوه صورتها أمام الموظفين.

2- إعطاء أوامر للموظفين دون السماح لهم في مقابل ذلك بعرض أو تقديم آرائهم واقتراحاتهم، وبالتالي يصبح هذا النوع من الإتصال أداة للاحتكار والسيطرة على الموظفين.

3- إقامة جدار فيما بين الإدارة والموظفين، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالتهميش و بأنهم بعيدون كل البعد عن نشاط وأهداف مؤسستهم، وهذا من شأنه أن يوسع من الفجوة الاتصالية بين الإدارة والموظفين.

4- تمر الرسائل والمعلومات من خلال هذا النوع من الإتصال من طرف واحد دون وجود قناة للحوار والإستماع بين الإدارة والموظفين، وبالتالي فهذا الأسلوب في التعامل مع القاعدة يساهم بصفة سلبية في

<sup>1</sup> - Pierre , Jardillier ,**l'Organisation Humaine dans l'Entreprise R.U.F** ,Paris ,France ,1965 ,p 204.

<sup>2</sup> Philippe Morel : « **La communication d'entreprise** », édition librairie vuibert, Paris , Février 2000, p 89

تكوّن مجموعات معارضة لسياسة إدارة المؤسسة ، الذي يتطور ويشكل اضطرابات وفوضى قد لا تستطيع الإدارة مواجهتها، وإذا كان هذا النوع من الاتصال لا يتوافق مع انشغالات القاعدة فهناك نوع آخر يسمح بتوصيل رسائل القاعدة إلى القمة.

### 9-1-2-الاتصال الصاعد :

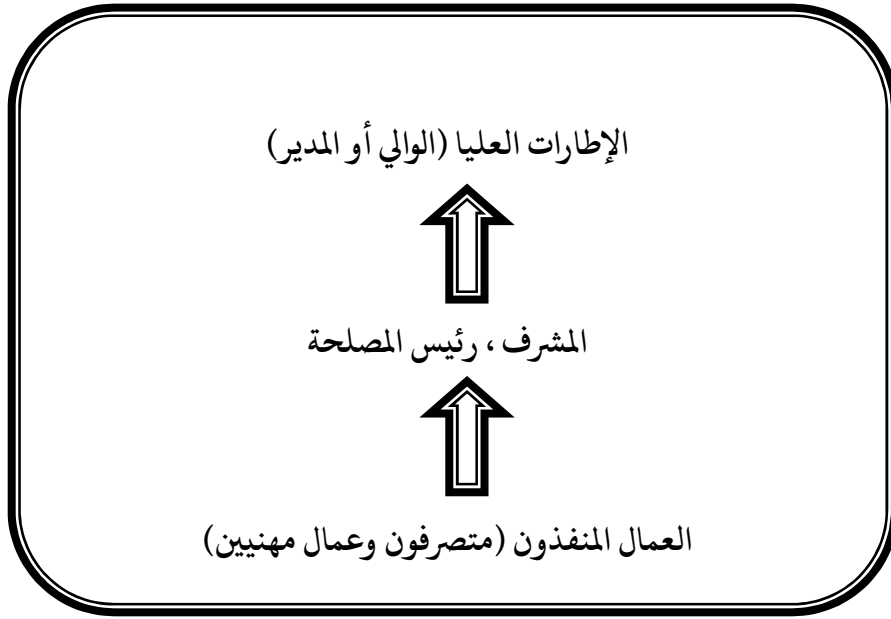
لا يقل الاتصال الصاعد أهمية عن الاتصال النازل وإن كان أقل إنتشارا في المؤسسات ذات التنظيم المركزي إلا أنه يعد الفرصة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم، وإذا كان النوع الأول يركز على اتصال من جانب واحد دون إشراك الآخر فإن الاتصال الصاعد يمكن القاعدة من المشاركة في القرارات التي تتخذها الإدارة ، هذه المشاركة تتم عن طريق وسائل مختلفة تسمح للموظفين بطرح مشاكلهم على الإدارة الأمر الذي يساعد هذه الأخيرة على اتخاذ القرارات السليمة، فحسب مصطفى حجازي<sup>1</sup>: " لا يقتصر دور الموظف في تلقي البيانات وإنما تعطى له الفرصة أيضا لإيصال البيانات والمعلومات إلى رؤسائه ، وهي الطريقة المثل التي تتيح للمرؤوسين بنقل اتجاهاتهم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة "

ويعرف الاتصال الصاعد بأنه الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، فالإتصال الهابط يأتي من المستويات الإدارية العليا ويمر عبر المستويات الإدارية المختلفة في صورة توجيهات وتعليمات وأوامر وقرارات، بينما الاتصال الصاعد يكون بالعكس، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

أي أنها الاتصالات التي تصدر عن العمال المنفذين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والإطارات داخل المنظمة، في هذا النوع من الاتصالات يقوم أفراد المستويات الدنيا بإرسال البيانات والمعلومات إلى رؤسائهم بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والشكاوي والتقارير العامة والطلبات، لهذا فإن زيادة حجم المعلومات الصاعدة دليل على سيولة الاتصالات وفعاليتها، كما توضح مدى التجاوب مع توجيهات الرؤساء، فتوفر بذلك التغذية العكسية اللازمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي ، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992 ، ص 147.



شكل رقم (16) : يوضح الاتصال الصاعد من إعداد الباحث

وعليه، يسمح هذا النوع من الاتصال للموظفين بالتعبير عن آرائهم وكذلك بالمشاركة في إدارة مؤسستهم كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين ، وهو بذلك يعتبر أسلوباً من أساليب التسيير الإداري المتفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير.

وللإشارة فأهم عنصر في العملية الاتصالية التي تحدث بين المرسل والمستقبل وهو "رجع الصدى" الذي لا نجده في الاتصال النازل ، والذي لا يعطي الفرصة لمستقبل الرسالة بالتعبير عن آرائه و الإجابة عنها بكل حرية لذلك تكتسي التغذية العكسية في الاتصال الصاعد أهمية بارزة ، كونها تساعد الإدارة على أن تكون على اتصال وارتباط دائم ومباشر مع الموظفين "فالالاتصال الصاعد وسيلة للانفتاح وليس بعملية إدارية وهو الرابط غير المباشر للاختبار الرجعي أو العكسي لمدى تطور ونمو الموظفين".<sup>1</sup>

وقد أصبحت التغذية الرجعية المتمثلة في "رجع الصدى" الفرصة التي تختبر من خلالها الإدارة وضعية الموظفين وانشغالاتهم وآرائهم حول طريقة إدارة مؤسساتهم ، لهذا يمكن استخدام عدة وسائل للإستفادة من التغذية

<sup>1</sup> مصطفى عشوري ، مرجع سابق، ص 148.

الرجعية أو العكسية مثل التحقيقات الميدانية واستطلاعات الرأي التي قد تقوم بها إدارة المؤسسة من وقت إلى آخر لمعرفة آخر التطورات التي يعرفها واقع المؤسسة ، كما يمكن القول ، بأن الاتصال الصاعد يسمح بـ :

(1)- بالنسبة للموظفين :

- نقل إيجابياتهم وانشغالاتهم إلى رؤسائهم.
- مساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم.
- "إبداء ملاحظاتهم دون الإحساس بالخوف.
- المناسبة التي تسمح لهم بتغيير سلوكيات مسؤوليهم والتقرب أكثر منهم<sup>1</sup>.

(2)- بالنسبة للإدارة :

- معرفة الواقع ووضعية الموظفين وكذلك أهم المشاكل والانشغالات المطروحة من قبلهم.
- التعرف على آراء الموظفين حول مسؤوليهم ومحاولة التقرب منهم.
- المعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:
  - معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله .
  - معلومات عن الآخرين ومشاكلهم .
  - معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية .
  - معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك .

و يتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين العامل (المرسل) والمدير (المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من أسفل إلى أعلى، حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسه ليقوم الرئيس

<sup>1</sup> أحمد خاطر، عاصم الأعرجي وآخرون: "مبادئ الإدارة العامة"، بغداد، العراق، 1978، ص. 222

بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير المسؤول في الموضوع أو إلى المدير العام، أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوى التي تستخدمها المؤسسة، ومن هذه الوسائل:

-رفع الشكاوى: أي عندما يرفع العامل أو الموظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر أو إلى المدير المعني أو المدير العام .

-سياسة الباب المفتوح: حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة .

-أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية .

-تعبئة الاستبيانات والمقابلات عند انتهاء العمل: حيث يبدى العامل برأيه في المؤسسة وسياساتها واقتراحاته حول الاتصال فيها .

-مكتب الشكاوى: وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث يكون هناك مكتب محايد في المؤسسة لتلقي الشكاوى ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على الحل والعلاج والتحسين .

على الرغم من أهمية هذا النوع من الاتصالات في تجسيد المناخ الاتصالي القائم على الديمقراطية والشفافية فإنه يعرف عدة عراقيل وعقبات أو معوقات تواجه هذا النوع من الاتصال أي الاتصال الصاعد، من هذه المعوقات نذكر:

-بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في التنظيم: إما بسبب البعد المكاني كالفروع المنتشرة والمتعددة، أو بسبب البعد في عدد المستويات الإدارية الهائل في الهيكل التنظيمي وإتباع البيروقراطية في الاتصال .

-تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى: فقد يتم نقل المعلومات أو الشكاوى أو التقارير بعد أن يجري عليها تعديلات بالحذف أو الإضافة أو تشويه المعلومات بالتشويش عليها، حيث يعتمد

بعض المشرفين أو المراقبين أو المسؤولين إلى ذلك خوفا من غضب الإدارة وفتح تحقيقات واتخاذ إجراءات صارمة .

- يؤدي وجود هيكل تنظيمي معقد إلى فقدان الرسائل والبيانات التي يرسلها الموظفون لقيمتها ومعناها قبل وصولها إلى الإدارة بسبب كثرة المستويات الإدارية.

- اتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف: فإذا كان الرئيس أو المشرف يتمتع باتجاهات وقيم ايجابية تشجع المرؤوسين إلى رفع شكاويهم وتقاريرهم دون خوف، يتم الاتصال بسهولة، أما إذا كانوا من النوع الذي يخيف المرؤوسين ويشعرهم بأنه سيكون عقبة أمام ترقيةهم وتقدمهم في العمل وتحسين ظروفهم بأي وسيلة تهديد كانت، فإن ذلك سيجعل المرؤوسين يجمعون عن عملية الاتصال الصاعد .

- المركز المتدني للمرؤوسين: فبينما يستطيع الرؤساء في الاتصال الهابط بحكم سلطتهم وقدراتهم أن يقوموا بالاتصال مع كافة المستويات الإدارية، إلا أنه في الاتصال الصاعد يختلف الأمر حيث أن المرؤوسين قد يكونون على درجة متدنية وفي وضع وظيفي متواضع، مما يجعلهم في مركز ضعف من أن يتمكنوا من الاتصال بالمستويات العليا أو قمة الهرم المدير العام مثلا .

- قد تستخدمه الإدارة فقط كإجراء شكلي لإيهام العمال بأنهم يحظون بالاهتمام داخل المؤسسة ، وبالتالي تبقى آراء الموظفين مجرد آراء مهملة في إدراج مكاتب المسؤولين.

و لكن يمكن التغلب على العقبات المذكورة وتحسين الاتصال الصاعد بالإجراءات التالية من قبل الإدارة التي تهتم بالاتصال بشكل عام :

-الخطوة الأولى الأخذ بالعلم بوجود عقبات وحواجز أمام الاتصال الصاعد .

-إظهار اهتمام الإدارة بالعاملين واستعدادها لتسلم شكاويهم ومقترحاتهم وحل مشكلاتهم .

-إتباع الإدارة سياسة ثابتة و واضحة للاستماع إلى المرؤوسين مهما كانت وجهات نظرهم سلبية أو ايجابية .

-على المدير أن يتوخى العناية والدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات والاقتراحات إليه وأن يكونوا موضع ثقة في هذا الحقل .

- على المدير العمل على تصحيح أية اتجاهات أو عادات أو تصرفات تمنع المرؤوس من الحديث إليه بحرية تامة وبكل جرأة وصراحة .

- أن لا يكشف المدير عن رأيه في موضوع ما قبل سماع رأي المرؤوس ناقل المعلومات وصاحب المشكلة .

- يجب على المدير أن يستخدم المعلومات التي تصل إليه من المرؤوس ، وأن يشعره بأن تلك المعلومات ذات نفع وفائدة.

### 9-1-3-الاتصال الأفقي :

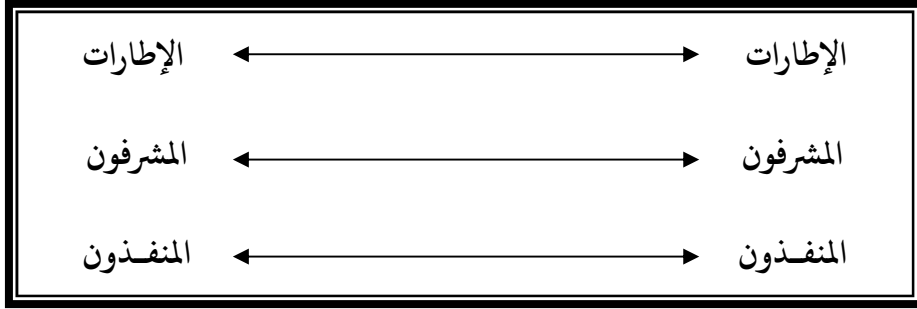
يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين بهدف تجنب وصول مشاكل القاعدة إلى القمة، زيادة على ذلك "يسمح الاتصال الأفقي بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط<sup>1</sup>.

ويعرف الاتصال الأفقي بأنه ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي، أو بين الأفراد في مستويات مختلفة، ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس، وينطبق الاتصال الأفقي على العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة، وبالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال وتسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال الصاعد والاتصال الهابط إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المؤسسات الحديثة المعقدة والعملاقة والتي يمكن تشبيه عملية الاتصال فيها بشبكة العنكبوت، حيث يكون الرئيس في منتصف الشبكة وتصدر منه وإليه الخيوط (قنوات الاتصال) ويتم التفاعل في جميع الاتجاهات بدلا من اتجاه واحد محدد.

وباختصار ومن خلال التعريفات فالاتصالات الأفقية هي الاتصالات التي تحدث بين أفراد في نفس المستوى الإداري، مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو بين المنفذين، كل على حدا، ويكون

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزي: "عالم الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 25.

ذلك للتنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية ، ويهتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يعملون في نفس المستويات في التنظيم، حسب ما يوضحه الشكل الآتي:



شكل رقم (17) : يوضح الاتصال الأفقي. من إعداد الباحث

وعليه، إذا كان الاتصال النازل قائماً في بعض الأحيان على احتكار المعلومات على مستوى الإدارة، فإن الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين قد تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في إطار نشاطهم على مستوى المؤسسة ، الأكثر من ذلك، تساهم الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين في تجميع طاقاتهم نحو ما يخدم نشاطهم بتوجيه سلوكياتهم نحو الهدف المشترك ، و أمام أهمية هذه الاتصالات في نشاط المؤسسة، فإنها تخضع لمجموعة من الشروط مثل:

1- ضرورة وجود الإنسجام في الأهداف: نعني هنا وجود توافق بين أهداف المجموعة وتوجيهات المشاركين في الاجتماع أو في ندوة ما.

2- عدد المشاركين: كلما زاد عدد المشاركين في العملية الاتصالية كلما ساهم ذلك في وجود آراء متعددة ومختلفة وبالتالي يحدث إحتكاك وانسجام فيما بين الموظفين.

3- الفضاء المناسب: إن بعض الوضعيات قد تعرقل فعالية الاتصالات التي تحدث داخل مجموعة من الموظفين خاصة تلك التي تتم وفق أساليب غير مدروسة ولا تساعد على احتكاك الموظفين فيما بينهم ، وبالتالي فهي تعرقل الاتصالات وتعرضها إلى اضطرابات على مستوى تناقل المعلومات أو حتى على مستوى الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية.

4- الحرية في الاتصال: ضرورة وجود قسط من الحرية في الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين تجعلهم يشعرون بالارتياح في مجموعة علاقاتهم دون تخوف أو تحفظ ، ويجفزههم على الاجتهاد والتعبير عن آراءهم ويقترحون حلولاً دون تردد..

5- تساهم الاختلافات في الآراء ووجهات النظر السطحية في تشكيل مناخ اتصالي قائم على التنافس والحماس، فحسب شاو (Shaw) التفاعل يعني الاختلاف الموجود في الآراء والسلوكيات ، فمن أجل رفع مستوى الاحتكاك والحماس داخل المجموعة لا بد من أن كل فرد في المجموعة أن يتمسك بآرائه الخاصة فعدم الإتفاق يرفع من درجة التفاعل ، و بالتالي فالإتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين تنمو وتتطور باحتفاظ كل فرد بخصوصيته<sup>1</sup>.

إن الاختلاف في وجهات النظر والآراء، قد يشكل في الوهلة الأولى أهم مشكلة قد تتعرض لها الاتصالات الأفقية لكن هذه الإختلافات قد تغذي هذه الإتصالات وتجعلها تنصب في هدف مشترك وهو الصالح العام للموظفين والمؤسسة.

على ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الشرط الأول والرابع والخامس من أهم العناصر الواجب توفرها في الاتصالات التي تحدث فيما بين أطراف العملية الاتصالية خاصة تلك المتعلقة بمدى وجود انسجام وتوافق بين أهداف المجموعة وأعضائها ، وهذا حتى تكون اتصالاتهم تنصب في هدف مشترك ومتفق عليه دون إهمال عنصر الحرية والشفافية ودوره في تحسيس الموظفين بالطمأنينة والإرتياح خلال نقاشاتهم وتدخلاتهم.

أضف إلى ذلك، أهمية الإختلافات الفكرية لأطراف العملية الاتصالية ودورها في إعطاء قيمة ومعنى لمناقشاتهم ، فالإختلاف يولد الإتفاق وهو ضروري لنجاح أي حوار بين الطرفين .

وتظهر أهمية الاتصال الأفقي ويقال عنه أنه إيجابي ويزيد من فاعلية المؤسسة في المجالات التالية:

- القيام ببعض المهمات غير المحددة ، والتي تحتاج لجهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها، ولاسيما إذا ساد التفاهم بين أعضاء الفريق.

<sup>1</sup> Jean-pierre Hogue, Dennis Levesque et d'autres : « **Groupe, pouvoir et communication** », Presse de l'université de Canada, 1989, p. 104.

- يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة، حيث أنها تلي حاجات الأفراد عن طريق الاستماع إليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم دون الاعتبار بالمستويات الأخرى.
- من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم لأن الاتصال الأفقي يعتبر نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم.
- يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنازع في التنظيمات، فعندما يعزل أحد المشرفين نفسه مع أعضاء وحدته الإدارية ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى فسيكون هناك مجال للتنازع، وإذا أدى التنازع إلى انهيار الاتصال الأفقي فإنه يمكن أن يؤثر على تحقيق الوصول إلى أهداف المؤسسة.
- إن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة، فإذا كانت الإدارة العليا ترغب في مشاركة العاملين في رسم السياسات وتحديد الأهداف كما هو الحال في نظرية الإدارة بالأهداف، فإنه من المفيد لها وللتنظيم تشجيع الرؤوسين على التعبير الحر عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وأن يتعاونوا مع الإدارة في حل المشكلات بين بعضهم البعض عن طريق الاتصال الأفقي.

### 9-2 - الاتصالات غير الرسمية:

- يحدث هذا النمط من الاتصالات خارج المسارات الرسمية المحددة من طرف المنظمة، بطرق غير مضبوطة وغير مقننة بين أفراد جماعة العمل بطرق شفوية غير مؤكدة وغير ملزمة.
- لا يمكن أن ينحصر الاتصال داخل المنشأة في الهيكل التنظيمي الرسمي، بل يمتد إلى اتصال غير رسمي يرتبط وجوده بإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين، ورغبتهم في عدم الانعزال عن بعضهم البعض وتحقيق التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.
- فالإتصال غير الرسمي يعرف بأنه: "ذلك النوع من الإتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الإتصالات الرسمية، الإتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العدلي، مرجع سابق، 470.

تشمل الاتصالات غير الرسمية مجموع العلاقات في وضعها الطبيعي دون أن تخضع لقواعد تنظيمية كعلاقات الصداقة ، وعلاوة على ذلك، فهي تمثل حاجة إنسانية لا يمكن القضاء عليها ، لذلك أيضا يرى صالح الشبكي أن : "الاتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات إجتماعية و صلات شخصية لا تخضع لأية اتجاهات محددة ، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية وهذا النوع من الاتصالات في حقيقة الأمر حتمية ومن ضروريات الحياة الإجتماعية"<sup>1</sup>.

ويقصد به ذلك الاتصال الذي يتم بالإستناد إلى الإعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين، ولا يكون محدودا بأي اعتبارات أخرى، كما أنه لا يمكن النفي بعدم وجود أي منظمة معاصرة تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط مهما كانت الإدارة في هذه المنظمة ملتزمة بالأوضاع الرسمية، فلا بد أن تظل الاتصالات غير الرسمية قائمة لأن الاتصال يقوم أصلا على نوع العلاقات القائمة بين أطراف التنظيم<sup>2</sup>، وتوجد العديد من الأمثلة التي تظهر لنا الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في مختلف نقاط ومستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كأن نجد موظفا يتجاوز رئيسه المباشر ليقوم بعلاقة مع المدير، أو نجد موظفا مقربا من الإدارة بدون أن يكون لهذا القرب شكلا وظيفيا رسميا، كما قد نجد موظفا من قسم أو مصلحة يخرق قسمه ليقوم بعلاقة مع رئيس قسم آخر.<sup>3</sup>

لقد كان التركيز منصبا دائما على دور الاتصالات الرسمية في نشاط المؤسسة دون تسليط الضوء على نوع آخر من الاتصالات التي قد يكون لها دورا فعلا في العلاقات الإنسانية ، وخاصة في نشاط المؤسسة "فالمدراس الكلاسيكية قد أهملت جوانب أساسية في السلوك التنظيمي، مما أدى إلى نشوء تنظيم غير رسمي مواز للتنظيم الرسمية وإذا كانت الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة قد حددت أشكال علاقاتها الإجتماعية وفق التنظيم

الإداري، فإن الاتصالات غير الرسمية هي على عكس ذلك تشكل مجموعة العلاقات الإنسانية في إطارها الطبيعي غير المحدد من قبل الإدارة فهناك من يعتبرها تلك العلاقات غير الرسمية كتعبير حركات وأفعال يتبناها أي فرد في تعامله مع الآخرين دون أية إعتبارات محددة ومثال ذلك: روابط الصداقة والمصالح المهنية المشتركة.

<sup>1</sup> صالح الشبكي: "العلاقات الإنسانية في الإدارة"، دار الفكر العربي، بيروت، 1978، ص 296 .

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 223.

<sup>3</sup> - مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 128.

وزيادة على ذلك، ينتشر هذا النوع من الاتصالات على مستوى المؤسسة لعدة عوامل ترتبط "بالعمل ووجود الموظفين في أمكنة واحدة أو متقاربة"<sup>1</sup> كما يقدر ذلك حسن الجيلاني، وعليه فمتطلبات العمل والفضاء المكاني الذي يتواجد فيه الموظفون هي من أهم العوامل التي تساهم في تكوّن الاتصالات غير الرسمية.

والاتصال المذكور أي غير الرسمي هو كل اتصال يحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي، فطالما أنه ليس بالاتصال الهابط أو الاتصال الصاعد أو الاتصال الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون، فإنه يعتبر حينئذ اتصالا غير رسميا.

يتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الإشاعات واختلاق الأخبار كإطلاق إشاعات عن زيادة الرواتب أو سفر المدير العام أو استقالة مسؤول أو مدير معين أو استغناء عن عدد من الموظفين.

والإشاعات أحيانا قد تكون هدامة، إلا أن الإدارة يمكن أن تستغلها لتلعب دورا بناء في المؤسسة، فإذا كانت الإدارة بصدد إصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات فانه بإمكان الإدارة أن تتلمس ردود فعل أفراد المؤسسة قبل اعتماد هذا النظام بشكل رسمي ونهائي، وتستطيع الاحتياط للمشكلات التي قد تنجم عن تطبيق النظام المنوي إصداره.

كما أن الاتصال غير الرسمي يحقق فائدة للأفراد الذين لا يرغبون في تخطي الرؤساء المباشرين ليصلوا إلى الإدارة العليا دون معرفة من ورائها.

ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة فقط ولكنه يتعداها إلى خارجها، إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات أو المناسبات.

<sup>1</sup> حسن الجيلاني: "التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 45.

و كثيرا ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج المؤسسة في لقاء اجتماعي بعيدا عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية.

وتتضمن الاتصالات غير الرسمية ما يلي :

1- الاتصالات العفوية فيما بين أفراد العمل المستقلة عن أي إطار رسمي

2- اللقاءات والأحاديث التي تحدث داخل مكاتب الموظفين أو خصوصا في مقهى ومطعم المؤسسة .

وهناك مناسبات أخرى قد تكون أكثر ملائمة لمثل هذه الاتصالات، مثل اللقاءات التي تحدث في أروقة المؤسسة أو خارجها ، كما تجدر الإشارة إلى أنه بقدر ما يكون الاتصال الرسمي صارما وموجها نحو المراقبة بقدر ما تصبح الاتصالات غير الرسمية أكثر كثافة وفعالية في توجيه سلوكات الموظفين ونشاطهم على مستوى المؤسسة.

إن ضعف الاتصال الرسمي بشكل عام وعدم تكامل أنواعه وانتهاج أسلوب التسيير القائم على المراقبة بدل أسلوب المشاركة والتعاون يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مقيدون وغير مرتاحين بل والأكثر من ذلك لا يمثل لهم الاتصال مع الإدارة أي أهمية وبالتالي تنمو لديهم نزعة المعارضة لكل ما هو رسمي مما يؤثر سلبا على نجاح الاتصالات الرسمية ولا يسمح بالتدفق الإعلامي الصحيح في المؤسسة و إتجاه بعض الموظفين لاستعمال علاقاتهم الشخصية لإتمام عملهم وما يعزز من إنتشار الاتصالات غير الرسمية، هو عدم فعالية وقدرة إدارة المؤسسة على حل مشاكل الموظفين وبالتالي لجوء هؤلاء إلى التكتيف من علاقاتهم غير الرسمية سعيا منهم لإيجاد مناخ من التعاون والإحتكاك والمواساة.

أخيرا، وبالرغم من الأهمية التي تشكلها الاتصالات غير الرسمية في تشكيل محيط اجتماعي قائم على التعاون والإحتكاك و دور هذه الأخيرة في توجيه سلوكات ونشاط الموظفين في المؤسسة، فإن إنتشارها بصورة كبيرة يؤدي إلى تكون تكتلات و لوبيات توجه تلك الاتصالات وتعزز من تواجدها على حساب الاتصالات الرسمية وهذا ما يؤدي إلى إضعاف العلاقات الموجودة بين القمة والقاعدة وإنتشار الإشاعات وتناقل المعلومات الخاطئة داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة .

و تجنباً لأن " تصبح الإشاعات كمصدر أساسي للمعلومات داخل المؤسسة فتتنامي وتأخذ مكانة كبيرة كلما تضاءلت الاتصالات الرسمية"<sup>1</sup> فالمؤسسة مطالبة بتفعيل وتشجيع نظم الاتصالات الرسمية بحيث كلما كانت مكثفة كلما نقصت حاجة اللجوء للاتصالات غير الرسمية بل تصبح غير مرغوب فيها.

### 10- وسائل الاتصال المؤسسي :

#### 1-10 وسائل الاتصال الشفوية :

تعتبر المعلومات الشفوية أسرع طرق الاتصال ، و بالتالي فهي من أكثر الوسائل استعمالاً في أي مؤسسة ، حيث تمكن المستقبل من الاستجابة مباشرة وطلب توضيحات أو تفسيرات معينة عما هو غامض في الرسالة التي يتلقاها ، إلا أنه بمرور الوقت فقدت هذه الوسيلة قيمتها خاصة بعد ظهور الورق فأصبح الاعتماد بالدرجة الأولى على ما هو مكتوب.<sup>2</sup>

و على كل فإن الاتصالات الهاتفية تعتبر الوحيدة التي عرفت تطوراً في المنظمات ، ولعل هذا راجع إلى أنها تضمن السرعة و أنها تتم في اتجاهين صاعد و نازل.

و من أهم وسائل الاتصال الشفوية ما يلي :

#### 10-1-1-1 الاجتماعات :

تسمح لكل الذين لهم مسألة مشتركة بمواجهة آراء بعضهم البعض ، و بالتالي اختيار الآراء السليمة ، و على كل فإن فعالية الاجتماع مرتبطة بكيفية التحضير له و بكيفية إجرائه و بنتائجه.

ففيما يخص التحضير له يتعلق الأمر بهدف الاجتماع و قائمة المشاركين و تدخلات كل منهم ، فهدف الاجتماع يفتح من خلال جدول الأعمال و يجب على المشاركين أن يكونوا على علم مسبق به ، حتى يتمكنوا من التحضير للاجتماع.

<sup>1</sup> عززي عبد الرحمان: "الإعلام و التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992، ص. 161

<sup>2</sup> - خيرى خليل جميلي: الإتصال ووسائله، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 88

كما يقوم الرئيس بتحديد قائمة الحاضرين للاجتماع انطلاقا من جدول الأعمال ، يجري الاجتماع بالمشاركة والمناقشة ويقوم الرئيس بتلخيص نتائجها وإيصالها إلى العمال إما عن طريق اجتماع آخر أو ملخص الاجتماع يعلن في لوحة الإعلانات.<sup>1</sup>

**10-1-2- المقابلات:** هي لقاء فردين مثلا الرئيس و المرؤوسين لمناقشة موضوع ما وهي أنواع :  
مقابلة التوظيف ، مقابلة الترقية ، مقابلة التقسيم ومقابلة المستقيل عن العمل ، مميزات أنها تتلقى عمال أكثر كفاءة لتوظيفهم، تقسيم أداء العمال وترقي العامل الأكثر كفاءة ، كما تكتشف نقائص التسيير في المؤسسة باستقالة أحد موظفيها.

#### **10-1-3- المقابلة الشخصية :**

تعتبر المقابلة الشخصية أسرع وأنجح طرق الاتصال الشفوية إذ تتم دون وساطة ويكون خطاب المرسل مباشرا للمتلقي وشكله هنا هو لقاء الرئيس بمرؤوسيه، وتفيد في أنها أكثر تحضير للعمل وأكثر سرعة في اتجاهاين نازل وصاعد كما أن التشويش والضوضاء يكون بدرجة أقل.

#### **10-1-4- اللجان المشتركة :**

وهي تضم الرؤساء والمرؤوسين ، وتهدف إلى إقامة اتصال في اتجاهاين كفيل بتبادل وجهتي نظر وإتاحة الفرصة للمرؤوسين بتقديم اقتراحاتهم وتنمية التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

#### **10-1-5- الزيارات الميدانية :**

وهنا ينزل الوالي في دراستنا والمدير عموما إلى الإدارة أو ميدان العمل ويتعرف على كل ما يحدث هناك ، ومن المستحسن أن يكون تدخل الرئيس أو المسؤول باستدعاء الموظفين إلى مكتبه وإبلاغهم بالخطأ أو التجاوز سرا دون التدخل الفوري ، وهنا تكون المعلومات التصاعديّة التي جمعها ذات أهمية كبيرة على عكس إذا تدخل على الفور وأعطى الأوامر لمرؤوسيه ، فإنه يقضي على الاتصال الصاعد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الفتاح محمد دويدار: سيكولوجية الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999. ص 93

<sup>2</sup> - François Gandrand ,l'Information dans les entreprise et les Organisation ,les Editions d'organisation ,paris ,1990 ,p 202.

## 10-2 : وسائل الاتصال المكتوبة :

وتستعمل في الحالات التالية على سبيل المثال لا الحصر :

- عند تعدد المستقبلين للرسالة خاصة بالنسبة للمنظمات التي تضم وحدات متعددة و كل واحد في منظمة واحدة.
  - عندما تكون المعلومات ذات أهمية لأنها مثلا تحدد قواعد سلوكية أو الإجراءات التنفيذية للمهمة أو أهدافها على المدى الطويل.
- إلا أن هذا النوع من الاتصال لا يخلو من عيوب من أهمها البطء ، مما يعرقل المهام الإدارية ، كما أنها تتميز بالتضاعف فالرسالة المكتوبة تتطلب رسالة مكتوبة مثلها ، كل مذكرة تتطلب مذكرة متناقضة لها ، لأنه ليس من المعقول الإجابة عليها شفويا ، كما أن الاتصال الكتابي دقيق و محدد ، و كل ما هو مكتوب يعتبر رسمي<sup>1</sup>.

ومن أهم وسائل الاتصال المكتوبة ما يلي :

### 10-2-1- المذكرة المصلحية :

و تعتبر كتشريع داخلي للمؤسسة وتتميز بالقوة القانونية ، وتتناول مواضيع عامة و ذات أهمية على المدى الطويل

### 10-2-2- المطبوعات الورقية :

وتعتبر هذه المطبوعات من أهم وسائل الإعلام المكتوبة، ولهذا يجب أولا وقبل كل شيء التأكد من ضرورتها من حين لآخر و ذلك بوضع قائمة الوثائق الخاصة بكل وظيفة ، سواء كانت هذه الوثائق التي نرسلها أو التي نستقبلها.

### 10-2-3- الإعلانات المؤسسية :

الإعلانات المؤسسية هي عبارة عن ملخص للاجتماع أو الجلسة أو لجنة معينة ، يعلن في لوحة الإعلانات لإعلام الموظفين بما نوقش أثناء الاجتماع أو الجلسة ، كما يمكن أن تحتوي الإعلانات على القوانين

<sup>1</sup> - Pierre , Jardillier ,l'Organisation Humaine dans l'Entreprise R.U.F ,Paris ,France ,1965 ,p 210.

والقواعد السلوكية للموظف وقد تحتوي الإعلانات على نتائج اجتماعات نقابية أو على إعلانات داخلية تخص المؤسسة .

#### 10-2-4- دليل المؤسسة :

وهو همزة الوصل بين الأفراد الخارجيين والمؤسسة ، فهو الوسيلة الأولى لتقديم الفرد لعمله الجديد ، لزملائه وللمؤسسة عموماً ، وهو يحتوي على معلومات خاصة بالمؤسسة إلى جانب معلومات خاصة بالمرؤوس مثل فترة الترقية والنقل ، ساعات العمل ، الأجور ، الشكاوي والخدمات التي تقدمها المؤسسة لمرؤوسيه، وكذا تقدم نوعية الخدمات وطريقة الحصول عليها ، فإذا كانت المؤسسة عبارة عن جهاز ، فإن دليل المؤسسة هو دليل الاستعمال.

#### 510-2-5- جريدة المؤسسة :

أصبح لكل مؤسسة جريدة خاصة بها سواء الكترونية أو ورقية ، تقوم لجنة المؤسسة بنشر المعلومات و البيانات الموجودة بالمؤسسة التي تهتم كل مستويات العمال كمعلومات تقنية ، الاستثمارات ، الطلبات ، المعلومات المهنية التي تهتم المستخدمين كالآمن ، التكوين ، المقاعد ، المعلومات الثقافية كالسياحة والرياضة ، آراء واقتراحات العمال والأسئلة التي يطرحونها على الإدارة وكذا الأجوبة عليها، وقد تتنوع إصدارات المجلة ومدتها فقد تكون شهرية أو موسمية أو نصف سنوية أو حتى سنوية، حسب القطاع.

#### 10-2-6- الاقتراحات :

عادة ما يوضع سجل مرقم ومؤشر عليه لتلقي الاقتراحات والشكاوي ، فالمؤسسة تهتم بالعلاقات الإنسانية تعمل على تطبيق نظام الاقتراحات ، وهذا بإنشاء جريدة المؤسسة ، علبة الأفكار ، فتسمح هذه الطريقة بتقييم المرؤوسين وتمكن الأذكياء منهم بالظهور وتبعث في المؤسسة الروح المعنوية و روح المنافسة كما تتقبل النقد الموجه إليها وتنداركة بتصحيح الأخطاء التي يراها الخارجون من القطاع، رغم أنها تقضي على الاتصال الصاعد كون أن الاقتراحات كلها موجهة إلى شخص واحد فقط وهو المخول له بالرد والاطلاع عليها.

**10-2-7-التلكس :**

وهو جهاز لازال يستعمل في أغلب الإدارات رغم التطور التكنولوجي خصوصا مقر الولاية ، ويتسم بالرسمية، ويكتسب طابعا رسميا وقانونيا، إذ لم نسمع عن قرصنته عكس الرسائل الالكترونية، و يستعمل لإعلام فرد أو أكثر خارج اتصالات العمل عن نتائج اجتماع ما أو نتائج لجنة أو غيرها، فهي أكثر سرعة من الهاتف أكثر دقة و خال من الحوار<sup>1</sup>.

**10-3 : وسائل أخرى :**

كالأشرطة ، فيديو الشركة و الفيلم ، دعامات الاتصال الفعال ، حيث تقوم بإرسال جيد للمعلومة و فهم وتخزين سهل و يبدي استحسان المتفرجين أو المستمعين ، وهي وسائل تعتبر تقليدية و أكل عليها الدهر وشرب في ظل التطور التكنولوجي المشهود الذي مس كل القطاعات وكذا لتطور الإشهار و تطور وسائل التواصل الاجتماعي .

**10-3-1-الوسائل الجديدة :**

الحوار التلماتيكي : مستفيدة من التجهيزات المعلوماتية ، تقوم الشركة بوضع حوار إلكتروني، الاتصال فيه يتمثل فيما يلي :

الشركة يمكنها نشر جريدة داخلية عرض قراءتها على دعامة كتابية ، إذ أن الأجير يقرأها على شاشة الكمبيوتر بفضل برنامج صندوق الرسائل الإلكترونية، الإجراء يمكنهم التحاور فيما بينهم كتابة الأفكار أو الأسئلة ، فالعامل يرسلها مباشرة عبر الحاسوب.

هذه الرسائل تمكن من إرسال ممتاز و فوري للرسائل ثم الحوار متبادل ، لكن تقوم بنشر- معلومات خالية من المشاعر، وهناك وسائل أخرى لا تستعملها إلا الشركات الكبرى.

<sup>1</sup> - François Gandrand , op cite , p 204.

التقنيات و الوسائل تطورت يوماً بعد يوم ، فمن كان يتصور قبل عقد من الزمن أن الحاسوب يتدخل بهذا الشكل في الأبحاث الوثائقية و إرسال المعلومات ؟ الإمكانيات المتاحة من طرف وسائل الاتصال و المعلومات ستقوم أيضا بتغيير سلوك الاتصال<sup>1</sup>.

### 10-3-2- موقع الانترنت:

مواقع الانترنت هي مواقع تخص إدارات أو شركات معينة يتم الولوج إليها قصد التعرف على جديد المؤسسة وعروضها و التواصل مع طقم الإدارة والتعرف على أهم النشاطات .

### 10-3-3 مواقع التواصل الاجتماعي:

وهو أحدث الطرق التي سهلت التحام الموظفين وخصوصا عند إنشاء مجموعات تعنى بتبادل الأخبار ومناقشة المشاكل واقتراح حلول، وهنا يمكننا أن نميز بين نوعين من المجموعات ، مجموعة للعامه ويتم فيها الاطلاع على أخبار المؤسسة وانجازاتها وأهم الأخبار وعرض خدماتها والإعلانات و الإشهارات، و مجموعات مغلقة تخص العمال فقط ، ويمكننا القول أن مواقع التواصل الاجتماعي نقلت الإدارة من الواقع إلى العالم الافتراضي، والعالم الإلكتروني ، و في بحثنا هذا و بينما نحن في صدد إنجازه تغير الكثير من المعطيات فظهرت مواقع التواصل الاجتماعي و ظهرت البلدية الالكترونية و تم رقمته أغلب الوثائق و المطبوعات ، و تم تغيير بعض المصالح ، وربما سنشهد في غضون سنوات قليلة ميلاد مقر ولاية اليكترونية.

## 11- معوقات الاتصال:

مما لا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال أو نموذج الاتصال يترك آثار سلبية على نوعية الرسالة المنقولة ، وبالتالي على نتائج الأداء، فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات ، وأن أي ثغرة قد تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيما في حالات عديدة<sup>2</sup>.

فتتميز قدرات الأفراد ذهنيا وفكريا وعقليا، وهذا راجع لاختلافاتهم المورفولوجية والبنوية التي خلقهم الله بها ويظهر ذلك من خلال تعاملاتهم إدارياً ، لذا تظهر المعوقات عند إجراء العملية

<sup>1</sup> - Site internet : [www.encgs.ae-ma/moodle/life](http://www.encgs.ae-ma/moodle/life).

<sup>2</sup> بشير العلق، نظريات الاتصال-مدخل متكامل-، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص131.

الاتصالية و يحدث تشويش في القناة الاتصالية مما يعوق من وصول الرسالة من المرسل إلى المستقبل للرسالة .

و الواقع أن معوقات الاتصال وعقباته تعد مشتركة ، بمعنى أن مسؤولية حدوثها لا تقع على عاتق طرف واحد ، أو جزء من نظام الاتصال دون غيره، وإنما هو مسؤولية مشتركة تتحملها وتضطلع بها عدة أطراف أو حلقات، وبالتالي فإن نظام الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية، فالتغذية العكسية تعد صمام أمان أو مؤشر فعالية الاتصال لأنها تعطينا صورة عن مدى فاعلية الاتصال وجدواه<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى أربعة معوقات :

### 1-11 : معوقات إدراكية :

وتعرف بأنها المعوقات التي تظهر في إتجاهات الفرد أو مشاعره نحو موضوع معين أو نحو طرف آخر في الاتصال، فتؤثر على سلوكه وموقفه ويؤثر على فعالية الاتصال في المنظمة أو المؤسسة.

ويمكن تحديد المعوقات الإدراكية في النقاط التالية:

- تباين إدراك طرفي الاتصال .
  - إعطاء معاني متقاربة لنفس الكلمات والرموز .
  - رغبة الشخص في سماع ما يريد أن يسمعه فقط .
  - عدم قبول المعلومات التي تتضارب مع المفاهيم والاتجاهات أو المشاعر.
- ولتوضيح أكثر نفصل المعوقات الإدراكية كالتالي:
- المعوقات الإدراكية في الاتصال :
  - ثبات الإدراك : يشير إلى اتجاه معتقدات و مدركات الفرد إلى الثبات رغم ما يستجد على الفرد في المدة القصيرة من خبرات أو معلومات جديدة.

<sup>1</sup> بشير العلاق، نفس المرجع، ص 133.

- الانتقاء الإدراكي : وهو مثل اتجاه الأفراد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطي لهم ، وليس كل هذه المعلومات ، و المعلومات التي ينتقيها الأفراد هي تلك التي تتفق مع أهدافها ودوافعهم و معتقداتهم (تقدير انتقائي للأشياء ، الأشخاص و الأحداث).

- ترميز الأفراد : ميل الأفراد إلى تصنيف بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفق الجنس ، السن ، المهنة ، الدين ، و من ثم فهذه التصنيفات تنعكس تلقائيا على تقدير الفرد من طرف أفراد الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه ، بمعنى تجميد الإدراك أي الفكرة النمطية الثابتة إذ هي مجموعة من التعليمات المتحيزة و المبالغة عن فرد فيصبح فكرة ثابتة يصعب تعديلها حتى وإن توفرت الأدلة عن خطئها<sup>1</sup>.

- أثر الهالة (تعميم الصفات) : وهو يتعلق باتجاه الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التي يتصف بها الفرد إلى صفاته الأخرى ، و يتميز أيضا تعميم الصفات باستعمال انطباع عام (ملائم أو غير ملائم) لتقدير مختلف الصفات الخاصة بفرد معين، فيمكن القول أن تعميم الصفات هو عبارة عن مصفاة التي تشوه إدراك الصفات الحقيقية للأفراد ، فمثلا إذا كان عامل ما يتميز بالمواظبة في العمل سيدرك أنه ذكي وممتاز رغم عدم تطابق هذه الصفات فعلا عليه.

- الإسقاط الإدراكي : مثل ميل الفرد إلى تقدير و تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك أو ما سيقدمونه من معلومات من خلال تقديره لنفسه ، فقد وجد مثلا أن الفرد يصف نفسه بالتسلط يميل إلى أن يصبغ هذه الصفة على وصفه للآخرين.

## 11-2 : المعوقات اللغوية :

تعتمد اللغة على استخدام الرموز وترتيب الكلمات والمعاني المتفق عليها والمرتبطة بها .

وهذا هو الهدف من عملية الاتصال ، ويدخل ضمن الرموز ، الإشارات المتعارف عليها وحركة الجسم والوجه و اليدين وكذلك شدة نبرات الصوت لكن يلاحظ أن نفس الرموز قد تحمل معان مختلفة مما يؤدي أحيانا إلى عدم فهم نفس المعنى الذي قصده أحد طرفي الاتصال ، أما في حالة استخدام الكلمات

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد عبد الوهاب ، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 177.

التي يرتبط بها أكثر من معنى ، خصوصاً عند وضع أنظمة اللوائح ، ونجد أن هناك ما يسمى باللوائح التفسيرية للحد من سوء فهم بعض الكلمات وتفسيرها التفسير الخاطئ .

### 11-3 : معوقات شخصية :

ناجئة عن الشخص نفسه حيال عملية الاتصال ، فالإتصالات عبارة عن نقل أفكار الفرد وأحاسيسه .

والعوامل التي تلعب دوراً كبيراً في الإتصالات الشخصية وتؤثر على اتخاذ القرار هي :

- عامل التشويه والتحريف تأتي من : عدم النزهة - حب الموقع الوظيفي - عدم محبة الخير للغير - حب المصلحة الشخصية - متطلبات العمل الوظيفي - الصدور الضيقة والقلوب الضعيفة .

- عامل الإدراك الشخصي : هذا العامل يؤثر في حكم الشخص على الآخرين ، حيث تعمم نتيجة تجربة واحدة (حسنة أو سيئة) على بقية المجتمع (خلال فترة معينة على بقية الفترات) وهذا الإدراك غير سليم .

- عامل السمات الفردية المشوهة : يحدث عندما يكون الشخص متحامل على شخص آخر ، أو متحيز ضده لسبب ، أو هوى نفسه ، وهذا يؤدي إلى الإجحاف في حقوق الفرد وقد يصل إلى الإضرار أو الإيذاء به .

- عامل الخبرة الشخصية : له تأثير كبير على عملية الإتصالات من خلال التجارب في الحياة .

### 11-4 : المعوقات التنظيمية أو ما يعرف بـ " معوقات ظروف البيئة والاتصال ":

تحتوي العناصر المحيطة لعملية الاتصال على عنصرين أساسيين : الظروف المادية الفيزيائية و الظروف الاجتماعية الثقافية ، فيمكن أن تكون الظروف المحيطة بعملية الاتصال مهياً للاستقبال الفرد

للمعلومات ، كما يمكن أن تعوق استقبالها وتركيزه عليها ، فوجود متلقي المعلومات في ظروف تحتوي على مشتتات (Distraction) مثل المعلومات غير المفيدة ، الإعلام (Désinformation)

كانتشار الإشاعات ، تسميم الأفراد (بمعلومات مشوهة) باتجاه متعهد بمعلومات استخدامية كالدعايات المضادة فقد تأثر ظروف

الاتصال على فعالية الاستقبال المعلومات من زاوية أخرى ، فالظروف الفيزيائية مثل الضوضاء، لديه قد عوق انتباهه إلى المعلومات المرسله إليه.<sup>1</sup>

يعد الاتصال في المنظمة وسيلة تنظيم ، تنسيق ، متابعة ، رقابة ، توظيف ، توجيه ، فكلها أنشطة الإدارة تمارسها المنظمة ، ويستلزم ممارستها وجود نظام سليم للاتصال ، فالإتصال يعتبر عملية إقناع وتأثير ذو أهمية في تحقيق سيرورة الإعلام في المؤسسة ونجاح التسيير فيها وتلقي المعلومات بصفة جد دقيقة، كذا الفهم الجيد للرسالة من كلا الطرفين، إضافة إلى :

- زحم المعلومات : قد يجد المدير لديه كمية ضخمة من المعلومات بحيث قد لا يجد الوقت الكافي لدراستها نظراً لانشغاله في قراءة الخطابات ودراسة التقارير والاجتماعات والمقابلات وبالإضافة إلى الأعمال الأخرى فإذا زادت الواجبات عن طاقة الفرد تقل كفاءته وفعالية .

- تسلسل إرسال الرسالة : اختلاف الإحساس ومفهوم معنى اللغة بين الأفراد يؤدي إلى عدم فهم الرسالة أو قد يؤدي إلى تشويه في معاني محتوى الرسالة، خصوصاً عند تعدد أطراف نقل الرسالة ، وهذا الأمر يزداد سوءاً عندما تنقل الرسالة بصيغة شفوية فينسى محتوياتها ( مما يؤدي إلى التشويه ) وكلما زادت أطراف تسلسل الرسالة كلما زاد التشويه في معنى محتويات الرسالة .

- المواقف الصعبة : لا يخلو التعامل مع الناس من مواقف صعبة تحتاج إلى التعامل معها بأسلوب مقنع ومهذب ولكن كيف يمكن تحسين الاتصالات مع الأشخاص السلبيين ؟

يحتاج الأمر إلى تحويل سلوكياتهم ووجهات نظرهم السلبية إلى سلوكيات إيجابية ، ويكسب جانبهم ويتم تحويل العلاقات الصعبة إلى وئام وألفة ، هذا يحتاج إلى استخدام السياسة ، واللياقة ، ومعرفة فن التفاوض .

فإن استخدام العمل الجماعي ومعرفة كيفية إدارته أمر مطلوب خصوصاً إذا علمنا أن الإدارة والقيادة هي عبارة عن تنسيق جهود الآخرين ، وطريقة تعاملك يعطيك الريادة في الإدارة .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 35-40.

## 11-5 : المعوقات المتعلقة بوسيلة الاتصال :

- الأبعاد الحسية للوسيلة : تتميز قدرة الوسيلة بنوعية الحواس التي تتلقى المعلومات، ويتسبب في درجة التأثير على متلقي المعلومات ، فمثلا المعلومات المرئية أكثر فعالية من المعلومات المسموعة ، كما أن المعلومات المرئية المسموعة أكثر فعالية عن تلك التي تستوعب من خلال الرؤية أو السمع فقط.
- قدرة الوسيلة على الإرسال الجيد : تختلف وسائل الاتصال من حيث قدرتها على نقل المعلومات إلى متلقيها بما يسمح له استيعابها ، فلا يمكن مثلا استعمال الوسائل الكتابية في الحالات المستعجلة أو للاتصال مع الأفراد ذوو مستوى تعليمي ضعيف.
- قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة : يعتبر توفير ردود فعل من جانب متلقي المعلومات عاملا هاما للمرسل بالنسبة لفعالية الاتصال ، حيث تمكنه من التعرف على درجة استيعاب المعلومات ومتابعة المستقبل ودرجة تأثير هذه المعلومات ، إلى جانب تكييف عملية الإرسال على فعالية التأثير.
- معوقات المحتوى وطريقة عرض المعلومات :

1- الوضوح والدقة في المضمون : كثيرا ما تقدم المعلومات في صورة لا يمكن متلقي الرسالة من فهم المضمون الذي يعنيه المرسل ، فقد يستخدم مثلا تعبيرات أو ألفاظ يكون مدلولها مختلفا لدى متلقي الرسالة ، أو قد لا يكون لها مدلول واضح لدى متلقي الرسالة، وقد يفترض المرسل مثلا متلقي الرسالة و يبني عليه ما يقدمه من معلومات ، لكن متلقي الرسالة قد يجهل هذه الأمور وهذا راجع أيضا لعشوائية التخطيط وافتقار الكوادر للتدريب المتزامن والمستمر.<sup>1</sup>

2- التناسق والتنظيم المنطقي للمعلومات : إذا كانت المعلومات تحتوي على تناقضات في جزئياتها أو إذا اعتمدت على خلفيات أو مدركات متناقضة فيما بينها ، فإن فعالية الاتصال تنقص بمقدار هذا التناقض وبالتالي هذه التناقضات تخلق اضطراب في استيعاب متلقي المعلومات أو قد تقوده إلى انتقاء المعلومات التي تتفق مع خلفياته ومدركاته.

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، قرطبة للنشر والتوزيع، باب الزوار، الجزائر، 2015، ص 191

## 11-6: المعوقات النفسية:

وتعتبر من أصعب المعوقات لأنها مخفية على العيان ولا يمكن اكتشافها بسهولة، مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، حيث يجب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على تعدد مستوياتهم التنظيمية، وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال.

فالحالة النفسية للمرسل مسؤولة عن حوالي 50 بالمائة من معوقات الاتصال ومشاكله وفق أحدث الدراسات في هذا المجال، فقد تبين منها أن الحالات المزاجية المتوترة أو السلبية مثل التعصب، و الهيجان، والتوتر، والإحباط التي يمرر بها مرسل الرسالة (سواء كانت الرسالة شفوية أو تحريرية أو غيرها) يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومضمونها، مما يؤدي إلى وصولها إلى المتلقي بشكل مشوش ومرتبك للغاية، مما يؤدي إلى توتر المستلم وهنا تفقد الرسالة المعنى المطلوب والغاية الأساسية التي قصدها المرسل<sup>1</sup>.

وهنا نقول أن الحالة النفسية السيئة للمرسل تعد من أبرز المعوقات الاتصالية فيجب أن يتحلى المرسل بالتأني وضبط النفس والصبر، لاسيما أن الرسائل اللفظية تتطلب حالة نفسية عالية راقية ومتزنة لأنها ستظهر بوضوح على وجه المرسل وعلى حركاته وتعبيره الجسمية.

ويكمن تقسيم المعوقات النفسية إلى:

## 11-6-1- معوقات خاصة بالمرسل:

- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة : أهم نقطة هي عدم وضوح الهدف من الإرسال، في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من العملية الاتصالية أو ما نطلبه من المستقبل محددًا ، وهو ما يكون مدعاة للتشويش و التردد .

وقد يكون الهدف واضحا و لكن يجد المرء نفسه في حرج في الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية، وقد يخطئ القائم بالاتصال في تقدير قابلية المستمع على الاستيعاب لأفكاره فقد تكون صعبة

<sup>1</sup> بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، مرجع سابق، ص133.

النال لدى المستقبل نظرا لأنها ليست مكيفة بشكل جيد مع مستواه الفكري أو العملي ، وبالتالي لا يستطيع استيعاب كل شيء.

### -11-6-2 المعوقات الذاتية للمرسل:

ترتكز حول صعوبات التفاعل مع الآخرين و إقامة علاقات متميزة معهم داخل المؤسسة، فقد يكون المرسل إنسانا متأكدا مما يحوزه من معارف بشكل يجعله يعتقد أن ما هو بديهي بالنسبة إليه فهو كذلك بالنسبة للأفراد الآخرين، و أن ما يخصص اهتمامه و قبوله سينال رضا الأطراف الأخرى دون شك، في حين أنه يظل في إطاره الاتصالي المحصور بفكره الخاص دون محاولة النظر إلى ما هو أبعد من ذلك، و يظل في قوقعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية الأمر الذي لا يسمح له بالتقدير الجيد لحاجات المستقبل وموقفه مما يتم التواصل في شأنه ، أو عكس ذلك قد يكون المرسل في حالة عجز عن فهم ما يجري في ذاته الأمر الذي يؤدي إلى عجزه في فهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية الاتصال بالآخر، إضافة إلى ذلك يمكن أن نشير إلى ميل البعض من الأفراد داخل المؤسسة مثلا إلى إقامة علاقات تنافسية بدل علاقات تعاون وهذا ما يؤدي إلى توليد مواقف صراع مع الأفراد الآخرين مما يؤدي إلى فوضى اتصالية.

-التحيزات و الأحكام المسبقة اتجاه المستمع: قد تكون هذه التحيزات عشوائية، قبلية عرقية أو مصلحة، وتكمن خطورتها في أنها تؤدي إلى التعامل مع المستمع ليس كشخص طبيعي أو كعضو في النظام الكلي أو كإنسان له موقفه المحترمة ، ولكن كرمز للشر أو مصدر للعدوان أو عرقلة الوصول للأهداف التي تسطرها هذه التحيزات حسب طبيعتها ، وبالتالي يتحول الموقف من هذا الأخير إلى إستراتيجية للدفاع أو الهجوم على أساس أنه لن يصدر عنه إلا السوء ، وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في اتجاه مهم أو العكس بمعنى الإفراط في الحط من قيمته مثلا فهذا العائق غالبا ما يؤدي إلى ظهور تكتلات داخل المؤسسة.

### -11-6-3 معوقات خاصة بالمستقبل:

- سوء التقاط الرسائل: التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم التريث للاستيعاب التام لاستكمال الصورة و وضوح الهدف ، وقد يرجع سوء الفهم والتقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل، أو يرجع

إلى تشويش ذاتي كانشغال المستقبل بأمر أخرى حين استقبال الرسالة ، مما يؤثر على استيعابه الجيد لها ومنها كذلك وجود عادات استماع سيئة عند بعض المستقبلين ما يفسح المجال أمام الإشاعات أكثر. -الإدراك الانتقائي المفرط: وتعتبر من أخطر المعوقات حيث أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث الموجه له مثلاً بل يركز على عناصر منتقاة فقط سواء كانت ايجابية أو سلبية وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء تفسير و فهم وتغيير المقصود بالرسالة وبالتالي اضطراب عملية الاتصال.

## خلاصة الفصل :

انتقل الاتصال المؤسسي من كونه مجرد وسيلة تواصل وتخطب بين العمال داخل المنظمة ، إلى وسيلة من وسائل تطوير الإدارة وتنميتها، فأصبح يعزز العلاقات التنظيمية ودخل في جوهرها، فالتعريفات التقليدية للاتصال التنظيمي و الاتصال الداخلي جردته من مفهومه الحديث الذي اصطلحنا على تسميته بالمؤسسي ، بل ان ليس له ضد أو نظير، فالالاتصال الداخلي يقابله الاتصال الخارجي ، والاتصال التنظيمي يقابله الاتصال غير الرسمي أو الاتصال الجماهيري ، أما الاتصال المؤسسي فلا نظير له لأنه يدخل ضمن أساسيات المؤسسة أي انه جزء لا يتجزأ من العملية الاتصالية التي تحدث داخل التنظيم فمن خلال ما سبق ذكره حاولنا الإلمام بموضوع الاتصال المؤسسي من حيث تعريفه وضبط المصطلحات، وإبراز أهم الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها، وتكلمنا عن عناصر الاتصال المؤسسي وعن أهم النماذج المفسرة للاتصال وقسمناها إلى نماذج خطية أحادية الاتجاه ونماذج ثنائية الاتجاه، كما تطرقنا لأنماط الاتصال عموماً وأنواع الاتصال المؤسسي خصوصاً ، وعرجنا في سياق البحث إلى ذكر وسائل الاتصال المؤسسي المكتوبة و الشفوية ، وفي نهاية الفصل كان لا بد أن نذكر معوقات الاتصال التي تشوب الرسالة المؤسسية أثناء تدفقها ، من التشويش والضوضاء وقسمناها كما سبق ذكره إلى معوقات خاصة بالرسالة ومعوقات خاصة بالمرسل ولم نهمل الجانب النفسي والجانب الإدراكي وغيره من المعوقات .

# الفصل الثالث :

## الأداء الوظيفي

تمهيد

- ماهيته - خصائصه

- محدداته - مكوناته

- أسس قياسه - نظريات قياسه

- أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء

- إدارة الأداء والعوامل المعيقة له

- مقاييس وطرق قياسه - آليات تحسينه

خلاصة الفصل

### تمهيد :

يعد موضوع الأداء وتقييمه بالمنظمات من أهم المواضيع التي تناولها الباحثين والأخصائيين بالدراسة والتحليل ، لكون نجاح أية منظمة يرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية ، كما تقوم بتحديد نقاط الضعف والقوة في إنجاز الأعمال من خلال القيام بعملية التقييم، ومن ثم وضع إستراتيجية فعالة وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد لتغطية ومجابهة النقص الحاصل في الأداء العام لهم.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، لهذا يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

1- ماهية الأداء :

1-1 تعريف الأداء لغويا:

نجد أن قاموس اللغة الفرنسية "Larousse" يعتبر الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "Performonce" ، المأخوذة من كلمة وهي تعني "Parformer" والتي تعني أتم أو وأنجز أو أدلى "accomplir"<sup>1</sup> ، أما أن أصل كلمة الأداء هو من الإنجليزية " Parformer كذلك إنجاز أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة<sup>2</sup>.

ومن معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدره الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله واسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به<sup>3</sup>.

1-2- التعريف الاصطلاحي للأداء:

يعرف الأداء بأنه هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة<sup>4</sup>.

1-2-1- وقد عرفه هلال بأنه: سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابذة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Le petit Larousse , Dictionnaire de la langue Française ,2001, P766

<sup>2</sup> سهيل إدريس، المنهل قاموس عربي، ط 3، دار الآداب، بيروت، 2003، ص 8.

<sup>3</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار الصادر، بيروت، لبنان، المجلد 14، ص 126

<sup>4</sup> - عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين "تقييم الأداء"، الجزء 01، مكتبة بن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص 19.

<sup>5</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الأداء ط 02، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999، ص 19-20.

1-2-2 أما "عاطف محمد عبير" عرف الأداء على أنه : " عندما نعطي للعمال أعمالا يقومون بها فإنهم يظهرون أثناءها سلوكيات وتصرفات كما يظهرون أثناءها مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل".<sup>1</sup>

1-2-3 أما "Chaplin" حسب مصطفى عشوي يرى أن الأداء هو : "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>2</sup> يعتبر هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة أي نشاط مؤدي لنتيجة، والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا ويخضع لتغير النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور للذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد.

وهو بذلك يقصد بالأداء المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور والمستويات والقدرات التي يتمتع بها الفرد.<sup>3</sup>

وهذا ما أكده " محمد يسري منصور " في تعريفه للأداء الوظيفي حيث عرفه بقوله : أنه يمكن أن نحصل على الأداء بمقارنة حجم ومستوى ما قام به العامل في عمله وإنجازه أثناءه مع ما ينتظر منه القيام به ، كما وكيفا ولتحديد مساهمته في العملية الإنتاجية".<sup>4</sup>

1-2-4 ويعرف "n.sillamy" الأداء الوظيفي على أنه تحقيق إنتاج في العمل ومن خلاله نستطيع أن نتعرف على قدرات الفرد في مجال معين.<sup>5</sup> وهذا ما ذهب إليه كذلك "أحمد صقر عاشور" في محاولة لتعريفه للأداء الوظيفي فأدرج على أن الأداء هو قيام العامل بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله ، وهذا يعني أن الفرد ملزم بمتطلبات العمل وما يحتويه من الأنشطة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه لتحقيق الهدف المسطر.

<sup>1</sup> - عاطف محمد عبير : إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1964، ص 447.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 189.

<sup>3</sup> - عبد الفتاح محمد دويدار: سيكولوجية الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 23.

<sup>4</sup> - محمد يسري منصور : التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء، ديوان انشر العربية، مصر ، 1986، ص 56.

<sup>5</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 1992 الطبعة 4، ص 50.

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert)، في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والآداء" ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما

الآداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس<sup>1</sup>، كما يعبر الآداء عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب<sup>2</sup> .

1-2-5 أما تعريف حنفي عبد الغفار فقد كان الجامع المانع المختصر فقد عرفه بأنه: انجاز الأفراد للعمل وفقاً لما ينبغي أن يؤدي<sup>3</sup>.

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والآداء ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الآداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً<sup>4</sup>.

أما التعريف الإجرائي الذي سنقدمه في مجال بحثنا والذي استنتجناه من التعاريف السابقة المقدمة من طرف عاطف محمد عبير، وعشوي مصطفى ومحمد يسري منصور وغيرهم، هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله أو وظيفته من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الآداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر، 2003، ص46.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الحناق : مظاهر الآداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي : الآداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص77..

<sup>3</sup> حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، إسكندرية، مصر 2007، ص294.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الآداء البشري، ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة العلمية للمهارات الإدارية، الرياض، السعودية، 1998، ص03-04.

أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، وهو نتيجة لمحصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية وهي: "الدافعية وبيئة العمل والقدرة، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء الوظيفي على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمات (الجماعات المحلية) من أجل تحقيق هدف معين.

ومن خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يتضح لنا أن للأداء جانبين:

أ- الجانب السلوكي: يتمثل في تصرفات العامل أثناء أداء عمله، أي بعبارة أخرى سلوكياته، يظهر هذا السلوك في سرعة العامل في استعمال الوقت المطلوب لإنجاز عمله أو عدم تعطيل سلسلة الإنتاج، كما يظهر سلوكه من حيث الدقة في إنجاز هذا العمل بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي يتطلبها المنصب.

ب- الجانب المادي الملموس: ويمكن أن يقاس كما وكيفا، ويتمثل أساس في مردودية العامل من الناحية الكمية والكيفية.

مما سبق يتضح لنا تعدد التعاريف التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى أنه حصيلة جهد ومنهم من يعتبره سلوك، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وكخلاصة لهذه التعاريف المقدمة نجد أن الأداء الوظيفي ينطوي على:

- الناتج الذي يحققه الموظف نتيجة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور.
- عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات " ذات قيمة".
- العلاقة التفاعلية والسببية بين كل من الدافعية بيئة العمل، والقدرة على الإنجاز.
- البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي والتدرج الهرمي للسلطة.

وبهذا في الأخير يمكن القول بأن بالرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء الوظيفي إلا أن هناك عوامل مشتركة بين تعريفاتهم فهم يجمعون على أن الأداء به عناصر أساسية هي:

- أ- الموظف " العامل " وما يحتويه من جملة من من معارف مكتسبة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع وغيرها .
- ب- الوظيفة " العمل " وما يتصف به من متطلبات وتحديات و واجبات ومسؤوليات وما يقدمه من فرص التطوير والترقيات والحوافز .
- ت- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشات صناعية كانت أو تجارية أو خدماتية، وفي أي مجال كانت، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.
- ث- الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالثابرة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها ، لتقديم أي عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
- ج- الوصول إلى الإبداع لا يأتي من فراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات واكتساب الفرد لأساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي للإنتاج.
- ح- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال.
- خ- وسيلة لتجاوز العراقيل المصادفة للعمل باستثمار الفرص السانحة، فيعمل ويتعامل مع الجميع ويكون النتاج في صالح العمل والمؤسسة.
- د- استثمار الوقت بانضباط الموظف والالتزام بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.
- ذ- الأداء الوظيفي يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي- وهو بقاؤها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة المساهمين والعمال.
- ر- الأداء في المنظمة هو كل و فقط ما يساهم في تحسين الخنائية(قيمة - تكلفة) فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمي أداء ما لم يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها.

## 2 : الخصائص المميزة للأداء :

من خلال السرد السابق لجملة المفاهيم المتعلقة بالأداء والتي لاحظنا فيها بأن هناك صعوبة في تحديد مفهوم واحد للأداء، وذلك بفعل اختلاف آراء الباحثين والدارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض الخصائص التي يتميز بها لعل ذلك يوضح معناه ويزيل الغموض عنه وهي كما يلي:

**2-1 الأداء مفهوم واسع :** يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، بالنسبة للملكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية أما بالنسبة للفرد فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني لمتلقي الخدمة نوعية الخدمات، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى.<sup>1</sup>

**2-2 الأداء مفهوم متطور :** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المنظمة، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية والتقنية والمالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.<sup>2</sup>

**2-3 الأداء مفهوم شامل :** يفضل الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية، وخاصة

<sup>1</sup> J.y. Saulquin ,**Gestion des ressources humaines et performance des Services** ,Revue de G R H, N36, Juin ,paris ,2000 , P20

<sup>2</sup> M. Godet , **Les dangers de la seul réactivités**. Revue de gestion ,paris, N°16, 1990, PP 91- 92

المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة<sup>1</sup>.

**2-4 الأداء مفهوم غني بالتناقضات :** إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض وما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف

تحسين النوعية في الخدمات أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستقيما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها<sup>2</sup>.

**2-5 الأداء ذو أثر رجعي :** يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم (القادة الإداريين) إعادة النظر في البرامج والخطط أو حتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف<sup>3</sup>.

## 2-6 تمييز الأداء الوظيفي عن الفعالية والكفاءة:

غالبا ما يختلط مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم والتي تعتبر قريبة منه، إلا أنه ورغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف ولعل من أهمها ارتباطا به نجد: "الفعالية والكفاءة"، لذلك وقصد تحديد أدق لمفهوم الأداء الوظيفي سنحاول التعرف على أهم الاختلافات بينه وبين كل من الفعالية والكفاءة.

<sup>1</sup> J . y. Saulquin, **op.cit.** , P20

<sup>2</sup> M. Godet **op.cit.** , P96

<sup>3</sup> J . y. Saulquin, **op.cit.** , P25

- الفعالية (L'efficacité) وتعني " فعل الأشياء الصحيحة " <sup>1</sup>، وتعرف كذلك على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة <sup>2</sup>، فالفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى أن تعني ربط الفعالية بمخرجات المنظمة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية على المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه يمكن أن نعبر عن ذلك بما يلي:  
الفعالية=القيمة المخرجات الفعلية/قيمة المخرجات المتوقعة\*100.<sup>3</sup>

إذن مفهوم الفعالية يحاول الإجابة على السؤال التالي : هل المنظمة تحقق أهدافها بطريقة مرضية سواء على المستوى الكمي أو النوعي أم لا ؟

- الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه إلا أننا سنحاول ذكر بعض التعاريف التي بإمكانها إزالة بعض الغموض عنه ، حيث يعرفها Vincent plauchet بأنها": القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.<sup>4</sup>

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط التقليل من التكاليف أي استعمل مدخلات أقل.

كما تعرف الكفاءة على أنها " : الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر ممكن.<sup>5</sup>

يتضح لنا من هذا التعريف على أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المنظمة لمدخلاتها من المواد مقارنة بمخرجاتها ، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، : الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر، 2002، ص23.

<sup>2</sup>Vincent , **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2, UPMF , paris : 2006 , P 60.

<sup>3</sup> محفوظ بوده وآخرون، منظمات الأعمال، : دار وائل للطباعة والنشر، ط1 ، عمان ، الاردن ، ص7

<sup>4</sup> Vincent Plauchet, **op.cit**,P 67.

<sup>5</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1 ، بيروت : دار النهضة العربية، 2005، ص41

من خلال هذين التعريفين نستنتج أن الكفاءة هي مقياس من المردودية في المنظمة وهي تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات وجوهرها هو تنظيم الناتج وإنقاص التكاليف ويمكن التعبير عنها في العلاقة التالية: الكفاءة = النتائج المحققة / الأهداف المسطرة = المرجات المحققة / المرجات المسطرة.

• مقارنة بين الكفاءة والفعالية : هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المنظمة ذات كفاءة إذا كانت مخرجاتها محققة وباستخدام أقل من المدخلات، أو حققت أثر مخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرته مسبقاً والتي تكون من بينها مثلاً ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة لأنه من غير المعقول أن نتصور منظمة تحقق أهداف طويلة أو متوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية)، إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة) لذلك فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها "درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الرئيسية والهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة، والجدول التالي يعطي لنا مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية.<sup>2</sup>

### 3- محددات الأداء :

حسب نموذج بورتر ولولار فان سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاث عوامل رئيسية هي : الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

$$\text{الأداء} = \text{الجهد المبذول} \times \text{قدرات وخصائص الفرد} \times \text{إدراك الفرد لدوره}$$

<sup>1</sup> ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان الهيجان، الرياض : معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص 85.

<sup>2</sup> (نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية. المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 170).

**3-1. الجهد المبذول :** يعرف "n.sillamy" الجهد المبذول : " هو عملية تحريك القوى الفردية للتغلب على الصعوبات التي يواجهها العامل، والجهد لمبذول ينتج متطلبات الأداء ومن القوى العضلية والذهنية ومن دافعية الفرد، وهذا الجهد يمكن أن يكون حركي أو فكري"<sup>1</sup>.

كما أنه عبارة عن طاقة جسدية ذهنية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة، ويستعمل الفرد الطاقة المخزونة حينما يتطلب الأمر ذلك وباختصار فالمجهود هو مقدار الطاقة التي يبذلها الفرد في مهمة معينة.

إن الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد ليؤدي العمل، وتمثل الرغبة في القيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وقوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد العامل من تلك القدرات.<sup>2</sup>

وقد نجد أن هناك تساوي عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات السابقة لأداء عمل معين، ورغم ذلك يوجد تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في الأداء، أو كميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة وتتحكم في هذا الأمر النقاط التالية :

**3-2 نوعية الجهد :** يقصد به مستوى الأداء وجودته ومدى مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

**3-3 نمط الأداء :** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل بمعنى الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العامل، فالأداء إذن هو القدرة بالعمل المقرر لهم ومدى مساهمتهم لإنجاز عملهم أو الأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة بمراعاة كمية الجهد المبذول ودرجة مطابقته لمواصفات نوعية معينة، أي بمعنى مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات.

<sup>1</sup> رواية حسن محمد: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.ص154.

<sup>2</sup> رواية حسن ، نفس المرجع،ص155.

### 3-4 الخصائص الشخصية :

يمكن التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته المهنية السابقة الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياة الفرد المهنية والمتغيرات الأساسية المتمثلة في العامل الجنسي، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي...الخ.

### 3-5 الخصائص الجسدية :

يقول لوبلا وجني 1977 le plat et guny : " إن الحياة الصحية للعامل والتنافس الحسي الحركي من المحددات الأساسية للعامل فكل فرد نختار له مهنة مطابقة مع صفاته الشخصية والقدرات الجسمية، العقلية والنفسية ."

### 3-6 القدرات الحركية والحسية والمعرفية<sup>1</sup> :

تقصد بها القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة وسريعة التنسيق بين حركة مجموعة عضلية من حركة الأيدي، الأرجل وحركة يد واحدة أو رجل واحدة أو اليدين أو الرجلين معا.

### 3-6-1 القدرات الحركية :

تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة ومن أهم خصائصها :

- القدرة على الاستجابة السريعة لإحدى المثيرات.
- التأزر الحسي والحركي، التنسيق بين حركة العين وحركة اليد أو مجموعة عضلية مختلفة.
- الكفاءة الجسمية واللياقة البدنية، ويتضمن القوة والمرونة، التوازن، التنسيق وقوة التحمل.

<sup>1</sup> راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الإسكندرية، مصر، 2001. ص 41.

### 3-6-2 القدرات الحسية :

السمع و البصر من أهم الجوانب التي تسمح للفرد بالتكيف مع محيط عمله، فالبصر مثلا يسمح بتمييز المسافات والألوان ويساعده على التنسيق البصري ، أما السمع فيساعدنا على التمييز بين المثيرات الضوئية المختلفة.

### 3-6-3 القدرات المعرفية :

حسب أحمد صقر عاشور 1983 هذه القدرات العقلية تؤثر على أداء الفرد للمهام الصعبة ويمثل الذكاء العامل العام وتتفرع منه مجموعتين رئيسيتين :

القدرات اللغوية والحسابية : التعليمية التي ترتبط بالأداء المدرسي التعليمي والقدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية واليدوية.

### 3-7 إدراك الفرد لدوره الوظيفي<sup>1</sup>

يعرفه "N.sillamy" : الإدراك عملية ذهنية معقدة، بواسطتها يشعر الفرد بمحيطه الخارجي، كما أنه عبارة عن بناء عقلي لا تشارك فيه الأعضاء الحسية فقط، وإنما الخبرات أيضا.

كما عرف صلاح الدين محمد عبد الباقي الإدراك كما يلي : من أهم العمليات التفكيرية المثيرة في السلوك التنظيمي وسير الإدراك في تفهم وتفسير المعلومات التي يتم استلامها من المثيرات الخارجية وتظهر أهمية الإدراك في أن عملية السلوك الإنساني لا تتم بمجرد استقبال المعلومات لا بد من تنظيمها وترتيبها وتحويلها إلى معاني، إذا يمثل إدراك الفرد لدوره الوظيفي في تصورات وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وسلوكه ودوره في عمله، فهو يتعامل مع الأفراد ويتلقى المعلومات وردود الأفعال وآراء على أدائه، وتصرفاته فهو لا يعمل وحده وإنما مع مجموعة من الأفراد.

<sup>1</sup> راوية حسن محمد: مرجع سابق، ص45

فيواجه الفرد عدة مثيرات يتلقاها في صورة معلومات والتي يقوم بانتقائها وتنظيمها، وفهمها بطريقة خاصة، هذه المعلومات يتم استقبالها من خلال الحواس لإعطائها معنى يحدد دلالاتها لتصل إلى آخر مرحلة وهي إدراك المعلومات وتنفي القرارات التي ليست لها علاقة بالمدخلات "les entrée".

أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي نعني به تصوره وانطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، والسلوك الذي يمارسه، ودوره في مكان العمل حيث يتلقى تعليمات و ردود أفعال وأراء المشرفين على أدائه وتصرفاته، كما أنه يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل، أي يتلقى مؤثرات في صورة من المعلومات التي تمثل مدخلات يقوم بانتقاء البعض منها وتفسيرها وتنظيمها يستوعبها ويفهمها بطريقة خاصة، متأثرا بدوافعه وخبراته السابقة وبطبيعة المعلومات وخصائصها، ويمكن إبراز هذه المراحل كما يلي<sup>1</sup>:

- التعرض للمثيرات : تتمثل في مجموعة من المثيرات التي يواجهها الفرد.
- استقبال وتسجيل المعلومات : استقبال المعلومات من خلال الحواس والإدراك وعلى أساس هذه القدرات الحسية والإدراكية يتحدد ما سيتم استقباله من المعلومات أو ما سيتم تسجيله منها.
- التفسير : تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من العمليات حيث يتم انتقاء بين المعلومات المستقبلية بما يمكن استيعابها في بناء المدركات السابقة وإعطائها معنى يحدد دلالة هذه المعلومات.
- الاستجابة السلوكية : تتحدد قدرات و ردود أفعال العامل على أساس المعلومات، أي ما أدركه ثم يقوم بتنفيذ تلك القدرات " الاستجابة" التي لها علاقة بالمدخلات.

#### 4: مكونات الأداء :

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يقوم بها العامل والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد هذه المكونات حسب المعايير الآتية:

- الأهداف التفصيلية والجزئية للعمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص48

- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب للعمل للبيئة أو الأشياء التي ينصب عليها الأداء.

#### 4-7- الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء :

حسب "Cuny" تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما، أما النشاط فهو مختلف عن العمليات التي يقوم بها العامل لتحقيق الهدف، فتحليل النشاط يساعد على معرفة مختلف الميكانزمات والاستراتيجيات التي يستعملها العامل لأداء عمله.<sup>1</sup>

ويرى "Bellon" أن لمعرفة الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل التي نجزئها إلى عناصر وبالتالي فإن تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة.

كما لا نكتفي من معرفة الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمان أو بتغير الأفراد "العمال" أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء.<sup>2</sup>

الأنشطة التي تتغير مع الزمن، تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه إلى العمل ومثال لذلك تغير أنشطة إنتاج العامل في المصنع نتيجة التغير في جداول الإنتاج على مدار السنة.

أما الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال هي نتيجة لخبراتهم الخاصة والخصائص المتميزة في كل عامل، أعمال التفتيش على الجودة "الإنتاج".

أما الأنشطة التي تتغير مع الظروف فهي نتيجة لطبيعة البيئة الحركية مثل التوقف المفاجئ للآلة قد تجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج، والقيام بأنشطة الإصلاح.

<sup>1</sup> Cuny , **introduction a la psychologie du travail** , édition p.u.f , p 67.

<sup>2</sup> Bellon , **amélioration de l' homme au travail** , 1997 , p 78.

## 2- العلاقة بين الأنشطة ومهام العامل<sup>1</sup>:

يرى "صقر أحمد عاشور" أن تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة، حيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل. كما يرى أن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام إنما تتعداه إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما يترتب عليها إعادة تصميم الأنشطة ككل.

## 5- أسس في قياس الأداء<sup>2</sup>:

يعتبر الهدف الذي ترمي إليه كل مؤسسة هو تحقيق الإنتاج حيث تسعى جاهدة لأجل تحقيق أدائها الفعال، وهذا ما يتعلق بالدرجة الأولى بمحتوى القرار حيث يفترض علاقة بينه وبين الأداء الفعلي للأفراد في العمل، وقرار اختيار فرد وتعيينه في عمل معين يفترض أن يكون أداء الفرد المختار لهذا العمل أكثر فعالية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار، أما القرار الذي يضع الفرد في برنامج للتدريب يفترض أن أداءه سيكون أكثر فعالية بعد التدريب عنه قبل التدريب، وكذا الحال بالنسبة لقرارات الأجور والترقيات.

وهكذا فإن قياس فاعلية الأداء تعتبر إحدى المهام الحرجة التي أصبحت تراود الكثير من الباحثين، وهذا ما اقتضى البحث عن بعض الضوابط والاعتبارات الهامة عند تصميم المقاييس.

وهناك بعض الخصائص الهامة التي يتصف بها مقياس الأداء الجيد وهي الصدق، الثبات والتمييز.

أ- الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه أي أنه يحتوي على أهم جوانب الأداء.

ب- الثبات: والمقصود هنا بالثبات درجة التشابه لنتائج اختبار ما أثناء إعادة القياس مع نتائج القياس الأولى بعد مرور فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> محمد يسري منصور، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 188.

ج- التمييز: قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للآداء، فالقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق بين آداء الأفراد.

كما يمكن الإشارة في الأخير إلى جملة من العناصر المهمة في عملية قياس الآداء يمكن أن نعددها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- ب- نوعية العمل : وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- ج- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
- د- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله .

## 5-1- أسس قياس الآداء.

يتضمن قياس آداء العمل الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك ، وهناك وسائل عديدة ومتنوعة لقياس الآداء، وعلى أبسط المستويات هناك فئتان من مقاييس الآداء وهي :

المقاييس الحكمية ( التقديرية ) والمقاييس غير الحكمية ( الموضوعية )<sup>2</sup>، حيث تمثل تقديرات الآداء نوعاً من المقاييس الحكمية وتتطلب عملية تقدير الآداء قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى آداء شخص آخر . وتتضمن جمع معلومات ومدى أهمية هذه المعلومات وكيفية استخدامها في

<sup>1</sup> عبد الله صلاح : فعالية تقييم الآداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1997، ص 11.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 22.

إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم ؛ وعليه فإن تقديرات الأداء تعد في بعض جوانبها نوعًا من التجريد .

أما الفئة الأخرى من مقاييس الأداء ( المقاييس غير الحكمية ) فهي مقاييس لا تتطلب تجريدًا أو تجميعًا أو استنتاجًا من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات على الأقل .

وتتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين موظف وآخر، وتشتمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كالوقت المستغرق في إنجاز المهمة، ومعدل الإنتاج، ونسبة التآلف وهذه أشياء واضحة إلى حد كبير وتحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة ، كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية مثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتسرب العاملين، والتظلمات، ومعدلات الغياب والحوادث ... الخ.

ولقد أجرى هولوي وفيلد Holley & filed دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجدوا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي:

العلاقات الإنسانية، نوعية العمل ( كيفية أداء العمل )، كمية العمل، المبادرة، التصرف المعرفة بالعمل، عادات العمل درجات الاعتماد على الموظف، التنظيم والتخطيط القدرة الإشرافية، التعاون، الحضور.<sup>1</sup>

أما زاميتو Zammuto فقد وضع نموذجًا يقيس الأداء من خلال ( 19 ) عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي :

الكفاية، القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل، المهارة في التخطيط، قبول العمل المنجز، الحضور والتأهب للعمل، مراعاة أوقات الراحة وتناول الطعام، كمية العمل المنجز، إتمام العمل حسب الجدول، القدرة على التكيف في الحالات الطارئة، جودة العمل، الإتكالية، الإرادة لتنفيذ الواجبات، مراعاة

<sup>1</sup> الضلعان علي صالح : آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين في نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، بحث ميداني مقدم لندوة تقوي الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 1995، ص 34.

القوانين واللوائح، تطبيق الجهد ، قبول المسؤولية عن السلوك الشخصي، التأثير الجيد في الآخرين، المظهر الشخصي ، المهارة في الاتصال، الفعالية الكلية<sup>1</sup>.

مما تقدم نجد اختلاف في نماذج قياس الأداء التي أشار إليها الباحثون، سواء فيما تعلق بعناصر قياس الأداء أو عدد هذه العناصر التي تتضمنها تلك النماذج، وهذا راجع إلى تعدد رؤى هؤلاء الباحثين في هذا المجال .

و قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

أ- الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين، في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد، تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة<sup>2</sup>.

ب- الأداء: يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>3</sup>.

كما يعرف الأداء: بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> آل شيخ خالد عبد الرحمن حسن : المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض) رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 2001، ص 21.

<sup>2</sup> عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2005 - 2004، ص 14 .

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 209 .

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123 .

و يعرف الأداء أيضا بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أنه يعرف بـ "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.

ج- التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان<sup>3</sup>.

و عرف موناهان "Monahan" التقييم بأنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة و فاعلية الأشياء"<sup>4</sup>.

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.<sup>5</sup>

كما يمكن تقديم جملة من التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين نذكر منها:

<sup>1</sup> -عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2001، ص 49.

<sup>2</sup> -سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة، 8، 9 مارس 2005 - ص 35.

<sup>3</sup> -PETIT, BELANGER , BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, **Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines** ; Editeur GAETEN MORIN, 1993, P 705-706.

<sup>4</sup> - سناء عبد الكريم خناق، مرجع سابق، ص38.

<sup>5</sup> -عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 - 2005 ص 14.

أ - "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".<sup>1</sup>

ب - "يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور".<sup>2</sup>

ج - "تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى".<sup>3</sup>

د - "تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة".<sup>4</sup>

هـ - "كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه".<sup>5</sup>

و - "يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير".<sup>6</sup>

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

<sup>1</sup> - فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجية)، دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص 191.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

<sup>3</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، د ب ن، 1999، ص 55.

<sup>4</sup> - أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، مركز دراسات جامعة القاهرة، مصر، 2001، ص 57.

<sup>5</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 123.

<sup>6</sup> - أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص 88.

- 1- إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
- 2- إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.
- 3- إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقاً.
- 4- عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 5- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.
- 6- عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية؛ أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها، فالكل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل.
- 7- نظراً لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات وعملية التقييم ومخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المقيم، معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم، كما عملية التقييم، فيجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها المنظمة؛ حيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات.
- أما مخرجات تقييم الأداء، فتتمثل في مجموعة النتائج الإيجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية، وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.
- مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف تقييم أداء العاملين نعتقد أنه أكثر شمولاً لجوانب التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا وهذا التعريف هو:  
"إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف".

## 6- نظريات تقييم الأداء الوظيفي :

تناولت عدة مدارس إدارية موضوع تقييم الأداء بالدراسة، وفي ما يلي استعراض لإسهامات مختلف النظريات الإدارية في ما يتعلق بإشكالية تقييم الأداء، والأسس التي ركزت عليها كل نظرية.

**1-6 مدرسة الإدارة العلمية:** اعتمدت هذه المدرسة الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم، مركزة في ذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن، إضافة إلى اختيار وتدريب العاملين وتحفيزهم مادياً .

ولقد استخدمت الإدارة العلمية هذه المداخل من أجل ترشيد وعقلنة أداء العاملين، وبهذا تكون مدرسة الإدارة العلمية قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء ومحدداته، حيث كان الانشغال الرئيسي لهذه المدرسة هو موضوعية الأداء، أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم فهي معايير التقييم، ففي تقاليد هذه المدرسة اعتمدت نظام التنقيط في الوظيفة كتأكيد لاتجاهها الموضوعي، لذلك فقد حددت المعايير التي تتطلبها الوظيفة وهي تسعى إلى تطويرها بأكثر موضوعية، وترجمت هذه المتطلبات وشروطها في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء.

وهكذا تكون المدرسة قد حددت الأداء ومستويات الكفاءة، كما اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية على عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف، وبما يعزز من استخدام الأساليب العلمية في الأداء .

## 2-6 مدرسة العلاقات الإنسانية:<sup>2</sup>

ركزت هذه المدرسة على المورد البشري ، حيث اعتبرته العنصر الأساسي في الإدارة، كما ركزت في دراستها على الحوافز و القيادة والتدريب والاتصالات ، كأساس لبناء علاقات إنسانية، تؤدي إلى رفع كفاءة الفرد والوحدة التي يعمل فيها وبناءا على هذا فقد ركزت في عملية قياس وتقييم الأداء على

<sup>1</sup> أكرم محمد الطويل - خالد عبد الرحمن الهيتي : التنظيم الصناعي ( المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب )، دار . حامد للطباعة

ط 2، عمان - الأردن 2000، ص 81.

<sup>2</sup> Cadin (L) , Guerin (F) , Pigeyre (F) , **gestion des ressources humaines** ,pratique et élément de théorie ,Edition Dunod ,paris ,2002 ,p 310.

مقابلة التقييم، التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز، مركزة على رغبة الفرد في الحصول على التقدير، وكذا رغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه، مما يعزز الدوافع والرغبة عنده، حيث تسمح المقابلة بتهيئة الوقت المناسب للاستماع والاتصال، الذي من شأنه أن يقلل من الكثير من الانقلابات اليومية في الحياة اليومية للمؤسسة .

وجاء التأكيد على مقابلة التقييم لأنها المصدر الذي يؤكد على مبدأ العلاقات المتضامنة في المنظمة، والاتصال الحقيقي بين الأطراف الفاعلة، وبالتالي تصبح المقابلة غاية في حد ذاتها. إذن فإن مدرسة العلاقات الإنسانية اعتبرت مسألة موضوعية الأداء مسألة ثانوية على عكس مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت عليها، أي يمكن تفادي الذاتية بالإعداد الجيد للمشرفين على عملية التقييم. وبالإضافة إلى تركيز هذه المدرسة على مقابلة التقييم كأداة من أدوات التحفيز، دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية .

ركزت هذه المدرسة دراساتها حول القرارات الإدارية، حيث تقوم هذه النظرية على تحديد مسؤوليات وأعباء كل فرد تحديدا دقيقا، كما ترسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار،" أما المقاربة النظرية لتسيير الموارد البشرية في موضوع تطورات اتخاذ القرار فهي تثير سؤالا هاما حول الدور الذي تلعبه عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواد البشرية مثل القرارات المتعلقة بالرواتب، التعيين، التدريب... الخ ، حيث بينت المعايير أن القرارات المتعلقة بالرواتب لا تتعلق بنتائج التقييم ، أما قرارات التعيين فهي ترجع إلى علاقات اجتماعية بعيدة عن الاقتراحات المقدمة عند إجراء مقابلة التقييم ، وهذا ما يؤدي إلى طرح سؤال حول تأثير تقييم الأداء على قرارات تسيير الموارد البشرية وإلى التساؤل عن سلطة القائم بعملية التقييم في اتخاذ هذه القرارات، بمعنى هل لمن يتولى عملية التقييم وزن في قرارات تسيير الموارد البشرية ؟ ، وإلى أي مدى تؤخذ القرارات المستخلصة من عملية التقييم بعين الاعتبار عند اتخاذ هذه القرارات ؟ ، و بما يعزز حظوظ الخاضعين للتقييم في الاستجابة لطموحاتهم ؟.

على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة ، تشير نظرية العدالة التي صاغها آدمز admes بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ، وقياس الفرد من خلالها درجة العدالة وذلك بمقارنة نسبة الجهود التي يبذلها في عمله مع المكافآت والحوافز التي يحصل عليها بتلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى والظروف ، وتتضح هاته النظرية في النمط القيادي والآداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم .

### 3-6 النظرية اليابانية<sup>1</sup>

يأجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة قام ( w.ouchi ) وليم أوشي الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى انه يجب الاهتمام بالجانب الانساني للموظفين، والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من ما أسماه بنظرية (z) أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي .

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في الآداء .

وتقوم نظرية (z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

- 1- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض، وبين العاملين والإدارة .
- 2- الفطنة والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل .
- 3- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمية وتعاون واهتمام ودعم للآخرين ، وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء إلى المنظمة، وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة .

<sup>1</sup> أكرم محمد الطويل - خالد عبد الرحمن الهيتي ،مرجع سابق،ص88.

## 7- أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء :

### 7-1 أهمية تقييم الأداء<sup>1</sup>:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية، وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

**7-1-1 الروح المعنوية:** إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أنّ جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأنّ هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدّم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل .

وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيه مزيدا من الجهد والتعب.

**7-1-2 إشعار العاملين بمسئولياتهم:** عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العامل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه و العمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف: "إدارة الأفراد"، دار صفاء للطباعة والنشر- والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2003، ص 192-193.

### 7-1-3 وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.

### 7-1-4 الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤساءهم.

### 7-1-5 الاستمرار في الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

### 7-1-6 تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل.

7-2 أهداف تقييم الأداء:

تتمثل أهم أهداف نظم تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
  - ب- تسهيل تخطيط القوى العاملة .
  - ج- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
  - د- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
  - هـ- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
  - و- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم .
  - ز- تحسين عملية الاتصال بين المدير و العاملين بإدارته .
  - ح- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
  - ط- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
  - ي- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
  - ك- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل...الخ.
  - ل- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

<sup>1</sup> عبد الناصر موسي، مرجع سابق، ص 15.

### 3-7 الأهداف على مستوى المنظمة<sup>1</sup>:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

1-3-7 تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ( الإستراتيجية ) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا ويستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة .

2-3-7 تحسين المحيط الاجتماعي للعمل : إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها ، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هو وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية ( الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف في أدائهم، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

3-3-7 تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

4-3-7 وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

5-3-7 تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية ( التدريب، الحوافز، الترقية تخطيط... القوى العاملة).

6-3-7 توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم - عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن. عمان، 2002، ص 105

7-3-7 المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

4-7. الأهداف على مستوى العاملين<sup>1</sup> :

1-4-7. تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات.

2-4-7 مقياس لأدائهم : " حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة ( مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية )، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.

3-4-7 تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن " مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها " .

4-4-7 إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

5.2 تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

5-7. الأهداف على مستوى المديرين<sup>2</sup> :

1-5-7 تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

<sup>1</sup> Pasclal Noferi : **Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise** , Ed Uimm;Paris; 1987, p 63 .

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 29.

و مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

### 7-5-2 التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

و عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة، ونظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:

- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

### 8- إدارة الأداء و العوامل المعيقة له :

8-1 إدارة الأداء : هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص :

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.

- كيفية إسهام عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.

- مفهوم إتقان العمل بعبارات محددة.

- كيفية عمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.

- سيرورة تقييم أداء العامل.

- التعرف على العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.<sup>1</sup>

إذن فإدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة ومتكاملة، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة، وبما يحقق أهداف المنظمة ذاتها، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضيقه وتحسينه وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

### 8-2 العوامل البيئية المعيقة للأداء :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي:

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهد، بنفس

<sup>1</sup> روبرت باكال : تر/ موسى يونس : تقييم الأداء، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان- الأردن، 1999، ص 52

الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

1- توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين .

2- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن<sup>1</sup>.

## 9- معايير تقييم الأداء :

يتم قياس وتقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستعمال معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي، والمعايير نوعين هما العناصر، ومعدلات الأداء :

**9-1. العناصر:**<sup>2</sup> وتشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وبكفاءة ومثالا عليها: الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... الخ، إذ على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد و سلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته.

والعناصر نوعان هما:

**الأول:** وهو الذي يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

**الثاني:** وهو الذي يشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تشتمل على الصفات الشخصية لدى الفرد والتي تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها، ومثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء، الشخصية والتعاون...

وتعتبر عملية تحديد واختيار عناصر قياس الأداء عملية مهمة للغاية لأن الاختيار القائم على دراسة غير عملية سوف يؤدي إلى نتائج غير دقيقة، وبالتالي لا يمكننا معرفة مستويات الكفاءة داخل

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 210-211-212.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 203-204.

المنشأة بشكل واضح ، لذلك عند تحديدها يجب أن نراعي توفر شروط معينة تلعب دورا في مدى نجاحها في قياس كفاءة الفرد وفيما يلي أهم هذه الشروط :

- العمومية : وهي أول الشروط الواجب توفرها في عناصر القياس، وتعني أن يكون العنصر- عاما شاملا لأكبر عدد ممكن من العاملين.

- إمكانية ملاحظة العنصر ، وقياس مدى توفره لدى الفرد : إذ من الضروري أن تكون الصفات سهلة الملاحظة وذلك لتسهيل مهمة المقوم ، ولا تتطلب منه وقتا وجهدا كبيرين لقياسهما ، لذلك يجب الابتعاد عن الصفات صعبة القياس كالاستقرار العاطفي والهدوء النفسي مثلا، إذا يتطلب قياسها أن يكون المقوم أخصائيا في علم النفس كي يستطيع أن يقدرها بشكل دقيق.

- إمكانية تمييز العنصر: سواء من حيث المعنى أو التسمية عن جميع العناصر الأخرى. والهدف من هذا هو منع تداخل الصفات مع بعضها البعض ، ولتجنب التأويل والفهم الخاطئ لمعانيها من قبل المقومين.

- يجب أن تبين العناصر و المؤثرات التي تتعلق بنجاح وإخفاق كل من العمل والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة.

- يجب أن تتنوع وتتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها ، إذ أنّ هناك بعض العناصر تعتبر مهمة بالنسبة لبعض الوظائف ولكنها في نفس الوقت غير ضرورية في البعض الآخر.

- أن تكون سهلة وبسيطة غير معقدة وأن لا تكون مركبة تحمل أكثر من معنى واحد كالأخلاق مثلا.

والمراد بتعريفها شرح ماذا يقصد كل عنصر؟ وماذا يعني؟ وإلى ما يهدف؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم، وبلغة سهلة لا تحتمل أي غموض أو إمكانية التأويل في المعنى.

## 9-2 المعدلات<sup>1</sup>:

يمكن تعريف معدّل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل ، من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصّل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه كما ونوعا.

ولمعدلات الأداء ثلاث أنواع يمكن إيضاحها فيما يلي:

**9-2-1- المعدلات الكمية :** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة ، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

**9-2-2- المعدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء، أو الإنتاج الميعب الذي يجب أن لا يتجاوزها الفرد. ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

**9-2-3- المعدلات الكمية - النوعية:** وهذا المعدل هو مزيج من المعدلين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة ، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وحول أفضلية الأنواع الثلاثة للاستخدام في قياس وتقييم الأداء، يمكن القول أن مسألة تحديد المعدل الأفضل، إنما هي مسألة تابعة لطبيعة وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي يقدمها كل تنظيم.

ولكي تكون معدلات الأداء صالحة للقياس بشكل صحيح ودقيق لا بد من توافر بعض الشروط نذكر منها:

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص207.

1- أن تكون معقولة وتمثل الأداء العالي، بحيث لا تكون منخفضة كثيرا ولا مرتفعة، ذلك بأنّ انخفاضها يضعف الحافز على زيادة الإنتاج، كما أنّ ارتفاعها يجعلها خيالية وصعبة التحقيق، وهذا ما يبعث اليأس في نفوس العاملين ويضعف من همتهم.

2- يجب مراجعتها بين مدّة وأخرى بسبب التغيرات التي تحدث في العمل وذلك لهدف التأكد من أنّها ما زالت معقولة وتوصل إلى أهداف قابلة للتحقيق.

3- أن يتوفر فيها عنصر المرونة لكي يمكن تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف وحسب التغيرات التي تطرأ على أساليب العمل أو الأفراد أو الظروف المحيطة به.

4- أن نشرح وتعرف للعاملين بطريقة مفهومة ولذنين سيقومون باستخدامها.

5- أن تراعي الظروف والعوامل التي يمكن أن للفرد أن التحكم فيها، والتي تؤثر على أدائه للعمل.

6- أن يتوفر فيها الدقة لكي يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط والرقابة ومحاسبة الأفراد لذلك يجب أن تكون معدلات الأداء قائمة على أساس من تحليل وتوصيف العمل وتبسيطه.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام العناصر والمعدلات معا لعلمية قياس الأداء، وذلك قدر الإمكان لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال من الصعب استخدام المعدلات الكمية في قياسها- نظرا لإنتاجيتها غير الملموسة، بينما هناك أعمال إنتاجيتها ملموسة وبالتالي يمكن استخدام النوعين معا، والمعدلات بأنواعها والعناصر أيضا، ويتضح إذن أن عملية الاستخدام تحكمها نوع وطبيعة العمل.

ويشترط المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير على الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

**1- صدق المقياس:** أي العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادقا:

- في حالة احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف بالمقياس.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص208.

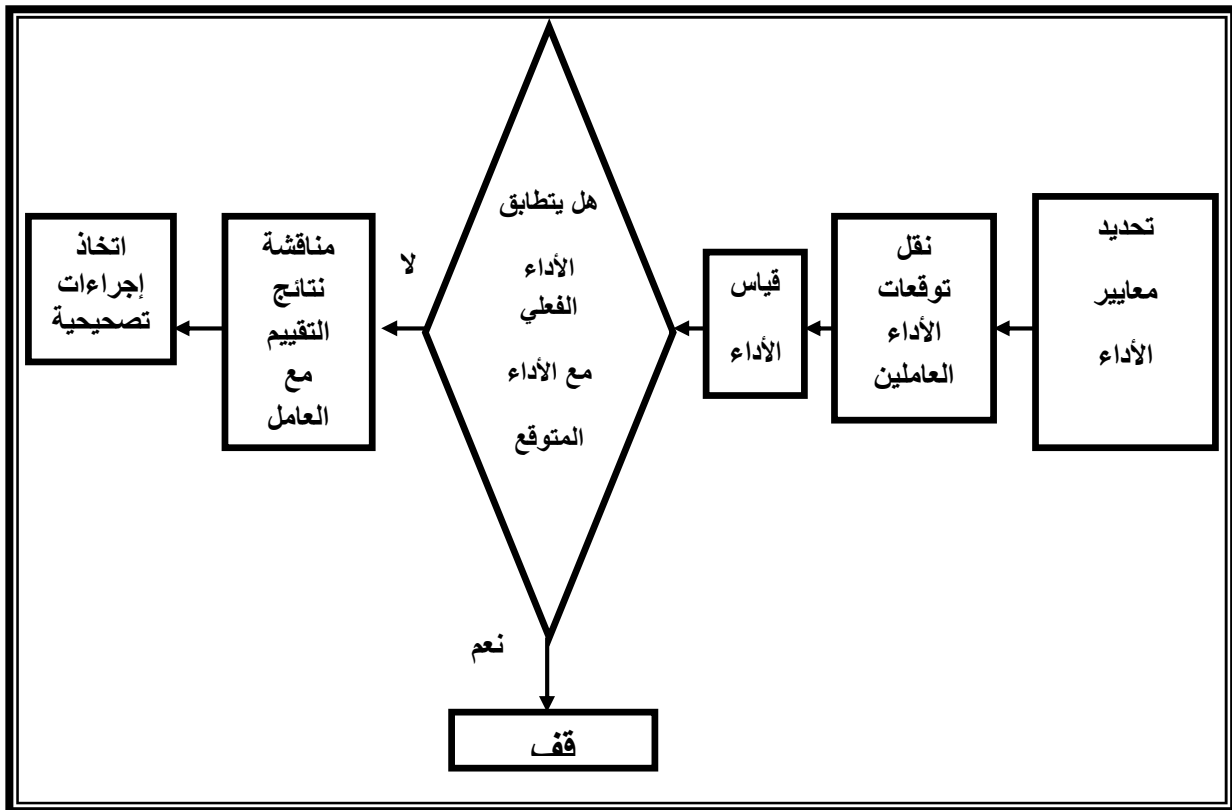
- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد ، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2- ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات ومستويات أدائه، وإن كان ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3- التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس ، بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فتميز بين أداء الفرد أو مجموعة الأفراد.

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

ويمكن توضيح الخطوات السابقة في الشكل الموالي: الشكل رقم 18



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990،

ص37.

## 10- مقاييس وطرق تقييم الأداء :

يمكن تقسيم أنواع طرق قياس الأداء إلى قسمين رئيسيين : المقاييس الحكيمة (التقديرية) المقاييس غير الحكيمة (الموضوعية) .

### 10-1 . المقاييس غير الحكيمة :<sup>1</sup>

وهي مقاييس لا تتطلب تقديرات أو استنتاجات أو تجميع وتحليل للبيانات تحتوي هذه الفئة على بيانات يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها من موظف لآخر، مثل معدلات الإنتاج نسبة التآلف، الوقت المستغرق في إنجاز المهمة، وكذلك الغياب، الحوادث، الشكاوى تسرب الموظفين ترك العمل، هذه المقاييس تمثل في بعض المؤسسات ركائز نظام تقييم الأداء، ومن الواضح أنها مقاييس غير سليمة إذا ما اعتمدت كمعيار أساسي للأداء.

وسنتطرق لبعض الأمثلة :<sup>2</sup>

### 10-1-1 - الغياب :

تستخدم الكثير من المؤسسات عامل الغياب كأحد المؤشرات على كفاءة الموظف، حيث تبدو المعادلة بسيطة في أن الموظف الغائب هو موظف غير منتج وأن أحد شروط الأداء الجيد هي الحضور إلى العمل، لكن هذا المؤشر ينقصه الكثير من المصدقية حيث يعتبر الغياب عامل تكلفة يجب تخفيضها بوسائل رقابية وإدارية، ولكن قلما تفرق هذه المقاييس بين الغياب بعذر والغياب بدون عذر، وبالتالي لا تراعي الفوارق الفردية في التغيب بين الموظفين وأسباب هذا الغياب، وهي لا تراعي أن في الشتاء مثلاً يكثر الغياب بسبب أمراض معينة، بينما قد يكثر في أوقات أخرى بسبب ظروف العمل نفسه، وعليه فلا يمكن قياس كفاءة الموظف في الحالتين بنفس الطريقة، وكذلك الفترة التي يتم فيها جمع البيانات حول الغياب لها تأثير حيث قد يصادف تغيب الموظف بكثرة خلال فترات

<sup>1</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص12

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص13.

التقييم بينما يكون ملتزماً خلال باقي العام، قد يكون غياب الموظف في فترات حساسة للمؤسسة ولو لمدة قصيرة له تأثير على العمل أكبر من موظف آخر يغيب كثيراً ولكن في أوقات عادية .

### 10-1-2- الشكاوى :

الشكاوى هي تظلم الموظف بشأن أحد جوانب إدارة الموظفين أو إجراءاتها ، وهي على هذا النحو تعتبر لدى البعض مقياساً لفاعلية المشرف في قدرته على المحافظة على علاقات ودية مع الرؤوسين أو قدرته على معالجة التظلمات على المستوى غير الرسمي ، وكذلك مقياس لفاعلية الرؤوس في مدى تدمره وسلوكه السلبي تجاه الآخرين.

### 10-1-3 مقياس الإنتاج :

يعتبر الكثير من الكتاب أن مقياس الإنتاج هو جوهر عمليات قياس الأداء، وذلك لأنه يتعلق بدرجة كبيرة بظروف العمل وقدرة العامل أكثر ما يتعلق بسلوكه ، ومثال ذلك طابع آلة كتابة يقاس بعدد الأسطر في الأسبوع، أمين صندوق في بنك يقاس بعدد حالات العجز والفائض في الصندوق، وهكذا ، ويثار الكثير من النقاط حول مدى حكمة هذا المقياس ومنها:

- أفضل مستوى للأداء : يفترض أن الأكبر هو الأفضل، ولكن الأمر ليس كذلك بالضرورة فقد أدرك الكثير من المدراء أن العامل قد "يحترق" إذا عمل بسرعة و جهد أكبر من اللازم . وبالتالي تبرز مسألة متى يجب أن يتوقف العامل ، و تتدخل عدة عوامل في أداء العامل منها الأمان في العمل، الرضا الوظيفي، كفاية المعدات، توفر الوسائل المساندة، تشبع السوق، .. الخ . كذلك تبرز مشكلة مقارنة الإنتاج مع مقياس مطلق أو مقارن ، فالمقياس المطلق يقيس العمل في الظروف المثالية، مستبعداً عدة عوامل منها :

الظروف التنظيمية للمؤسسة، العوامل النفسية والبيئية المحيطة بالعامل، تعاون الزملاء، العلاقة مع الأقسام الأخرى، نوع وطبيعة المعدات، وغيرها مما لا يمكن المقارنة به في الكثير من الأوقات ، وبدل عنه المقياس المقارن والذي يتم تحديده من قبل المشرف والإدارة وهو أفضل وأدق في القياس، لكن يلزمه تحديد ما هو معيار الأداء الذي قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى بل من مشرف أو قسم إلى آخر،

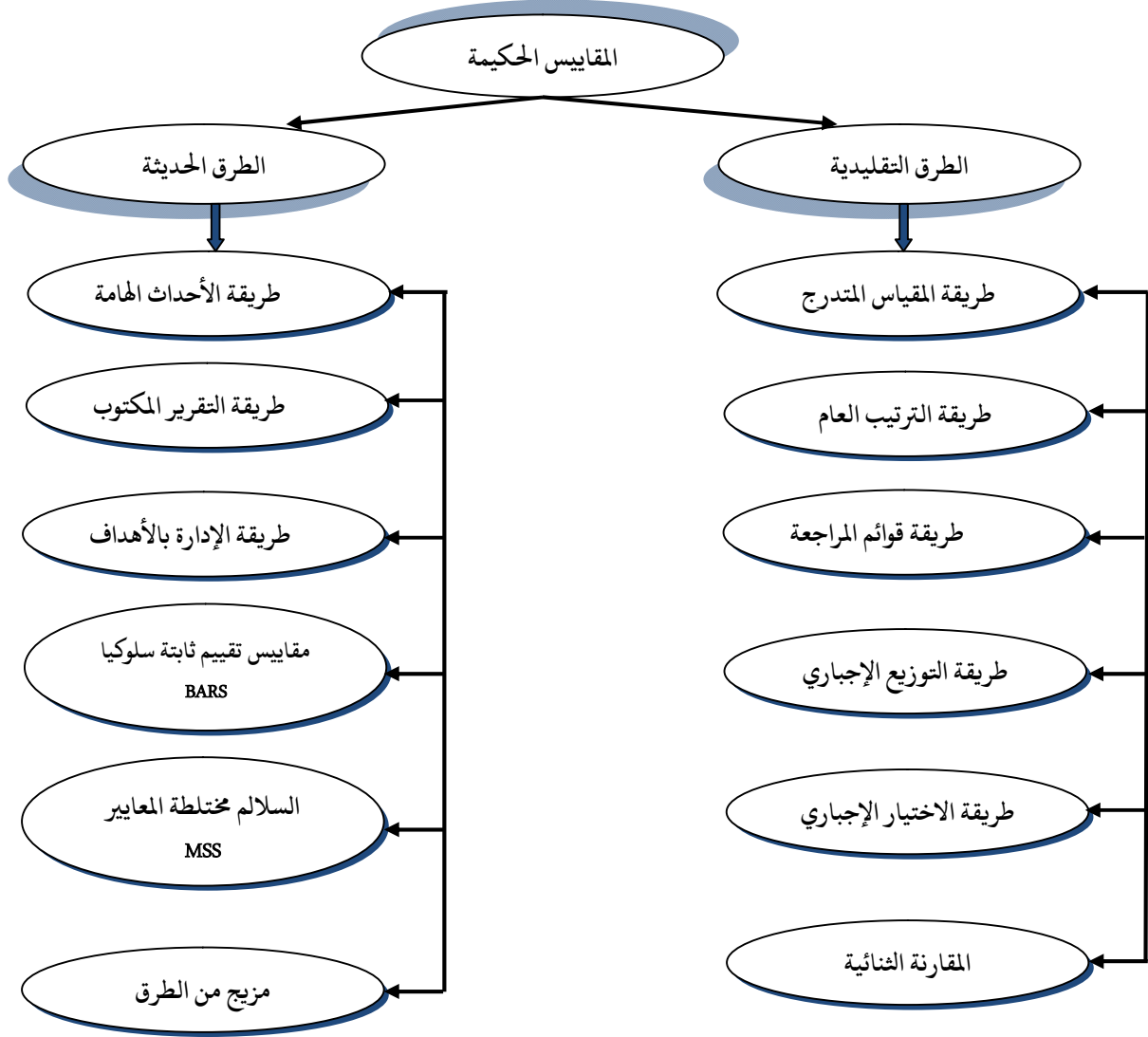
وبالتالي فإن الاتجاه الحديث في الإدارة يتبنى إستراتيجية الإنتاج المناسب (وليس الأعظم) وذلك بتحديد معدات مناسبة لكل من العامل والآلة .

## 10-2 - المقاييس الحكيمة :

وهي مقاييس تقديرية حيث تتطلب أن يقوم شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر، ويتضمن هذا جمع المعلومات ، وزن أهميتها، واستخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم، وهي تقيس أو تقارن أداء الفرد نسبةً إلى فرد آخر أو مجموعة من الموظفين الآخرين، وبالتالي هي مقاييس نسبية (مقارنة) ، ويمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين رئيسيتين تمثل الأولى الطرق التقليدية للتقييم بينما تمثل الثانية الطرق الحديثة أو المبتكرة لتقييم الأداء وفق التصنيف التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 116.

شكل رقم ( 19 ) : المقاييس الحكيمية



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001،

ص 117.

10-2-1 - الطرق التقليدية :

أ- طريقة المقياس المتدرج البياني :

وهي من أبسط الطرق في التقييم حيث تقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة من السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة<sup>1</sup> والنوعية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضي وحتى فائقة ، يقوم الرئيس المباشر بوضع درجة (قيمة) لكل منها ومن ثم تجمع الدرجات التي تم الحصول عليها ، يمكن أن توضع بعض المهام في النموذج بدلاً من تقييم سمات أو خصائص عامة مثل الجودة أو الكمية.

رغم بساطة هذه الطريقة إلا أن الكثير من الكتاب يرون فيها العديد من العيوب الهامة التي تحد من فاعليتها ولا ينبغي الاعتماد على نتائجها وذلك للتأثيرات التالية :<sup>2</sup>

- تأثير الهالة : وهي عندما تطغى صفة من الصفات التي يتميز بها الموظف على عيوبه وبالتالي يعطى تقييم عالٍ .
- التساهل أو التشدد : ويحدث هذا عندما يميل المقيم إلى أحد طرفي الميزان، بحيث يعطي كل أو معظم موظفيه تقييم عالٍ (إيجابي) أو تقييم منخفض (سلبي) لسبب من الأسباب.
- النزعة المركزية : ويحدث هذا عندما يركز الرئيس تقييمات مرؤوسيه في وسط الميزان محاولاً إرضاء الجميع وينتهي بأقل جهد وأسرع وقت من عملية التقييم .
- الإحساس بجماعة معينة : وذلك عندما يبدأ الرئيس بتصنيف الموظفين وفق تصنيفات معينة معتمداً العرق ، أو الجنس ، الخبرة ،... كأسس للتقييم .

### 2.1.2. طريقة الترتيب العام<sup>3</sup>

يقوم الرئيس وفقاً لهذه الطريقة بترتيب المرؤوسين تصاعدياً أو تنازلياً طبقاً لبعض الخصائص والسمات المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل ، وهذه الطريقة لا تخلو من التحيز الشخصي وهي لا تتبع منطق معين وهي مجهددة مع وجود عدد كبير من الموظفين لأن ذلك يتطلب عقد مقارنات بين الموظفين، وهي إما يتم ترتيب الموظفين وفق الأفضل ومن ثم الأقل وهكذا، أو تحديد الأفضل والأسوأ ومن ثم باقي الموظفين فيما بينهم .

<sup>1</sup> زهير ثابت، نفس المرجع ص 118.

<sup>2</sup> زهير ثابت ، نفس المرجع ،ص120.

<sup>3</sup> زهير ثابت ، نفس المرجع ،ص121.

ب- طريقة قوائم المراجعة:<sup>1</sup>

يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات الأداء المختلفة للموظف، والتي يتم تحديدها من قبل خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم ومن ثم يقوم الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة لكل عبارة.

ج- طريقة التوزيع الإجباري:<sup>2</sup>

تقوم هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي حيث تتركز قيم أي ظاهرة عادة حول القيمة المتوسطة لهذه الظاهرة، مع انخفاض التركيز حول الطرفين ، حيث يقوم الرئيس بتوزيع الموظفين وفق نسب محددة من قبل الإدارة العليا عادة أو لجنة ما .

رغم سهولة العملية إلا أنها تفترض أن كل مجموعة من العاملين تنقسم إلى هذه التوزيعات.

وهذا افتراض غير صحيح على الإطلاق ويتطلب توفر عدد كبير من العاملين، حيث أنه قد يكون قسم النفقات فيه عاملون ممتازون لكن التوزيع الإجباري يفرض عدم إعطاء التميز لأي منهم .

د- طريقة الاختيار الإجباري:<sup>3</sup>

توضع قائمة يتم تحديدها من قبل الجهات العليا يجيب فيها الرئيس المباشر على مجموعة من العبارات بالإيجاب أو النفي، وتتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعة العبارات مقسمة إلى مجموعات، بحيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات فيها عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل و يقوم الرئيس باختيار عبارتين منهما فقط : واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة والثانية تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أدائها، حيث أنه هناك عبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات المرغوبة و عبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائها، لكن الرئيس

<sup>1</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص14

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص14.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص224.

لا يدري على نحو دقيق أيًا منها سيحسب في صالح العمل أو ضده، حيث لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى إجابتين أمام كل عبارة: نعم أو لا، ولقد سميت بطريقة الاختيار الإجباري بسبب اختيار الرئيس لعدد محدود من الصفات لديه.

هذا النوع من التقييم يتسم بالموضوعية ولا يتطلب تدريب الرؤساء إلا أنه لا يعطي ثقة بعدالة التقييم، وكذلك تكاليف هذا النظام تكون عالية ولا يسمح للرئيس بمعرفة الأوزان أو مناقشة خطط الإصلاح مع موظفيه.

#### هـ- المقارنة الثنائية الزوجية:<sup>1</sup>

يتم وفق هذه الطريقة مقارنة كل موظف بالنسبة لكل خاصية بباقي الموظفين وذلك لتحديد الأكفأ، حيث يجب عمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية أو معيار يتم تحديده سلفاً، وتستخدم المعادلة التالية لتحديد عدد مرات المقارنة، عدد مرات المقارنة = ن(ن-1) / 2، حيث إن (ن) هي عدد موظفي القسم أو الدائرة، وعند كل مقارنة يجب أن نحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخرين بالنسبة لخاصية معينة، فيحصل على (+) أما إذا لم يكن كذلك يحصل على (-).

ويتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناء عليه يتم الحكم على مستوى أدائه فكل واحد له أداء يختلف عن الآخر ويعبر عنه بالإيجاب أو السلب فيقال الموظف الفلاني يسجل أداء أكثر من الموظف الفلاني بناء على حسابات أدائه الوظيفي.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 225.

## 10-2-2 طرق حديثة:

وتندرج ضمن هاته الطرق الحديثة في تقييم الأداء كل من :

### أ- طريقة الأحداث الحرجة:<sup>1</sup>

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ومن ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين، وبالتالي تلافي هذا القصور والعمل على تحسين الأداء مستقبلاً، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدايتهم، كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة، ورغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة، أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه وهذا يسبب المضايقة لهم، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عالٍ من الكفاءة والمقدرة، حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.

### ب- طريقة التقرير المكتوب:<sup>2</sup>

وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف. ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

<sup>1</sup> راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2000، ص 222.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 223.

### ج- طريقة قوائم المراجعة:<sup>1</sup>

تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، وبافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة فهذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف، بغية تحديد أبعادها ( المسؤليات والواجبات التي تكونها )، مع تحديد نماذج السلوك الفعال، وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤلياتها، ومن ثم إعطاء تقدير ( ممتاز، جيد جدا مقبول، ضعيف، ضعيف جدا) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته وعدم فعاليته، في إنجاز المسؤولية المقررة، وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة.

تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف، حيث أن مقاييس التقييم واضحة، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة، وبالإمكان ربطها بمقاييس معروفة ( ممتاز، ضعيف، مقبول، ... )، إلا أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود و وقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة ، كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.

### د- طريقة الإدارة بالأهداف :

طورت من طرف العالم الإداري (Peter Drucker) في أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة ، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:<sup>2</sup>

-تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"،

الدار الجامعية للطباعة مصر، 2003، ص 40

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 41.

-اشترك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.

-وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

-تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء ، إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه ، ولقد استحوذت الإدارة بالأهداف على دعم من بعض الدراسات والاتجاهات ، من بينها دراسة ( بارتون ) ودراسة ( رودجر وهانتر)، التي برهنت على نجاح هذا الأسلوب في زيادة إنتاجية و أداء الأفراد في المؤسسات التي استعانت به ووفرت له الشروط اللازمة لنجاحه .

إضافة إلى تجربة شركة جنرال إليكتريك الأمريكية التي أدخل الباحثون فيها طريقة جديدة للتقييم تعتمد أساسا على طريقة الإدارة بالأهداف أطلق عليها تخطيط ومراجعة العمل ، وطبقا لهذه الطريقة تعقد مقابلات دورية بين الرئيس ومرؤوسيه لدراسة ما تم بشأن الأهداف الماضية، وحلول المشاكل الوظيفية وتحديد الأهداف المستقبلية، وهذا بعد توصلهم إلى نتائج أثبتت عدم فعالية طرق التقييم المعتادة، والتي تقيم الأداء العام للموظف عن فترة ماضية تقدر بسنة كاملة ، ولكن بالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها ما يلي:

- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى ، كما تركز على النتائج التي حققها الفرد، وتعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة .

- قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية، مثل الأرباح والتكاليف، وانخفاض درجة اهتمامه بالأهداف الكيفية مثل الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن النية عند المقابلة مع المشرف بخصوص تقييم المنجزات.

هـ - طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء :

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها<sup>1</sup>:

- تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

- تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفق المساهمة العاملين في تحقيقها.

- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم، وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.

- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء.

- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها، وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

و رغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها :

<sup>1</sup> كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص252.

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون المبادرة الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد.

- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات، والأطراف المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف.

وإجمالاً وبعد استعراض معظم طرق التقييم التي استخدمت في منظمات الأعمال والمشاكل التي تواجه كلا منها، تبين أن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات وتغيرات، ولا زالت كذلك، وهذا بغية تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد معاً، حيث عرفت السنوات الأخيرة عدة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم، مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.

- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

و- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:<sup>2</sup>

انتشر في الآونة الأخيرة أسلوب تقييم الأداء المبني على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية لتقييم الأداء.

ويقوم هذا الأسلوب على العناصر الرئيسية التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 253.

<sup>2</sup> زهير ثابت، مرجع سابق، ص 125-128.

- اشترك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف.
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- تحديد المعايير التي سيتم بناءا عليها قياس نتائج الأهداف.

## خلاصة الفصل:

في الأخير وبعد الإحاطة في هذا الفصل بكل الجوانب المتعلقة بالأداء، من خلال الإلمام بجملة من المعطيات النظرية التي تناولت مسألة الأداء الوظيفي تتوضح لدينا نظرة فاحصة على عملية تقييم الأداء بصفتها عملية إدارية وسلوكية للإدارة وللعاملين، فإننا نجد أنها تتضمن عنصرين أساسيين هما وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.

يعتبر تقويم الأداء ضرورة تحتمها مصلحة العمل والموظف معا، فهو بالنسبة للإدارة وسيلة تعيينها للتعرف على مواطن القوة والضعف لدى الموظف وبالتالي محاولة تحسين أدائه وتطويره بالوسائل الملائمة إلى المستوى المطلوب، كما يعتبر أداة تعيين الإدارة في التعرف على قدرات الموظفين ومهاراتهم واستعداداتهم مما يهيئ لها حسن الاختيار لشغل مختلف الوظائف ومنح المكافآت المادية والمعنوية.

ويعتبر تقويم الأداء بالنسبة للموظف نافذة يطل من خلالها على انطباعات وتصورات المسؤولين بالإدارة عن سلوكه وأدائه، مما يساعد على التعديل فيهما بما يتناسب والمستوى المطلوب لدى الإدارة وفق معايير منطقية وموضوعية، ولأهمية تقويم الأداء فإنه من الضروري أن يتم إعداده على أسس سليمة من مصداقية المعلومات وشموليتها وتقييم أداء الموظف آخذين في الاعتبار الظروف المحيطة به في بيئة العمل.

# الفصل الرابع : الإدارة المحلية

تمهيد

- ماهيتها - تطور وواقع الإدارة المحلية

- مستويات الإدارة المحلية - أهدافها

- تعريف الولاية - التعريف بمقر ولاية الجلفة

- الهيكل التنظيمي لولاية الجلفة

خلاصة الفصل

### تمهيد :

إن مفهوم الإدارة المحلية يقتصر عند أغلب الناس في مفهوم الولاية والدائرة والبلدية، إلا انه مفهوم كبير جدا له أسس تاريخية وفلسفية وابستمولوجية، سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على جانب الإدارة المحلية وتطورها و نعرض إلى أهم تعريفاتها وأهدافها ثم نخصص في الأخير الولاية كنموذج دراسة وخصوصا مقر ولاية الجلفة محل الدراسة .

و سنحاول التعرف على الولاية كونها جزء لا يتجزأ من الإدارة المحلية فهي تعمل على مد جسور التواصل مع المواطنين والتعرف عن قرب على تطلعاتهم وانشغالاتهم ، والعمل بطرق واقعية على تبليغها والتكفل بها لتوسيع مجال العلاقة بين الولاية والمواطن وبنائها على أساس الثقة والمصادقية وتحقيق السمعة الطيبة للولاية لدى جمهورها الداخلي والخارجي، ونقل صورة صادقة عنها خاصة من طرف المسؤولين والهيئات الرسمية وإقامة علاقات طيبة مع الصحافة بكل أنواعها من خلال إفادتها بكل المعلومات، بالإضافة إلى أنها تقوم بدور داخلي كأبي تنظيم إداري، وكان الغرض من دراستنا وبجثنا هو معرفة الاتصال المؤسسي الواقع داخل هذا التنظيم وأثره على أداء مستخدمي الإدارة المحلية عموما والولاية خصوصا كمجتمع بحث مصغر.

## 1- ماهية الإدارة المحلية :

تُعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الأمريكية Encyclopedia of social sciences الإدارة بصفة عامة، بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه، وتُضيفُ أيضاً بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية<sup>1</sup>.

أما الإدارة العامة " فترتبط بالمستوى الرسمي للدولة والسلطة السياسية وتهدف الإدارة هنا إلى تأمين إدارة بلد أو جهاز من خلال ممارسة وظائف التوجيه والرقابة (كإدارة المجلس البلدي للأمور المحلية)، بينما ترتبط الإدارة الخاصة بالمستوى الخاص الذي يعبر عن إدارة الأفراد أو المصلحة الخاصة " <sup>2</sup>.

## 1-1- تعريف الإدارة المحلية:

إن مبدأ الإدارة المحلية قد تولد من أن هناك خدمات عامة واحتياجات محلية لا يفهمها ويقدر أهميتها تماماً، ولا يقدر أن ينفذها إلا سكان تلك المحلية، هم أصحاب المصلحة الحقيقية في تطوير منطقتهم ولذلك يجب أن تكون في المنطقة سلطة محلية تمنح الصلاحية الكافية، لتحقيق أهدافها وإدارة شؤونها<sup>3</sup>.

كما أنها كعلم تهتم بدراسة مجموع الأنشطة الهادفة إلى تكريس واستخدام الموارد المادية والبشرية من أجل تعظيم فرص التنمية المحلية في إطار السياسات العامة للدولة<sup>4</sup>.

أي أنها الاصطلاح العلمي الذي يعبر عن أسلوب الإدارة على المستويات التي تكون دون حكومات الولايات أو الجمهوريات في الدول المركبة، خاصة وأن الإدارة المحلية تقوم على المشاركة

<sup>1</sup> طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، بيروت، 2005، ص34-35.

<sup>2</sup> طارق المجذوب، نفس المرجع السابق، ص 38.

<sup>3</sup> -[http:// www.rezgar.com/debat/show.art.aid.46184.vue](http://www.rezgar.com/debat/show.art.aid.46184.vue) le 14/3/2007.

<sup>4</sup> -علي الصاوي، الإدارة المحلية: مفاهيم نظرية ونماذج تطبيقية، مكتبة نهضة الشرق، 1994 القاهرة، مصر، ص29.

الشعبية، وعلى تزاوج السياسة بالإدارة، وغير ذلك من مكونات<sup>1</sup>. وهذا المفهوم يؤكد أن الإدارة المحلية يجب أن تنبع من البيئة المتميزة للبلد الذي تتواجد فيه، كما وأنها تتأثر بعوامل كثيرة تاريخية، اجتماعية،

ثقافية، وسياسية، مع ملاحظة شدة تداخل هذه العوامل مع بعضها البعض وتأثير ذلك على نوع الإدارة المحلية والنظام القائم وتطوره.

وتعرف على أنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين، تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية<sup>2</sup>.

وبهذا فهي نموذج للامركزية التنظيمية والإدارية في مجال السلطة التنفيذية، بتمثيلها لكيانات تنظيمية وإدارية ومالية مستقلة، لها شخصيتها المعنوية المستقلة، ولها الصلاحيات المترتبة على هذا الإستقلال.

وإن هذا التوزيع للوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية يسهل على الأجهزة المحلية من إدارة مرافقها في النطاق المرسوم لها قانوناً، فالقانون وحده وما يتبعه من قرارات هو الذي يحدد بالضبط الوظائف الإدارية التي تدخل في اختصاصات الأجهزة المحلية، ذات الطابع المحلي، وهذا هو التعليل والتبرير الصحيح لتسمية الإدارة المحلية.

فهي تقوم أساساً على تقسيم إداري لأقاليم الدولة، يحدد نظام وأحجام الوحدات المحلية، ويتوقف نوع هذا التقسيم على هدف الدولة من نظام الإدارة المحلية، وعلى الظروف البيئية السائدة في أقاليمها<sup>3</sup>.

مما يعني أن هذا النظام يختلف باختلاف الأنظمة السياسية والاجتماعية التي ينشأ في ظلها، فهو كما يقول Charles Roig شارل رويغ لا يعبر عن حقيقة ثابتة Réalité Immuable .

<sup>1</sup> - احمد محمد المصري، الإدارة المحلية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 1986، ص 16.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص 18.

<sup>3</sup> - كامل بربر، نظم الإدارة المحلية، ط 3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996، بيروت، لبنان، ص 7.

كما يختلف هذا المفهوم باختلاف نظرة الشارح إلى العناصر المكونة له، وإلى الأهمية النسبية التي يمنحها المشرع لأي عنصر من هذه العناصر ويرتكز عليها في تعريفه لهذا المفهوم<sup>1</sup>، والمتمثلة في:

- الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة.

- أن يعهد بالإشراف على هذه المصالح هيئات منتخبة مستقلة.

- أن تخضع هذه الهيئات لرقابة من جانب السلطة المركزية.

فإنه يعرف المفهوم على أنه يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة والسلطة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة وتمثل تمثيلاً صادقاً للسكان المحليين ويكون لها سلطة البت والتصرف في المسائل التي تخص مصالح هؤلاء السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية<sup>2</sup>.

وهذا التعريف فضلاً عن اشتماله للعناصر الرئيسية الثلاثة، فإنه يضيف على مفهوم هذا النظام سمة الديمقراطية التي كانت ومازالت السمة البارزة فيه.

ووفقاً للتعريفات التي استقرت عليها الأمم المتحدة والإتحاد الدولي للسلطات المحلية، تعرف الإدارة المحلية كونها:

1- تقسيم جغرافي سياسي لدولة موحدة بسيطة، ودون مستوى الولاية أو الجمهورية أو المقاطعة في الدول الفدرالية المركبة.

2- وجود هيئات منتخبة من أهل الوحدة المحلية، إما انتخاباً يشمل جميع أعضائها أو يشمل أكثر منهم، وإما مختارة محلياً تعهد إليها الإدارة المركزية بالإطلاع على إدارة كل أو بعض المرافق والشؤون المحلية، ويكون لها شخصية معنوية وذمة مالية مستقلة ولها أجهزتها المحلية.

إذا كانت الديمقراطية في أبسط مفاهيمها هي حكم الشعب فإنه يمكن القول بأن الإدارة المحلية تمثل كيفية حكم الشعب لنفسه عن طريق نظام من اللامركزية الإدارية التي تشارك

<sup>1</sup>- عادل محمود حمدي، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية، ط1 دار الفكر العربي، د ب ن، 1973، ص17

<sup>2</sup>- عادل محمود حمدي، نفس المرجع السابق، ص18-19.

فيها الدولة وموظفيها العموميين في إدارة المرافق الإقليمية وتطويرها طبقا للحاجات الحقيقية للشعب، وحسب رغبته الملحة في إتمام هذا التطوير.

فالإدارة المحلية يجب أن تنبع من البيئة المتميزة للبلد الذي تتواجد فيه . كما أنها تتأثر بعوامل كثيرة تاريخية واجتماعية وثقافية وسياسية، مع ملاحظة شدة تداخل هذه العوامل مع بعضها البعض وتأثير ذلك على نوع الإدارة المحلية والنظام القائم وتطوره"<sup>1</sup>.

"وللدولة سياسة عامة، أو أهداف حكومية يتم رسمها وإقرارها بواسطة السلطات السياسية المختصة، فتشترك السلطان التشريعية والتنفيذية في وضعها، ويتم إقرارها من السلطة الأولى، ومن البديهي القول، أن الحكومة أو السلطة التنفيذية هي التي تتولى تنفيذ أو تحقيق تلك الأهداف، ولكنه من الأدق القول أن الوجه الإداري للسلطة التنفيذية- أو الإدارة العامة -هي التي تتولى التطبيق المباشر لتلك السياسات العامة أو الأهداف الحكومية، حيث تقوم تلك المنظمات العامة بتنفيذ تلك السياسات أو وضعها موضع التنفيذ والتطبيق من خلال خطة معينة لكل منظمة، ومن خلال تنظيم إداري معين يشمل العاملين بها، وينظم أعمالهم واختصاصاتهم، ومن خلال قيادة إدارية تتولى توجيه وتنسيق ورقابة الجهود البشرية بالمنظمة لتحقيق الأهداف العامة المنوطة بالمنظمة، وذلك ما نسميه بالعملية الإدارية، والتي تتم دراستها في علم الإدارة العامة والتي تتكون من عناصر متعددة أهمها: التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والتوجيه والرقابة "<sup>2</sup>.

وهكذا فإن " الإدارة العامة لا تعمل في فراغ، بل هي أداة لتحقيق أهداف المجتمع، وتعتبر نتاجا لتطور النظام السياسي وتبلور النظام الاقتصادي وتقدم النظام الاجتماعي، وللنظام السياسي خاصة دور مؤثر في نظام الإدارة العامة، وفي هيكلته وأساليب أدائه، كما يتأثر هو الآخر بنظام الإدارة العامة، ومن المسلمات التي لا تحتاج إلى إثبات أن الإدارة العامة مرآة تعكس صورة النظام السياسي في الدولة"<sup>3</sup>.

1- احمد محمد المصري، الإدارة المحلية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 1986، ص 12- 16 .

<sup>2</sup>- د. أحمد محمد المصري، نفس المرجع السابق، ص 10 .

<sup>3</sup>- د. طارق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص 189-191 .

وَتُوّجِه كل تلك الجهود التي تقوم بها المنظمات الإدارية للشعب، وهو المستفيد منها، فالمنظمات وجدت أصلا لخدمته"<sup>1</sup>.

وعليه فإن جوهر الإدارة المحلية هو تسيير مجموع الحاجات المشتركة لعامة سكان الإقليم الجغرافي، وتعتبر الدولة الجماعة المحلية السامية المجسدة لشخص المجموعة الوطنية، أما الجماعات المحلية للجمهورية فتجسد في شخصها المعنوي الصالح العام في إطار إقليمي محدد"<sup>2</sup>

وبهذا تعتبر الإدارة المحلية عموما جهازا من أجهزة الدولة وشكلا من أشكال الإدارة العامة، التي تسمح بتدخل الشعب في تسيير الشؤون العامة من خلال أسلوب في التنظيم يضمن مشاركة المواطنين في تنظيم الحياة العامة.

وبصفة عامة، يمكن القول أن تنظيم الحياة العامة بهذا الشكل، إنما هو تنظيم إداري لتسيير الشؤون العامة "ويرتكز التنظيم الإداري على أساليب فنية (تقنية) تتمثل في المركزية واللامركزية، ككيفية توزيع النشاط الإداري بين مختلف الأجهزة والهيئات الإدارية بالدولة"<sup>3</sup>

### 1-2 - تطور مفهوم الإدارة المحلية :

أثرت الحرب العالمية الثانية على تغير مفهوم الدولة، حيث أصبح من أهم واجباتها، تحقيق الرفاهية الإجتماعية وتقديم أكبر قدر من الخدمات العامة للمواطنين، ومثال ذلك ما حدث في فرنسا وإنجلترا بينما اختارت عدد من الدول النامية أو الحديثة الإستقلال الديمقراطية طريقا لممارسة الحياة السياسية

---

1- د. علي الباز، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام : مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص10 .

2 - Marie-Christine rouault, **Droit administratif : source et principes généraux, l'organisation administrative et le contrôle de l'administration**, Gualino éditeur ,Paris, 2005, p84.

3- أ.د. محمد بعلي الصغير، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص7.

وخلال الفترة 1955 - 1945 م غيرت حوالي 45 دولة دستورها أو عدلته لتتماشى مع المبادئ الجديدة لتحقيق الرفاهية<sup>1</sup>.

ثم ظهرت في العالم عدة اتجاهات ومشكلات اجتماعية، سياسية، اقتصادية صاحبها تغييرات مماثلة في أساليب الإدارة، واستحدثت أساليب جديدة من شأنها إتاحة الفرص للتأصيل العلمي في مجالات الإدارة المختلفة والتي تمثل الإدارة العامة الأساس الذي تفرعت منه عدة علوم أخرى كالإدارة العامة المقارنة، الإدارة المحلية، الإدارة المحلية المقارنة<sup>2</sup>.

فقد نشأ علم الإدارة العامة في كنف السياسة، ثم سرعان ما برزت ضرورة فصل الإدارة عن السياسة لحمايتها من التأثيرات السياسية إثر تسلط الأحزاب لوظائف الإدارة وما نجم عن ذلك من فساد في الإدارة وفي كفاءتها وفعاليتها<sup>3</sup>.

ثم إن الدراسات العلمية للإدارة العامة قد أدت إلى الكشف عن الكثير من المبادئ والأساليب الفنية التي تحكم عمليات التنظيم كالفعالية الإدارية، غير أن الإهتمام بالجانب الفني للمنظمة ونشاطها غير كاف، فلا بد أن يكون هناك اهتمام بالجانب القانوني، أي بالمبادئ القانونية للمنظمة هيكلًا ونشاطًا، وهذا هو لب اهتمام القانون الإداري، فالقانون الإداري عبارة عن مجموعة قواعد تحكم نشاط الإدارة<sup>4</sup>.

ففي حين يستأثر القانون الإداري بالجوانب القانونية العامة للإدارة، يتولى علم الإدارة العامة دراسة الجوانب الفنية والتنظيمية لها، والوصول إلى أفضل الوسائل وأنجعها لتحقيق الكفاءة في الأداء والفعالية في التنفيذ.

كذلك فإن القانون الإداري يعالج القواعد القانونية للإدارة ويحدد نشاطها، ويضبط العلاقة بينها وبين الأفراد، وينظم الرقابة القضائية على العمل الإداري، أما علم الإدارة العامة فيتناول دراسة

<sup>1</sup> - سليمان الطماوي، شرح نظام الحكم المحلي الجديد، دار الفكر العربي القاهرة، 1999، ص 35.

<sup>2</sup> - أحمد محمد المصري، الإدارة في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 11

<sup>3</sup> - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية القاهرة، 1999، ص 51.

<sup>4</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط 1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2000 ص 61.

الأسس والمبادئ التي يقوم عليها تنظيم الجهاز الإداري وأنشطة المنظمات الإدارية المختلفة من النواحي الفنية والعلمية<sup>1</sup>.

فالإدارة تخضع في ممارسة نشاطها للقانون الإداري بصفة خاصة ولقواعد القانون بصفة عامة وهو ما يطلق عليه اصطلاحاً التزام مبدأ الشرعية أو مبدأ سيادة القانون<sup>2</sup>.

## 2- تطور و واقع الإدارة المحلية الجزائرية :

يعد نظام الإدارة المحلية في الجزائر ذو مرجعية تاريخية والذي تعتبر من أقدم النظم المحلية، حيث يمكن إرجاعه إلى العهد العثماني، وبالذات إلى بداية القرن السادس عشر (1516) تتميز هذه المرحلة بتنظيم إداري خاص يتسم بالسعي إلى ضمان السيطرة المستبدة للدولة على جميع مرافق البلاد<sup>3</sup> حيث قسمت البلاد من الناحية الإقليمية إلى أربعة مناطق: البايك وهي دار السلطان أي العاصمة وضواحيها، باييك التيطري وعاصمته المدية، وباييك الغرب وعاصمته وهران، وباييك الشرق وعاصمته قسنطينة<sup>4</sup>. ويتكون البايك (المقاطعة) من تنظيمات إقليمية إدارية أخرى أقل حجماً من البايك وهي: البلدة، المنطقة، الوطن، وتشكل المقاطعة (الباييك) من عدة أقسام وهي: أصل المحزن، والرعية وأقسام مختلفة مرتبطة بالحكومة المركزية والمتصلة في: الباي، ديوان الباي، المجلس الاستشاري، المصالح الإدارية وهذا النوع يعتبر بمثابة محاولة إيجاد الديمقراطية داخل الطبقة الحاكمة وغير أنها تعتبر قاعدة بعيدة على الطبقة الشعبية والتي أدت إلى زوالها<sup>5</sup>.

إن بعد سقوط الدولة العثمانية وخضوع الدولة الجزائرية للاستعمار الفرنسي عام 1930، ظهرت مقاومة شعبية وطنية بقيادة الأمير عبد القادر من أجل إنشاء دولة جزائرية شعبية فتم اختيار

<sup>1</sup> - حسن محمد عواضة، المبادئ الأساسية للقانون الإداري، ط 1 المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 13.

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 61.

<sup>3</sup> - أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط 4: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 140.

<sup>4</sup> - عبد النور ناجي، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة، مديرية للنشر لجامعة عنابة، الجزائر، 2010، ص 91.

<sup>5</sup> - سعودي محمد العربي، المؤسسات المركزية المحلية في الجزائر، البلدية والولاية 1516 - 1962، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 41.

الأمير كرئيس للدولة في سنة 1932 م. ولم يقصر تنظيم الدولة على المستوى المركزي فقط والتي تظهر في الأمير عبد القادر كرئيس للدولة، مجلس الحكومة، المجلس الاستشاري الذي يتمثل في السلطة التشريعية والقضائية بل امتد التنظيم إلى المستوى المحلي ذلك من خلال إنشاء مؤسسات محلية بحيث نظمت على غرار الهيئات المركزية بنفس القواعد وقسمت البلاد إلى تنظيمات إقليمية إدارية إلى ثمانية ولايات وعلى رأس كل ولاية خليفة تعتبر ممثل الدولة وخليفة الأمير ويتمتع بصلاحيات واسعة، هذا إلى جانب الديوان وشرطة الولاية ومجلس الشورى الولائي.

### 2-1- المجالس المحلية خلال الفترة الاستعمارية:

في هذه الفترة اعتمدت السلطات الفرنسية العديد من السياسات في إدارة الأقاليم المحلية في الجزائر، التي اعتمدت على الشخصيات ذات النفوذ والسلطة من المواطنين ولهذا مرت هذه المرحلة بعدة مراحل وهي<sup>1</sup>:

أ- المرحلة الأولى 1830-1987 : تميزت هذه المرحلة بتحديد قواعد النظام الإقليمي المحلي في الجزائر، حيث قسمت الجزائر إلى ثلاثة أقاليم: فالأقاليم المدنية يتمركز فيها الفئة الأوروبية وتخضع لنفس النظم الإدارية المعمول بها في فرنسا، أما المناطق المختلطة تحتوي على العنصر الأوروبي وعدد ضئيل من الجزائريين تخضع للإدارة المدنية العنصر الأوروبي بينما الجزائريين تخضع للإدارة العسكرية، وفي الأخير المناطق العسكرية وهي مناطق لا يسكنها سوى العنصر الوطني ويطبق فيها الإدارة العسكرية. وإلى جانب آخر تم تأسيس المكاتب العربية من أجل تسهيل الاتصال بين الحاكم والمحكومين.

ب- المرحلة الثانية : أما المرحلة الثانية، أعبرت الجزائر بعد احتلالها من قبل الاستعمار الفرنسي عام 1830 أرض محتلة تخضع للحكم العسكري وعلى إثر ذلك قسمت الجزائر إلى ثلاث ولايات: الجزائر، وهران و قسنطينة يرأس كل منها والي يساعد مجلس الولاية، على غرار النمط الذي كان سائد في فرنسا.

<sup>1</sup> - حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 131.

وقدمت الولايات إلى البلديات حسب التواجد الأوروبي: القسم الأول يضم البلديات الأهلية المتواجدة في مناطق الجنوب (الصحراء) وفي بعض الأماكن النائية في الشمال كان تسييرها الفعلي من قبل رجال الجيش الفرنسي وبعض الأعيان من الأهالي يتم تعيينهم من قبل السلطات الفرنسية. أما القسم الثاني والذي يضم البلديات المختلطة، فهي تلك المناطق الإقليمية التي يقيم فيها الجزائريين إلى جانب حركة الاستيطان في هذه المناطق، تتميز بخلط من الوحدات الإدارية القانونية الانتقالية. وفي القسم الثالث

يضم العنصر الأوروبي والذي يتمتع بالتصرف التام. فهي قائمة المناطق التي يتواجد فيها الأوروبيين بكثافة، لاسيما المدن الكبرى والمناطق الساحلية وتتميز بخضوعها لإدارة الحكم العسكري<sup>1</sup>

أما من حيث الدور الذي لعبته البلديات في هذه الفترة، فإنها لم تقم بأي دور لخدمة الشعب الجزائري، بل كانت أداة إدارية لتقديم الخدمات للعنصر الأوروبي

### 2-2- المجالس المحلية أثناء الثورة التحريرية 1954-1962: بعد اندلاع الثورة

التحريرية في أول نوفمبر 1954 فكر القادة في عقد مؤتمر الصومام سنة 1956 بعد مرور عامين من اندلاع الثورة، ذلك من أجل تنظيم وإعادة هيكلة الثورة، ومن القرارات الهامة التي جاء بها هذا المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليم محلي للدولة، ووضع إدارة محلية خاصة بكل وحدة محلية وعليه قسمت الجزائر إلى ستة ولايات والتي بدورها قسمت إلى مناطق والمناطق إلى نواحي. ولقد تميزت هذه المرحلة بقيام تنظيم إداري يقوم على مبدأ القيادة الجماعية، ذلك من خلال إنشاء مجلس للولاية وتتمتع بدورها بمجموعة من الصلاحيات موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والاتصال والإخبار.

أما المجالس البلدية فقد نشأت من قبل قيادة الثورة لتوعية وتنظيم جيش التحرير الوطني، كما تسيير هذه المجالس من قبل هيئة جماعية منتخبة من قبل الأهالي يرأس هذه الهيئة شيخ البلدية ويساعده

<sup>1</sup> - محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم الإداري: دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 121، 122.

مجلس، ومن أهم اهتماماته الإشراف على التعليم ومحو الأمية والشؤون الدينية والمالية، وبذلك أصبحت إدارة البلدية موازية للإدارة الاستعمارية<sup>1</sup>

## 2-3 - المجالس المحلية خلال فترة الاستقلال:

عرفت الجزائر غداة الاستقلال نوع من الفراغ الإداري على المستوى الحكومي والمحلي نتيجة الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية، ولقد ورثت الجزائر بنية إدارية فرنسية ملائمة مشاكل في شتى المجالات

الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية كالفقر، والبطالة والأمية والعجز المالي والإداري وارتفاع النفقات نتيجة تقديم المساعدات التي قدمتها البلديات للمتضررين من الحرب التحريرية

وفرضت هذه الحالة وضع الدولة آنذاك مجموعة من الإجراءات على المستوى الإقليمي الإداري، فعلى مستوى البلدية: عمدت على الإبقاء على الإطار القانوني الموروث بموجب القانون رقم 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 غير أن الظروف السياسية فرضت إعادة التنظيم بصفة محدودة الهيئات الإدارية والسلطات التي تمارسها هذه الهيئات في انتظار إصلاح شامل للإدارة المحلية، فقد تم تخفيض بصفة تدريجية عدد البلديات الذي كان 1535 بلدية إلى 676 بلدية عن طريق تغيير ودمج أسماء بعض البلديات على أساس متوسط عدد السكان، يقارب 180 ألف ساكن<sup>2</sup>.

أما الإصلاح في المجال التشريعي فقد كرسه دستور 1963 م، حيث أعتبر البلدية القاعدة الأساسية للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية، كما ورد في المادة 09 منه

وفي هذا السياق ذهب الميثاق الجزائري لسنة 1964 حيث جاء في " ضرورة إعطاء الجماعات المحلية سلطات تتطلب مراجعة إدارية جذرية، هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاجتماعي للبلاد.

<sup>1</sup> -عبد النور ناجي النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2006، ص 94، 95.

<sup>2</sup> -عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، جسر النشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 109

وبعد ذلك صدر الأمر رقم 69 / 24 المؤرخ في 18 جانفي من 1967 م والمتضمن قانون البلدية ثم صدور الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن لقانون الولاية، ومن خلال هذين القانونين أوكلت للبلدية والولاية عدة مهام سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، إلى أن الشيء الملاحظ هو محاولة جعل الجماعة المحلية اللبنة الأولى في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري يهدف إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية وتجسيد اللامركزية على مستوى الإدارة المحلية .

### أ- المجالس المحلية خلال فترة التعددية الحزبية :

بعد تبني الجزائر التعددية السياسية والحزبية في بداية التسعينات القرن الماضي وذلك من خلال دستور 1989 والتي تعتبر مظهر مميز للنظام الدستوري الجزائري الحالي عن طريق الديمقراطية المحلية والتأكيد على سن العديد من الآليات القانونية ضمن أطر تشريعية متنوعة تركز مبدأ التعددية الحزبية مثل اللامركزية الإدارية، والانتخاب التعددي لتمثيل الإرادة الشعبية على مستوى المؤسسات المحلية، وتشجيع المشاركة لمواطنين في تسيير الشؤون العامة، وتقاسم السلطات بين الجهاز المركزي والمؤسسات المحلية في اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات . وتمشيا مع هذا الإصلاح السياسي والإداري، جاء القانون البلدي رقم 1990/08 وقانون الولاية رقم 1990/09 ليحدد مسار جديد في التنظيم الإداري المحلي<sup>1</sup>

### 3- مستويات الإدارة المحلية :

يتكون النظام المحلي في الجزائر من ثلاثة مستويات رئيسة هي: الولايات والدوائر والبلديات، حيث تتشكل الولاية من عدد من الدوائر والدائرة من عدد من البلديات، وتشكل الدائرة وسيط إداري بين البلديات والولاية، لاتمثل هيئة أو جماعة إدارية محلية بل هي مجرد قسم وفرع إداري تابع ومساعد للولاية، الهدف من وجود الدائرة التي يغيب فيها مجلس منتخب هو تقريب الإدارة والخدمات من المواطن في كل بلديات الولاية المنتشرة عبر حدود الولاية، تدار الدائرة من طرف

<sup>1</sup> - عبد النور ناجي، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2006، الجزائر،

رئيس الدائرة الذي يعين بمرسوم أو مصالح إدارة، يعد رئيس الدائرة تابع ومساعد للوالي في القيام بوظائف الولاية على مستوى الدائرة، كما يقوم بالتنشيط والتوجيه والإعلام والتنسيق بين البلديات.

وتشجيع على رفع مستويات المعيشة لأعداد كبيرة من المواطنين بدلا من تركيز التنمية الإقتصادية على المدن الكبيرة، أو العاصمة فقط<sup>1</sup>

### 5- تعريف الولاية :

هي الجماعة الإقليمية للدول وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.

وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطن. وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب، وتحدث بموجب القانون.

وللولاية اسم وإقليم ومقر رئيسي يحدد بموجب مرسوم رئاسي ويتم كل تعديل لذلك حسب الأشكال نفسها، و يتطابق إقليم الولاية مع إقليم البلديات التي تتكون منها، و يخضع كل تعديل في الحدود الإقليمية للولاية إلى قانون الولاية، وتتكون الولاية من هيئتان هما: <sup>2</sup>

أ- الوالي : يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي من قبل رئيس الجمهورية وهو المشرف على إدارة أملاك الدولة داخل تراب الولاية حيث يعتبر ممثل الدولة على مستوى الولاية .

1- الشيخلي عبد الرزاق ابراهيم، الإدارة المحلية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 16، 19 .

2- الجريدة الرسمية، العدد 12، قانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 يتعلق بالولاية .

ب- المجلس الشعبي الولائي : وهو هيئة منتخبة مختصة في إعداد مداورات الولاية ويتشكل من بين أعضائه لجان دائمة في المجالات : الاقتصادية والمالية، التهيئة العمرانية والتجهيز، الشؤون الاجتماعية والثقافية، ولجان مؤقتة لدراسة المسائل التي تهم الولاية، يترأس المجلس رئيسا يسمى رئيس المجلس الشعبي الولائي ينتخب من طرف أعضاء المجلس .

## 6- التعريف بمقر ولاية الجلفة :

تم إنشاؤها بمقتضى الأمر رقم 69-74 المؤرخ في 12 جمادى الثانية عام 1394 الموافق لـ 02 يوليو سنة 1974 والمتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات.

تقع ولاية الجلفة في الهضاب العليا الوسطى للجزائر وتبعد عن العاصمة بحوالي 300 كلم جنوبا وتتربع على موقع استراتيجي هام، فهي بمثابة همزة وصل بين الشمال والجنوب وبين الشرق والغرب، تبلغ مساحتها 32286.36 كلم<sup>2</sup>.

يحدها من الشمال ولاية المدية ومن الشمال الغربي ولاية تيسمسيلت ومن الغرب ولاية تيارت أما من الشرق فولاية المسيلة ومن الجنوب الشرقي كل من ولاية بسكرة والوادي وورقلة في حين تحدها ولاية الأغواط من الجهة الجنوبية الغربية، وغرداية جنوبا، وتصبح بذلك الولاية الوحيدة وطنيا التي تحدها تسع ولايات، ويقدر عدد سكانها بحوالي 1311075 نسمة<sup>1</sup>.

## 7- الهيكل لتنظيم لولاية الجلفة :

يتشكل الهيكل الإداري للولاية من الوالي، الديوان، الأمانة العامة، المفتشية، مندوبية الأمن، بالإضافة إلى المجلس الشعبي الولائي. (كما يوضحه الشكل رقم 20)

7-1- الوالي : ممثل للدولة و مندوب للحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، حيث أن الوالي وبصفته هيئة

<sup>1</sup> - مديرية البرمجة متابعة الميزانية لولاية جلفة ( مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية سابقا )، مونوغرافية ولاية الجلفة لعام

تنفيذية بالولاية، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداوات المجلس الولائي ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريراً حول آلية المداوات، كما يطلعه سنوياً على نشاط مصالح الولاية .

- يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين وحرياتهم حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون.

- يسهر الوالي على إقامة وحسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية ويتولى أعمالها ومراقبتها طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- يعد الوالي على المستوى التقني مشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها، وهو الأمر بالصرف.

- يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعياً أو مدعى عليه مادامت الحالات التي يكون فيها طرفاً النزاع الدولة والجماعات المحلية.

- توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها، فهو مسئول عن المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العامة.

- يتوجب على الوالي الإقامة في عاصمة الولاية.

## 7-2- الديوان :

يتم تعيين رئيس الديوان بواسطة مرسوم رئاسي باقتراح من رئيس الحكومة، حيث يساعد الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه بالولاية ويتلقى رئيس الديوان توجيهات من الوالي في حدود صلاحياته، وفي هذا الإطار يقوم بالتنسيق بين عمل الملحقين في الخلايا الأساسية مثل العلاقات الخارجية والبروتوكولات والتشريفات، العلاقات مع أجهزة الإعلام والصحافة، أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة، حيث يتم توظيف خمسة إلى عشرة ملحقين بالديوان بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير المالية المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

و ينبثق عن الديوان كل من :

أ- الخلايا: خلية الإعلام والاتصال، خلية المشاريع الكبرى، خلية التنمية البشرية، خلية التنمية الريفية، خلية التضامن والتشغيل، خلية البيئة ونوعية الحياة، خلية السكن والإطار المعيشي، خلية التلخيص والاستشراف، خلية النشاط الإقتصادي.

ب- مكتب الوسيط الإداري: ملحق بالديوان وهو بمثابة الوسيط بين المواطن والديوان.

ج- مكتب التنظيم: ملحق بالديوان وهو مكلف بنشاط مصلحة الاتصال والأرقام، ويساهم في التنظيم على مستوى الولاية.

### 7-2-1- مديرية الإدارة المحلية :

تهتم بتسيير الموارد البشرية والمالية وممتلكات الولاية وتتشكل مديرية الإدارة المحلية من ثلاث مصالح هي:

أ- مصلحة الميزانية والممتلكات: وهي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي:

1- مكتب ميزانية الدولة: ( غير المركزية ) يتكفل بتحضير ميزانية الولاية وتقسيمها على القطاعات المعنية به، وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر، وتقوم الولاية بدورها بتوزيعها على قطاعات معينة مثلا: على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية: كالعتاد، والخدمات الاجتماعية، ترميم مباني الدولة.....إلخ.<sup>1</sup>

2- مكتب ميزانية الولاية ( المركزية ) : وتتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا: شراء ألبسة لحراس الأمن الولاية، نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين الغير مرسمين، بناء طرقات و مستشفيات.....إلخ.

3- مكتب الممتلكات: وهي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، وتتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية ودوائرها وبلدياتها: فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حضيرة السيارات.....إلخ.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 94-215 مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994، يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها.

ب- مصلحة المستخدمين (الموظفين): هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على المستوى المحلي وتسيير شؤونهم منذ توظيفهم لغاية خروجهم (توظيف، أجور، الوسائل والحاجات، التكوين، الترقية، التقاعد... الخ) تتكون بدورها من مكتبين:

1- مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية: وهو المكلف بالتوظيف منذ أول إجراء وهو الإعلان عن التوظيف، ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، وتقديمها للتأشيرة، بالإضافة إلى التوظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة وفي الرتبة، وهذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

2- مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات: تقوم الولاية في هذه الحالة بسلطة الوصاية والرقابة عن طريق توجيهات وتعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، وكذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

ج- مصلحة التنشيط المحلي: تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر والبلديات التابعة للولاية والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأموالها، ودراسة الميزانية ومراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسيير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي والأملاك العقارية والمنقولة، بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية والجماعات المحلية والاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثلا: الإنجاز والتوريد، وتتكون هذه المصلحة من مكتبين هما:

1- مكتب ميزانية وممتلكات البلديات: خاص بكل ما يتعلق بالميزانية والممتلكات العقارية والمنقولة للبلدية.

2- مكتب الصفقات والبرامج: وينقسم إلى قسمين:

- صفقات تابعة للولاية (أي مسجلة في قطاع الداخلية أو ميزانية الولاية).

- مراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها أولا.

## 7-2-2- مديرية التنظيم والشؤون العامة :

تم إنشائها وفق الهيكل والصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265<sup>1</sup> وهي المسؤولة على ضمان كل من : تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية وتنظيمية) والمراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا (مداورات المجلس الشعبي الولائي والمجالس الشعبية البلدية)، تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية والبلديات التابعة لها والتكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة بنزع الملكية ووضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع اقتصادية واجتماعية وتربوية ورياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية وكذلك برامج التنمية القطاعية.

وتتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:

أ- مصلحة التنظيم العام: تضم :

**1 - مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة:** ويتكفل بملفات إنشاء المؤسسات المصنفة مثل المقاهي والمخابز والحمامات والمرشات وكذلك المؤسسات المصنفة من درجة أعلى مثل تربية الحيوانات والدواجن، حيث تخضع هذه المؤسسات إلى تقديم ملفات لتمكين أصحابها من ممارسة نشاطاتهم وفقا لما ينص عليه التنظيم الخاص بهذه المؤسسات المصنفة.

**2- مكتب الانتخابات والجمعيات:** ويتكفل هذا المكتب بتنظيم مختلف الانتخابات على مستوى الولاية (الانتخابات المحلية للمجالس الشعبية البلدية والمجلس الشعبي الولائي) كما يتكفل بتسيير المنتخبين لكل هذه المجالس خلال العهدة التي يقومون بها وهذا بمتابعة ملفاتهم الإدارية وكل ما تتضمنه من عقوبات إدارية.

كما أن هذا المكتب يتكفل بسير جمعيات المجتمع المدني والجمعيات الدينية والخيرية والثقافية المعتمدة ويتابع نشاطاتها ويتكفل كذلك بتجديدها دوريا.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية

ب - مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

1- مكتب نزاع الملكية والمنازعات: ويتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة ويقوم بجميع الإجراءات الخاصة بهذه العملية، كما أن هذا المكتب من صلاحياته دراسة ومتابعة المنازعات التي تكون بين الولاية والمواطنين.<sup>1</sup>

2- مكتب العقود الإدارية والمداومات الولائية: ويتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية المتمثلة في القرارات التي يصدرها الوالي وهذا لأجل تنفيذها كما يتابع المداومات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي والتي يتم تجسيدها بواسطة قرارات ولائية تتعلق بكافة النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية...الخ.

ج- مصلحة تنقل الأشخاص : وهي مصلحة تتكفل بتنقل الأجانب .

### 7-3- الأمانة العامة :

بالنظر إلى المهام التي تقوم بها تعد واحدة من أهم الهيئات الإدارية، حيث تعمل تحت إشراف الوالي، وتنظم هيكلها في شكل مصالحو تضم كل واحد منها عدة مكاتب.

وحسب المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 تتمثل مهمة الأمين العام في متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية والسهر على ضمان استمرارية العمل الإداري وتنسيق أعمال المديرين في الولاية، إضافة إلى تنشيط الهياكل المكلفة بالتوثيق والأرشيف والتركيب والتنسيق فيما بينها، وتنشيط الهياكل المكلفة بالبريد ومراقبتها<sup>2</sup> وعلى هذا الأساس، فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضو أو عدة أعضاء من مجلس الولاية لدراسة المسائل الخاصة والتي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال، وتنشيط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 94-215 مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994، يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها.

الولاية ويسهر على تنفيذها، كذلك متابعة مداورات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية.

وتتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب وهي :

**7-3-1- مصلحة التخليص:** هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية إبتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التخليص، وذلك عن طريق متابعة دورية دقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية وفي جميع القطاعات بدون استثناء ولها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية أو المخططات التنموية البلدية .

تقوم بمتابعة دورية وذلك بعد تسجيل مشروع ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، ولا يكون المتابعة الدورية إلا بعد توفر المراحل التالية:

- اقتراح للمشروع ( تحضير البطاقة التقنية، المبلغ التقديري....).

- عند قبول تسجيل المشروع تتم المرحلة الثانية وهي دراسة المشروع.

- الانطلاقة في إنجاز المشروع والذي بدوره يمر بعد مراحل تحضيرية ومتابعة المشروع بدقة.

و مصلحة التخليص بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب وهي :

أ- مكتب الصفقات العمومية: يقوم بتحضير ومتابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، ويقدم تقارير للأمانة العامة.

ب- مكتب التنسيق: و يقوم هذا المكتب بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية وضمان تنظيم ومتابعة أعمال اللجان التابعة لسلطة الوالي أو الأمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.

ج- مكتب التنظيم: يقوم بدراسة وتقديم إقتراحات من أجل السير الأفضل للمديريات وتسهيل الطرق لتحسين شروط وطرق العمل.

7-3-2- مصدحة التوثيق: تتكون هذه المصدحة من مكتبين هما :

أ- مكتب التوثيق و المعلومات: هو المكتب الذي يتهم بجمع ونشر وإستغلال كل وثيقة إدارية ذشرية و التي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذية الولائية، تكوين وتسيير القاعدة الوثائقية للولاية، تحضير وإنجاز ونشر المجلات ونشره إعلامية داخلية للولاية، إنجاز دلائل إحصائية Monographie اجتماعية او اقتصادية او ثقافية حول الولاية والعمل على تحليلها، تكوين بنك المعطيات والعمل على تجميعه الدائم.

ب- مكتب التخليص: يقوم بالجمع والتحليل لغرض التنسيق بن البرامج والنشاطات السنوية للمديريات الولائية وتنظيم سير المعلومات، وجمع التقارير وحصائل النشاطات السنوية وتحليلها وتلخيصها.

7-3-3- مصدحة الأرشيف والمحفوظات: تضم هذه المصدحة مكتبين هما :

أ- مكتب الإعلام والمساعدة: يقوم ببحث ونشر القواعد المطبقة في الموارد المعالجة وحفظ وسير الأرشيف ومساعدة مديريات الولاية حول الوثائق الخاصة بهم.

ب- مكتب الحفظ: يقوم بحفظ العقود، الملصقات، الوثائق، والمنشورات الرسمية من طرف مديريات الولاية.

7-4- المفتشية العامة :

و يعين موظفيها بموجب مرسوم رئاسي حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهياكل والمؤسسات. يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة في المهام الموكلة إليهم

7-5- مندوب الأمن :

يعد منصب مندوب الأمن لدى الوالي وظيفة عليا في الدولة يعين صاحبها بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير الداخلية والجماعات المحلية ويتولى مساعدة الوالي في تصور التدابير الخاصة بميدان الأمن

الوقائي وتنفيذها و ينشط وينسق أعمال المكلفين بمهمة الأمن ومساعدتي الأمن في الدوائر والبلديات تحت سلطة الوالي .

**6-7 - المجلس الشعبي الولائي:** يمثل هيئة المداولة في الولاية وهو مجلس يتم انتخابه لمدة خمسة (05) سنوات. و ينتخب رئيسه من بين الأعضاء، يعقد أربع دورات عادية في السنة، مدة كل دورة منها خمسة عشر 15 يوما على الأكثر، ويمكن تمديدها عند الاقتضاء بقرار من أغلبية أعضائه لمدة لا تتجاوز سبعة أيام أو بطلب من الوالي، وتنعقد هذه الدورات خلال أشهر مارس، جوان، سبتمبر وديسمبر، ويمكن أن يعقد دورة استثنائية، و يقوم الرئيس بإرسال الاستدعاء لاجتماعات المجلس الشعبي الولائي مع إشعار الوالي بذلك.

يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات، كما يمكنه أن يقدم الاقتراحات أو الملاحظات الخاصة بشؤون الولاية التي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه في أجل أقصاه 30 يوما.

و تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتهيئة إقليم الولاية وحماية البيئة .



## خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل تعريف الإدارة المحلية من عدة جوانب وكان أكثرها قانوني وتنظيمي، وقد تحدثنا على تطورها التاريخي وحددنا في بحثنا هذا اهتمامنا على الولاية وخصوصا مقر ولاية الجلفة من اجل الولوج إلى دراسة الحالة.

ويمكن تلخيص ما سبق في كون أن الولاية في أداء مهامها تعتمد على سياسة اتصالية داخلية وخارجية ذات أهمية بالغة تكمن في :

- توفير تدفق المعلومات بين العاملين داخل الولاية، وإمداد مختلف المديرات والأجهزة الإدارية بالمعلومات التي تحتاج إليها، مما ينتج عنه التنظيم والسير الحسن للمصالح المختلفة ، ولأجل دراسة كل هذا وجب علينا التعريف بالولاية والتي أقمنا فيها دراستنا الحالية.

# الباب الثاني:

## الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الأول : خصائص أفراد العينة

الفصل الثاني: اختبار وتحليل جداول الفرضية الأولى

الفصل الثالث: اختبار وتحليل جداول الفرضية الثانية

الفصل الرابع: اختبار وتحليل جداول الفرضية الثالثة

الفصل الخامس: اختبار وتحليل جداول الفرضية الرابعة

الفصل السادس: اختبار وتحليل جداول الفرضية الخامسة

# الفصل الأول:

## خصائص أفراد العينة

- المنهج المتبع في الدراسة

- تقنيات الدراسة

- العينة وطريقة اختيارها

- التحليل والتعليق على البيانات الأولية

لمواصفات العينة

## 1- المنهج المتبع في الدراسة :

### 1-1 دراسة الحالة:

ويعتبر من أقدم مناهج البحث الاجتماعي، ويسعى لدراسة الوحدات الاجتماعية ككل، وقد تكون الوحدة فردا أو نظاما أو مجتمعا، ويتم الإستعانة بعدة مصادر للمعلومات والبيانات.

وفي موضوعنا هذا فإن وحدة الدراسة تتمثل في إحدى المؤسسات الإدارية وهي إدارة مقر الولاية، الذي يعتبر الإتصال فيه متطورا نوعا ما مقارنة مع مثيلاتها من المؤسسات الإدارية الأخرى ولأنها تمثل نموذج للإدارة المحلية في الجزائر، ولهذا اخترناها كوحدة للدراسة.

### 1-2- المنهج التحليلي:

لجأنا إلى استخدام هذا المنهج لملائمته لدراستنا وهو من أكثر المناهج استعمالا، وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية معينة، وساعدنا هذا المنهج في تحديد مشكلة الإتصال في المؤسسة، وتناولها بالتفسير وإعطاء أبعادها المختلفة إضافة إلى إيجاد العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، وساعدنا في إعطاء الأبعاد والتحليلات للآراء والمواقف المختلفة التي تخص موضوع بحثنا.

### 1-3- المنهج الكمي:

ويعرفه "أنجرس" بأنه: "...يهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة التي قد تكون الدراسة من الطراز الترتيبي مثل "أكثر أو أقل من" أو عددية باستعمال الحساب، وكذلك عند استعمال المؤشرات، النسب، المتوسطات، أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة..."<sup>1</sup>. إن هذا المنهج يستعمل كثيرا في هذا النوع من الدراسات، حيث أفادنا في الإحصائيات الخاصة بأفراد عينة بحثنا وذلك قصد تناولها بالتحليل السوسولوجي.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 60.

## 2- تقنيات الدراسة :

إن دراسة أي ظاهرة إجتماعية يتطلب إجراء بحوث ميدانية، ويتم ذلك من خلال الإعتماد على أدوات بحث خاصة، وهي طرق يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعطيات حول موضوع الدراسة، والكشف عن الظواهر المختلفة.

### 2-1- إستمارة المقابلة:

وتعتبر المقابلة أسلوباً أساسياً من أساليب جمع البيانات والمعلومات تتم من خلال الإتصال المباشر وجها لوجه بين الباحث والمبحوث.

ويؤكد "إحسان محمد" أنه من خلال المقابلة يقوم الباحث بطرح الأسئلة المدرجة في الإستمارة الإستبائية ويقوم بتدوين إجابات المبحوث في أماكنها.

ولقد استعملنا هذه الأداة عن طريق المقابلة المباشرة بيننا وبين العاملين في مقر ولاية الجلفة لاسيما مع الموظفين العادين إلى رؤساء العمل هناك مرورا بالوالي ومدير الإدارة المحلية بمقر الولاية، حيث كنا نطرح عليهم الأسئلة المدونة في استمارة بحثنا ونقوم بتدوين الإجابة عليها، وفي بعض الأحيان كنا نسأل بعض الأسئلة غير المدونة حتى نلم بالجوانب المختلفة حول موضوع دراستنا.

تتضمن الاستمارة الموجودة ضمن قائمة ملاحق البحث سبعون سؤالاً (70) موزعة على خمس محاور أساسية تمثل محددات الاتصال، و تم تقسيم الأسئلة حسب المؤشرات المتعلقة بكل متغير من متغيرات البحث كالآتي :

- ستة (06) أسئلة تتعلق بخصائص أفراد العينة من العمر والجنس والخبرة والحالة الاجتماعية... الخ.

- المحور الأول المتعلق بنوع الاتصال ويحتوي على 14 سؤال .

<sup>1</sup> - إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2005، ص 252.

- المحور الثاني ويتعلق بنمط الاتصال ويحتوي على 07 أسئلة مغلقة .
  - المحور الثالث وجاء خاصا بالتفاعل أثناء العملية الاتصالية وهذا على شكل 15 سؤال.
  - المحور الرابع و المتعلق بالاتجاهات التي يبديها الموظف أثناء الاتصال وتمثلت في 17 سؤال.
  - المحور الخامس ويتطرق للأهداف المنشودة و حصرناها في 11 سؤال .
- للإشارة فقط أن الأسئلة جميعا مغلقة ، وتحللتها بعض الأسئلة المتعلقة بالأداء الوظيفي وقياسها لتكون عاملا رائزا في المقارنة ولكي يتم تقاطعها مع محددات الاتصال .

## 2-2- الوثائق والسجلات:

تم جمع المعلومات الواردة في الوثائق المتوفرة في إدارة مقر الولاية وذلك لتكون الدراسة أكثر دلالة، وكان من الوثائق المعتمد عليها في الدراسة (التقارير السنوية، المناشير، التعليمات، ملفات على الكمبيوتر).

وتخص هذه الوثائق مختلف المصالح بالإدارة كمديرية الإتصال، مصلحة المستخدمين، مديرية الموارد البشرية، مصلحة الإعلام والتوجيه، مديرية الإدارة المحلية،...

حيث تمكنا من خلال هذه الوثائق والأرشيف من معرفة كيفية إجراء عملية الإتصال بين مختلف المصالح في مقر الولاية، وكذا الأساليب المستخدمة للتواصل بين إطارات وأعاون التحكم وفئة التنفيذ.

## 3- العينة وطريقة اختيارها:

1-3- عينة البحث : تعرف العينة بأنها مجموعة وحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثيل المجتمع محل الدراسة، فيمكن أن نختار العينة من عدة مستويات، فقد اعتمدنا طريقة

العينة مع تكافؤ الحظوظ وبعد ذلك تم توزيع الإستمارة لجمع البيانات اللازمة وهذا من أجل اختيار الفروض وإشكالية الدراسة.

**3-2- طريقة اختيار عينة البحث :** لقد استعملنا نسبة السبر le taux de sondage بما يساوي 11.34% لتحصل على العينة من مختلف الفئات السوسيو مهنية إلا أنه وبعد عملية استرجاع مختلف الإستمارات تم فقدان البعض منها كما أنه كانت هناك استمارات منقوصة الإجابة، مما استدعى أن نوزع عددا كبيرا من الاستمارات قصد الوصول إلى عينة الدراسة والمتمثلة في 132 استمارة مقبولة حيث تعبر عن جدية أفراد العينة في الإجابة موزعين كالتالي: 25 من فئة التأطير، 19 من فئة التحكم، 88 من فئة التنفيذ.

وهي عينة حصصية واستخدمنا الجانب الإحصائي في تحديد أفرادها لأن مجتمع البحث معلوم عبر فئات مختلفة من فئات العمال،

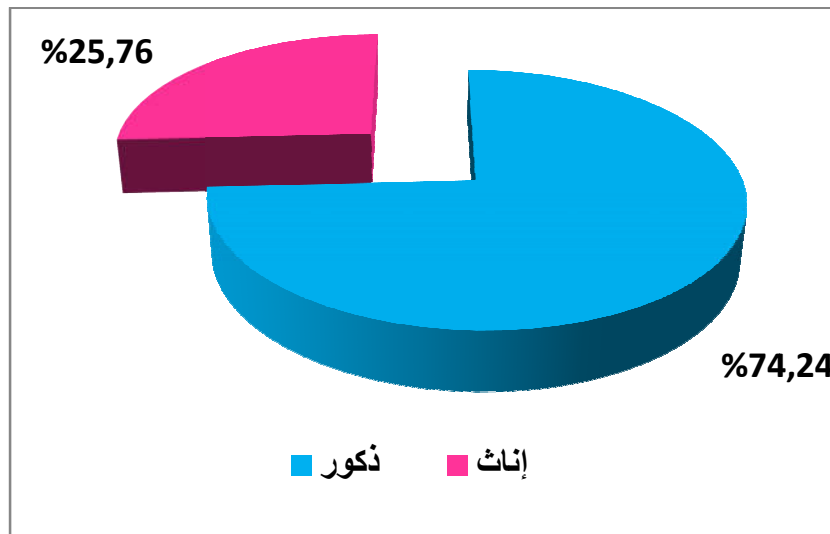
العدد	فئة التأطير	فئة التحكم	فئة التنفيذ	المجموع
المجموع	213	162	771	1146
العينة	25	19	88	132

وللتأكد من وجود العلاقة وطبيعة العلاقة وقوة العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة في الجداول المركبة استخدمنا كل من معامل كاي تربيع الذي يثبت ارتباط المتغيرات إضافة إلى كل من معامل الارتباط التوافق، والاقتران، وبارسون أحيانا، حيث قمنا بتفريغ البيانات يدويا وتقليديا دون اللجوء إلى البرامج الإحصائية، وهذا لكون أفراد العينة قليل نسبيا ولطبيعة استمارة الإستبيان ذات الأسئلة المغلقة.

#### 4- التحليل والتعليق على البيانات الأولية لمواصفات العينة :

جدول رقم (01) : يوضح توزيع المبحوثين على أساس الجنس

الجنس	التكرار	ك	%
ذكور	98	74.24	
إناث	34	25.76	
المجموع	132	100	



شكل رقم ( 21 ) : دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين على أساس الجنس

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل 74.24% من مجموع أفراد العينة فيما تمثل النسبة الباقية أي 25.76% نسبة الإناث.

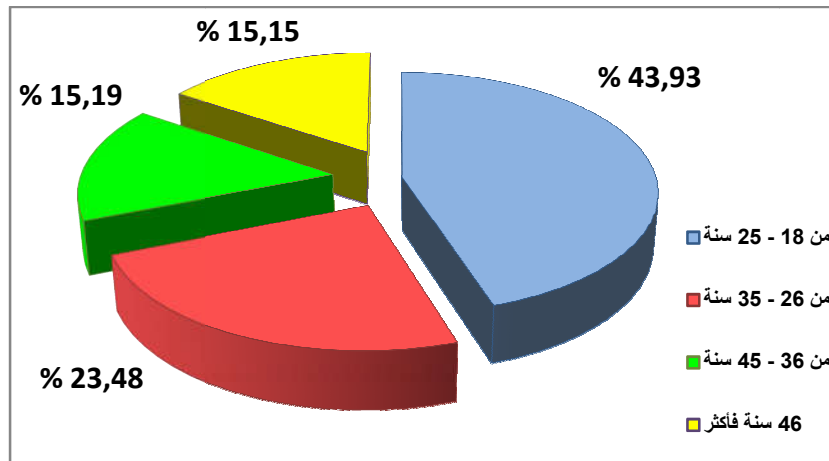
تبين المعطيات الكمية لهذا الجدول أن نسبة عالية من العمال هم ذكور وتقدر بحوالي (74.24%) بما يعادل 98 عاملاً، وفي المقابل نجد نسبة الإناث منخفضة بالمقارنة مع نسبة الذكور حيث تقدر بحوالي (25.76%) أي ما يعادل 34 عاملة.

وبصفة عامة نلاحظ أن هناك تفاوت بين نسبي العاملين والعاملات داخل مقر إدارة الولاية، وقد تم الاستفسار عن سبب قلة العضو النسوي داخل إدارة مقر الولاية الجلفة وفسر ذلك بسبب توقف أغلب العاملات المتزوجات من قبل أزواجهن وتحييد الرجال البيت لزوجاتهم عن العمل داخل الإدارة خاصة وأنها تعمل مع مجموعة من الرجال، وكذا عن نمط المنطقة الذي يتميز بعدم تحييد المرأة في العمل خاصة في الإدارة عكس التعليم، لكن لوحظ أن هذه الظاهرة بدأت في الاختفاء في الإدارة مقارنة بالسنوات الفارطة وبدأ العضو النسوي يقبل على العمل في هذا المجال دون تخوف أو عقد.

وبالفعل هذا ما لاحظناه أثناء مرحلة تطبيق إستمارة البحث، إذ تم توظيف حديث لمصرفين إداريين وقد سجل غالبية العنصر النسوي أكثر من الرجالي وهذا دليل على الإهتمام من الطرفين سواء من طرف الإدارة بتوظيف فئة الإناث أو من طرف المقدمات لطلبات التوظيف في الإدارة أو ربما لوجود عائق الخدمات الوطنية أمام فئة الذكور، وهنا لا بد من الإشارة أنه يمكننا ملاحظة التغير الاجتماعي الحادث إذ أنه في وقت قريب جداً كانت المرأة لا يمكن لها أن تعمل أو حتى أن تكمل دراستها ثم تغير الوضع إلى السماح لها بالعمل في قطاع التعليم فقط أما اليوم فأصبحت المرأة تشغل كل الوظائف حتى الأمنية منها.

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة على أساس العمر

السن	ك	%
من 18 - 25 سنة	58	43.93
35-26 سنة	31	23.48
45-36 سنة	21	15.19
46 سنة فأكثر	20	15.15
المجموع	132	100



شكل رقم (22): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على أساس العمر

- من خلال المعطيات المذكورة في الجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين تقل أعمارهم عن 26 سنة حيث يمثلن نسبة 43.93 % من مجموع المبحوثين أقل من 26 سنة، وبنسبة 23.48 % من سن 36 إلى 35 سنة، تليها نسبة 15.19 % والتي تمثل مجموع المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية 36 إلى 45 سنة، ثم الفئة العمرية الموالية الأكبر من سن 46 سنة.

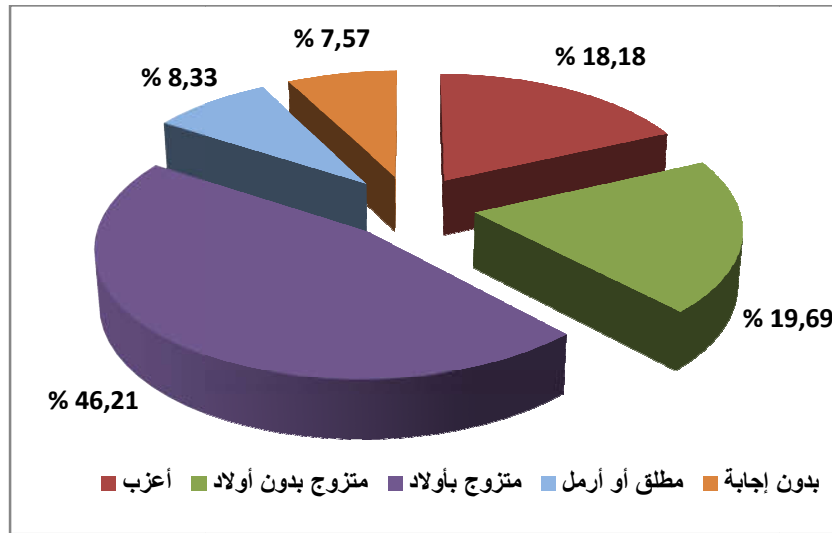
و نستنتج من هذا أن فئة المبحوثين أغلبهم من فئة الشباب وذلك نظرا لسياسة المؤسسة في توظيف واستقطاب الشباب، إلا أن هذا لا ينفي أن هناك تنوع في أعمار المبحوثين يصل إلى غاية سنوات ما قبل التقاعد وكل هذا بسبب سياسة الدولة في استقطاب خريجي الجامعة الشباب للعمل في القطاعات الإدارية.

ومن خلال ما تقره لغة الأرقام، نلاحظ أن عينة الدراسة قد شملت فئات عمرية مختلفة مما يزيد من احتمالات التمثيل الجيد للمجتمع الأصلي، أما عن تركيز العينة على الفئة العمرية (من 18 إلى 25 سنة)، فهي نقطة إيجابية تساعد الباحث في الحصول على تقديرات موثوقة للعملية الإتصالية داخل المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن النزعة المركزية لهاته العينة تتجه نحو فئة عمرية متوسطة السن (فئة الشباب) أي ما بين 18 و 25 سنة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على عدم نمطية وتقليدية التسيير بل إلى التنمية داخل الإدارة المحلية بمواكبتها للأسلوب البيروقراطي بمعناه الايجابي وكما يدل على الإهتمام بالجانب الاتصالي.

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة على أساس الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	ك	%
أعزب	24	18.18
متزوج بدون أولاد	26	19.69
متزوج بأولاد	61	46.21
مطلق أو أرمل	11	8.33
بدون إجابة	10	7.57
المجموع	132	100



شكل رقم (23) : دائرة نسبية توضح الحالة الاجتماعية للعمال

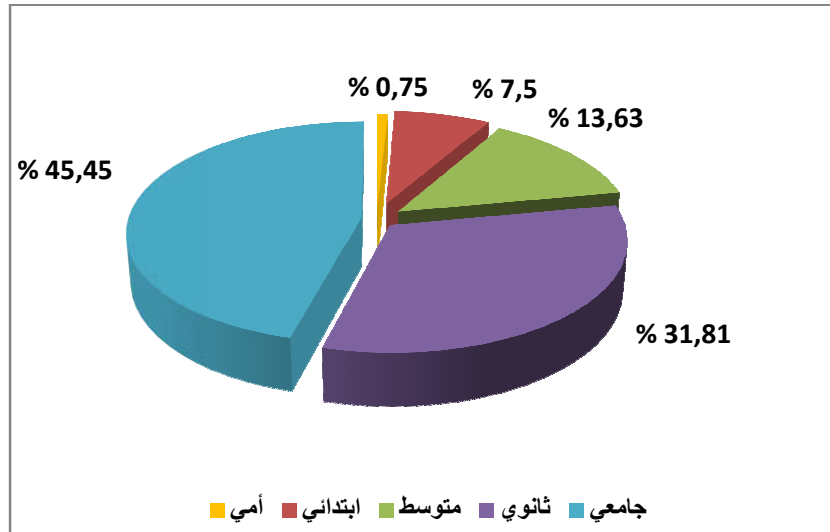
من خلال إحصائيات الجدول والموضحة في الشكل أعلاه والتي توضح الحالة الاجتماعية للعمال الباحثين نلاحظ أن أعلى نسبة مسجلة في فئة "المتزوجين بوجود أولاد" بنسبة مئوية تقدر ب 46.21 تليه نسبة متزوج بدون أولاد بنسبة 19.69%، ثم فئة العزاب بنسبة 18.18 %، والمطلقين والأرامل بنسبة أقل تقدر ب 8.33 %، كما سجلنا عزوف بعض الباحثين عن الإجابة وربما هذا يدخل في ذهنية بعض الباحثين خصوصا الإناث .

والقراءة السوسولوجية لهذا الجدول تحيلنا إلى الغوص في عادات وتقاليد المجتمع خصوصا مجتمع البحث المتمثل في منطقة الجلفة حيث أن معدل سن الزواج في المنطقة يتراوح بين سن الـ 19 و35 سنة للذكور وبين سن الـ 16 و33 سنة للإناث، وهذا باحتساب كل بلديات الجلفة لاسيما أن المدى العمري في الزواج يختلف من بلدية إلى بلدية أخرى، وعليه يمكننا القول أن أغلبية المبحوثين متزوجين ولهم أولاد مشتركين ناتجين من ذلك الزواج وبالمقارنة بالجدول السابق للفئات العمرية لاحظنا أن أغلب المبحوثين من فئة الشباب، ومن الطبيعي أن الاستقرار العائلي يتم عن طريق توفر شروط مسهلة للزواج أهمها العمل وتوفير المسكن، وهذا ما يتوفر عليه أغلب المبحوثين لذلك نلاحظ ارتفاع نسبة المتزوجين مقارنة بالمتقنين، أما فئة العزاب فكان النصيب الأوفر للإناث،

لأن الخلفيات الأديولوجية لمجتمع البحث ترفض الزواج بالنساء العاملات في قطاعات الإدارة خصوصا قطاع الإدارة المحلية لكثرة العمل والاختلاط الشديد بالعمال وبالمواطنين، فنلاحظ عزوف نسبي للزواج بهن عكس فئة الشباب، ولكن لم نفصل فيها للضرورة البحثية لأن التفصيل في فئة العزوبية والزواج لا تصب في صلب الموضوع الحالي ولها مقام آخر بعيد عن الاتصال والأداء الوظيفي داخل الإدارة المحلية، وعزوف بعض المبحوثين عن الإجابة كان تجنباً للإحراج لأنه من الصعب أن يدرك الموظف أن الاستبيان والاستمارة ما هي إلا وسيلة للبحث العلمي، فيجيب عن أسئلة الإستمارة دون التطرق لحياته الشخصية، أو وضعيته الاجتماعية .

جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة على أساس المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	%
أمي	1	0.75
ابتدائي	10	7.5
متوسط	18	13.63
ثانوي	42	31.81
جامعي	60	45.45
المجموع	131	100



شكل رقم (24) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على أساس المستوى التعليمي

يعتبر المستوى التعليمي عنصراً اجتماعياً وثقافياً يعترض العملية الإتصالية، إذ أن له دور كبير وهام في تحديد مجال الفهم لدى الفرد وتقييد المعاني التي يستدعيها العامل أو الموظف.

<sup>1</sup> امتنع أحد الباحثين من أفراد العينة عن الإجابة، تم تعليقه في التحليل أسفل الجدول.

فمن خلال لغة الأرقام وما تقره يتضح لنا هاته الإدارة (مقر الولاية الجلفة) تتضمن أفراد ذوي مستويات متباينة، فأغلب العمال هم من أصحاب المستوى الجامعي وعندهم (60) عاملاً أي بنسبة تقدر بحوالي (45.45%) من مجموع الباحثين، وتليها بنسبة قوية جدا (31.81%) نسبة ذوي المستوى التعليمي الثانوي والمقدر عددهم بـ 42 عامل، أما عن العاملين الذي لهم مستوى متوسط فكانوا قليلين جداً وقدر عددهم بـ 18 عامل فقط أي ما يقابل نسبة (13.63%) من مجموع العمال الباحثين، أما أقل نسبة والتي قدرت بحوالي (0.75%) فكانت للأمين في حين أن العاملين ذوي المستوى الابتدائي فقد مثلوا ما نسبته 7.5% من مجموع الباحثين من أفراد العينة .

إن المتأمل لأبعاد هذا المتغير، يدرك أن أصحاب المستوى الابتدائي يتواجدون بنسبة كبيرة في مجال العمل التنفيذي داخل مقر (إدارة ولاية الجلفة) بحكم أن هؤلاء لا يزاولون إلا الأعمال الإدارية أو المكتبية، كما أن الأعمال التي يزاولونها لا تتطلب مستوى تعليمي محدد بل هو عمل روتيني بسيط يمكن أن يزاوله أي كان، بينما نجد أن العمل في المجال الإداري لا يستوجب أن يكون له مستوى ونجد أن المستوى التعليمي المتوسط يوجد أكثر لدى فئة الباحثين الذي ينتمون إلى الفئة العمرية لكبار

السن أي أكبر من 46 سنة، وهذا راجع إلى كون هاته الفئة لها أهمية كبيرة في العمل كما أنها وظفت خلال السنوات الماضية، في وقت لم يكن التوظيف خلاله يخضع لقوانين تشترط على طالب التوظيف أصلاً شهادة جامعية، وأيضاً لأن تقدير الشهادة في تلك السنوات يختلف عن هاته السنوات بحيث كانت شهادة التعليم المتوسط شهادة مهمة وذات مستوى عالي وذلك راجع إلى سببين هي جودة التعليم وقلة المتحصلين على مثل هاته الشهادة، ولكن خلال بحثنا تبين لنا أن الموظفين الذين لهم مستوى متوسط يمارسون وظائفهم كإطارات للدراسة أو ما يطلق عليهم في الإدارة تسمية (Faux cadres)

وفيما يخص المستوى الثانوي فهم يوجدون بمختلف الفئات العمرية التي تم تصنيفها وذلك لكثرتهم فهم يمثلون نسبة (31.63%) أي حوالي ثلث الباحثين، فهي لا تقتصر على فئة معينة، وأغلبهم يمارسون وظيفة مسيرين إداريين والعمل في مجال السكرتارية..... إلخ.

أما الجامعيين والذين نسبتهم مرتفعة أيضا في مجال البحث بنسبة تقدر بحوالي (45.45%) أي حوالي النصف، فنجد أن معظمهم يعملون إما متصرفون إداريون أو متصرف محلل أو ملحق إداري أو عون إداري إن كان ذو تعليم جامعي انتهى به بشهادة الليسانس أو نجدهم مهندسين أن كانوا يحملون شهادة مهندس أو درسوا 5 سنوات جامعية ونجد قلة منهم يحملون مستوى الماجستير أو الدكتوراه أو شهادات ما بعد التدرج المتخصص يشغلون متصرف إداري رئيسي.

أما بالنسبة للمبحوث الذي امتنع عن الإجابة فربما كان من الذين يحسنون القراءة والكتابة أي انه ليس أمي، ومع ذلك فهو دون مستوى دراسي قد يكون من أصحاب التعليم القرآني والكتاتيب، لذلك فإننا سهوا لم ندرج فئة أصحاب التعليم القرآني أو على الأقل فئة مبنية لمن يحسن القراءة والكتابة وبدون مستوى تعليمي أكاديمي .

تجدر الإشارة إلى أن المبحوث الأمي الذي أخذت منه الاستمارة تم بالاستعانة بأحد زملائه في العمل والذي تكفل بملئها وفقا لإجاباته على الأسئلة المطروحة في الاستمارة، كونه لا يجيد القراءة.

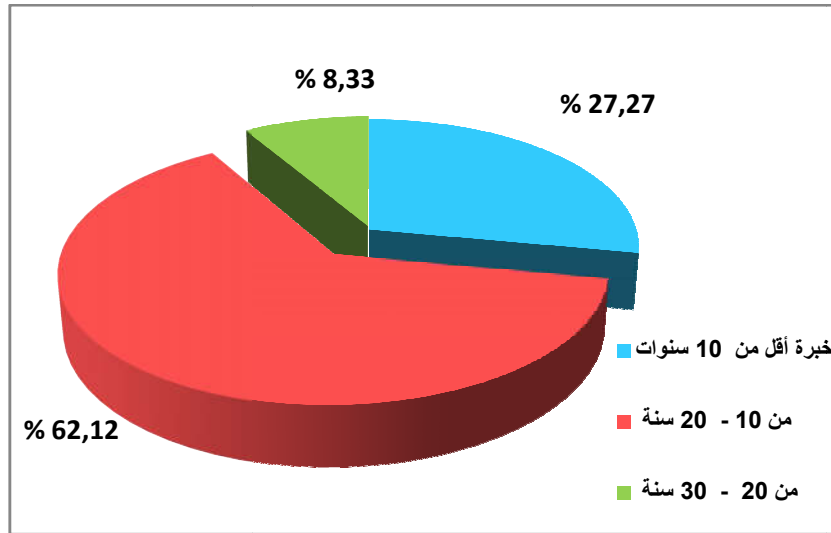
جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة على أساس المنصب المشغول

المنصب	ك	%
عامل مهني	32	24.24
عون إداري	54	40.9
عون إداري رئيسي	28	21.21
مستشار تقني	08	6.06
رئيس مكتب	10	7.57
المجموع	132	100

تكشف الشواهد الكمية أن أغلبية العمال: أفراد عينة الدراسة يشغلون مرتبة (عون إداري) وقد قدر عددهم بـ (54) عاملاً يمثلون نسبة (40.9%) من المجموع الكلي للعينة، أما نسبة (24.24%) أي ما يعادل (32) عاملاً فهم إطارات، في حين نجد أن (28) عاملاً (مبحوثاً) هم من فئة عون إداري رئيسي، أما بقية المبحوثين فيشغلون منصب مستشار تقني أو رئيس مكتب بنسبتي (6.06 و 7.57%) على التوالي.

جدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة على أساس الخبرة والأقدمية

السن	التكرار	ك	%
أقل من 10 سنوات	36		27.27
من 10 إلى 20 سنة	82		62.12
من 20 - 30 سنة	11		8.33
المجموع	129		100



شكل رقم (25) : دائرة نسبية توضح توزيع العمال على أساس الخبرة المهنية

نلاحظ من الجدول الشكل السابقين أن أغلبية الإداريين بنسبة (62.12%) من مجموع المبحوثين ويمثلون عدد (82) عاملاً منهم من هم موظفين حديثين في العمل أي أن لهم أهمية قصيرة، مما يستوجب عليهم المثابرة أكثر في الإلمام بالقوانين التسييرية والتنموية المتبعة، إضافة إلى ضرورة الإطلاع على تقاليد الإدارة التي تميزها عن غيرها من الإدارات وهذا ما يجعل الاتصال الداخلي من أهم عناصر رفع الأداء.

<sup>1</sup> هناك ثلاث استمارات كان اصحابها قد امتنعوا عن الاجابة، وتم التعليق في التحليل الاحصائي اسفل اجدول

لذلك نلاحظ أن النزعة المركزية تتجه إلى فئة <10-20 سنة > لسنوات خبرة كما هو ملاحظ في الجدول وتمثل 82 عاملاً بنسبة (62.12%) وهي نسبة عالية .

أما أقل نسبة فتمثلها أصحاب فئة <20-30 سنة > خبرة من خلال تمثيلها لنسبة (8.33%) أي 11 عامل من مجموع المبحوثين وارتفاع نسبة الشباب والعمال الذين لهم خبرة تقل عن 05 سنوات، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن إدارة مقر الولاية بدأت تطبق فعلاً في سياستها الوظيفية في ضرورة اشتراط المستوى الجامعي لشغل الوظيفة وهذا ما يلاحظ من كثرة المناصب الإدارية خلال السنوات الخمس الأخيرة.

تجدر الإشارة إلى أن 03 أفراد من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة، وذلك ربما كان بسبب أنهم موظفون في عقود ما قبل التشغيل، واحتاروا في وضع الإجابة، أي انه راجع إلى عدم فهم وضعهم القانوني ووضحنا لهم فيما بعد أن سنوات الخبرة تحتسب كذلك رغم عدم توظيفهم بشكل رسمي ودائم في مناصبهم، وهنا نوضح أن لفظ العمال يختلف عن الموظف فكلمة العامل تشمل الموظف والأجير والممتحن وكل من يقوم بأي نشاط يدر عليه دخلاً، ويحكم بواسطة قانون العمل، أما الموظف فهو خاضع لقانون الوظيف العمومي بالإضافة إلى قانون العمل.

# الفصل الثاني:

## اختبار وتحليل جداول

### الفرضية الأولى

- التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجداول

الفرضية الأولى

- نتائج الفرضية الأولى (النوع)

## 1- التحليل الإحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الأولى :

" لنوع الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية"

جدول رقم(07): يوضح العلاقة بين الوسائل المستخدمة في الاتصال

ووجود الإبداع في العمل .

المجموع		غير موجود		موجود		الإبداع الوسيلة المفضلة
%	ك	%	ك	%	ك	
100	27	25.93	07	74.07	20	المشاهدة
100	33	46.46	15	54.54	18	المكاتبة
100	30	46.67	14	53.33	16	المهاتفة
100	42	04.77	2	95.23	40	الاجتماعات
100	132	28.79	38	71.21	94	المجموع

من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو وجود الإبداع لدى العمال بنسبة 71.21% مقابل 28.79% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل الوسيلة المستخدمة في الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن أكثر الوسائل استخداماً هي طريقة الاجتماعات بنسبة أكثر من الطرق الأخرى حيث تظهر أيضاً أن الإبداع موجود لدى العمال أكثر عند وسائل الاجتماعات من غيرها وبالاستعانة

بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية بين الوسيلة المفضلة للاتصال ووجود إبداع لدى العمال .

وعليه فإن وسيلة الاتصال الشفهية خصوصا الاجتماعات، تعطي للعامل القدرة على الإبداع أكثر من باقي الوسائل الأخرى ذلك أن القناة الاتصالية تكون مفتوحة أكثر وتتخذ شكل النجمة المذكور آنفا في الفصل الخاص بالاتصال وفي المبحث الذي يتكلم عن أنماط وأشكال الاتصال، حيث يتبادل الأفراد المعلومات عن طريق إطلاق الرسالة وتلقي الصدى ثم التغذية العكسية، فكل قنوات الاتصال في هذا النمط مفتوحة بين مختلف المستويات الأفقية والنازلة والصاعدة ويتمتع أطراف الرسالة والمشاركين في الاتصال بمحصر متساوية من العملية الاتصالية، وكل المراكز عندها إمكانية الإطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل البيانات إلى المراكز أخرى ولعل النموذج الرابع لشرام هو الأنسب لتفسير هاته الظاهرة حيث أن شرام اعتمد في هذا النموذج حول اشتراك الأفراد في عملية الاتصال، وفي اغلب الاجتماعات التي يقوم بها الوالي أو المسؤول في الإدارة المحلية يتبادل الأطراف النقاش في المسألة التي من أجلها عقد الاجتماع، ونلاحظ غياب النمط التقليدي في الاجتماعات التي كان فيها المدير أو المسؤول أو الوالي، يخاطب فيها الموظفين كمحاضرة بها عنصر المرسل والمستقبل وفق نموذج أرسطو التقليدي الذي يمثل الاتصال أحادي الاتجاه، بل نلاحظ أن هناك اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعلية وعلى جميع المستويات .

## جدول رقم (08): يوضح العلاقة بين صعوبة الاتصال والتأخر في العمل

المجموع		لا		نعم		التأخر الصعوبة
%	ك	%	ك	%	ك	
100	60	66.34	40	33.33	20	غالباً
100	48	12.5	06	87.5	42	أحياناً
100	24	12.5	03	87.5	21	نادراً
100	132	37.13	59	62.87	83	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه يظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو وجود التأخر لدى العمال بنسبة 62.87% مقابل 37.13% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل الصعوبة في الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن أحياناً ونادراً ما توجد صعوبة في الاتصال في العمل و بالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ

0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية بين صعوبة الاتصال والوصول متأخراً في العمل

في حقيقة الأمر وقعنا في إشكال في فهم الباحثين لعبارة الاتصال، ففي بعض الأحيان يفسرها الباحثون على أساس أنها وسيلة الاتصال "السيارة أو الحافلة"، ولكن من خلال تحليلي معطيات الجدول ومن خلال الاطلاع على جدول الحضور اليومي للعمال لاحظنا أن العمال أجابوا بأنهم يتأخرون عن العمل وعند الاستفسار وجدنا أن اغلب التأخرات تكون في الفترة المسائية بالنسبة للسكان في المحيط العمراني القريب من مقر الولاية مقر عملهم، وباقي المتأخرين هم من يقطنون بعيد نسبياً عن مقر العمل ولا يتوفرون على وسيلة نقل خاصة، فيكون تأخرهم في الفترة الصباحية لشح النقل، والفترة المسائية يقضونها في العمل أو في محيطه، وليس من الغريب أن من يصل متأخراً عن العمل يقل أداؤه لاسيما إن قام المسؤول بتوجيه ملاحظة أو بخصم راتبه أو بإنقاط نقاط المردودية، فيكون مزاجه معكراً ويصعب التواصل معه، وهذا ما ينعكس على الموظف بأداء سلبي و ينعكس على المواطن إذا كان له اتصال مباشر بالموظف .

## جدول رقم (09) : يوضح العلاقة بين الاتصال ووجود المبادرة في العمل

المجموع		لا		نعم		وجود المبادرة رأي الموظف في الاتصال
%	ك	%	ك	%	ك	
100	48	20.84	10	79.16	38	جيد
100	40	62.5	25	37.5	15	متوسط
100	44	40.91	18	59.09	26	رديئ
100	132	40.16	53	59.84	79	المجموع

يظهر لنا أن اتجاه الجدول أعلاه نحو وجود المبادرة لدى العمال بنسبة 59.16 % مقابل 40.16 % .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل رأي الموظف في الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن عند فئة الموظفين الذين يرون أن الاتصال جيد توجد لديهم مبادرة في العمل أكثر من العمال الذين يرون أن الاتصال متوسط أو رديء وذلك عند ملاحظتنا للجدول من خلال النسبة 79.16 % مقابل 37.5 % و 59.09 % على الترتيب، وعند استعانتنا بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين رضا الموظف في الاتصال والمبادرة في العمل أي انه كلما زاد الاتصال بين الموظفين في المؤسسة كلما زادت مبادرتهم في العمل داخل المؤسسة .

وهذا ما تؤكدته المدرسة الكلاسيكية الحديثة فلقد استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار التي في مجال النظم، إذ جمعت بين الجانب الكمي والجانب الإنساني ونجحت في تطور الإدارة بالأهداف، وذلك من خلال إشراك الإداريين والعمال في الإدارة عن طريق محاولة ربط أهداف كل منهما ببعض والتقائها بأهداف المؤسسة ككل، وفي نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم، وقد لقيت أفكار هذه المدرسة رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدية والاستعمال المفيد من خلال خلق روح المبادرة بين العمال ولا يتم ذلك إلا عن طريق الاتصال المؤسسي الجيد والفعال، فالمبادرة أو روح المبادرة تزيد من الفاعلية للعمال وتخلق بينهم جو تنافسي يحفزهم على العمل ويزيد من أداؤهم بشكل ملحوظ .

جدول رقم ( 10 ) : يوضح العلاقة بين تفضيل الوسيلة الاتصالية والفعالية في أداء المهام

المجموع		غير موجود		موجود		الفعالية تفضيل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	27	37.04	10	62.96	17	المشاهدة
100	33	48.49	16	51.51	17	المكاتبة
100	30	33.34	10	66.66	20	المهاتفة
100	42	47.68	20	52.38	22	الاجتماعات
100	132	42.43	56	57.57	76	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أنه يتجه نحو وجود الفعالية في الأداء لدى الموظفين بنسبة 57.57% .

ويادخالنا لمتغير الوسيلة الاتصالية المفضلة داخل المؤسسة، نلاحظ أن الفعالية تظهر أكثر عند الموظفين الذين يستخدمون المهاتفة بنسبة 66.66% وبعدها المشاهدة أكثر من غيرها من الوسائل الاتصالية بنسبة 62.96% ثم المكاتبة والاجتماعات بنسبة أقل، أي أن الفعالية ترتبط أكثر بطرق اتصالية غير رسمية مقارنة بالطرق الرسمية .

والقراءة السوسولوجية لمعطيات الجدول أعلاه تعرج بنا إلى الحديث عن نمط النجمة في تفسير أنماط الاتصال المؤسسي، حيث أنها تتم على كل المستويات وبصفة غير رسمية أو رسمية، فلجوء الموظف إلى المهاتفة في العمل يسهل أداء العمل ويزيد من فاعلية الأداء وهذا ما لاحظناه من خلال أجوبة المبحوثين في الجدول أعلاه، فالاتصال المؤسسي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتناغم مع الاتصال الرسمي داخل المؤسسة أو المنظمة ويتم بين الفاعلين والأصدقاء خصوصاً، حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية ويمتاز

بسرعة وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية وتمثل خصائصه فيما يلي:

- 1- انتشاره بسهولة في المنظمة، إذ تصل المعلومة قبل نشرها بطريقة رسمية.
- 2- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين وهذا ما يفسر نمط النجمة في الاتصال.
- 3- تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال كالمهاذفة والمحادثة الشفوية أو ما سميناه في بحثنا هذا بالمشافهة.

وسبق أن قلنا بأن ضعف الاتصال الرسمي بشكل عام وعدم تكامل أنواعه وانتهاج أسلوب التسيير القائم على المراقبة بدل أسلوب المشاركة والتعاون، يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مقيدون وغير مرتاحين بل والأكثر من ذلك لا يمثل لهم الاتصال مع الإدارة أي أهمية وبالتالي تنمو لديهم نزعة المعارضة لكل ما هو رسمي، فيرفضون المكاتبه ويجزعون من مسائلتهم باستفسار أو تبرير كتابي لغياب موظف، بل ويمقتون الحضور في الاجتماعات التي تكون بصفة أكثر رسمية، مما يؤثر سلبا على نجاح الاتصالات الرسمية ولا يسمح بالتدفق الاتصالي الجيد داخل المؤسسة فنجد أن بعض الموظفين يقومون باستعمال علاقاتهم الشخصية بالمسؤولين الأعلى درجة لإتمام عملهم، وما يعزز من إنتشار الاتصالات غير الرسمية بشكلها السلبي، هو عدم فعالية وقدرة إدارة المؤسسة على حل مشاكل الموظفين وبالتالي لجوء هؤلاء إلى التكثيف من علاقاتهم غير الرسمية سعيا منهم لإيجاد مناخ من التعاون والإحتكاك والمواساة، وهذا الشكل السلبي في تدفق الرسالة الاتصالية له أثر في أداء الموظفين لمهامهم، فيصبح أداء الموظف لعمله نابع من خوفه وليس من حبه للعمل، وتصبح القنوات غير الرسمية كالإشاعة والمهاذفة والمحادثة أكثر سريانا داخل المنظمة، فبمجرد وجود خلل أو أكذوبة تشوب الرسالة يمكن انتشارها بشكل سلبي وسريع، مما ينعكس على الأداء مباشرة.

جدول رقم (11) : يوضح العلاقة بين الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداماً

وتحقيق أهداف المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تحقيق الأهداف الوسيلة الاتصالية
%	ك	%	ك	%	ك	
100	27	44.45	12	55.55	15	المشاهدة
100	33	15.16	5	84.84	28	المكتبة
100	30	40	12	60	18	المهاتفة
100	42	28.58	12	71.42	30	الاجتماعات
100	132	31.07	41	68.93	91	المجموع

يظهر لنا من خلال إحصائيات الجدول أعلاه أن اتجاه الجدول نحو تصريح العمال بتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 68.93% مقابل 31.07% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل الوسيلة الاتصالية المفضلة داخل المؤسسة نرى أن المكتبة والاجتماعات تأخذان نسب كبيرة في تحقيق الأهداف بنسبتي 84.84 و 71.42% على الترتيب، في حين أن باقي الطرق كالمهاتفة ووالمشاهدة لا تؤثر كثيراً في تحقيق الأهداف عن مبحوثينا .

وعند الاستعانة بمعامل كاي تربيع نجد أنه يوجد ارتباط بين المتغيرين، أي أن تحقيق أهداف المؤسسة يتأثر بالطرق الاتصالية الرسمية أكثر منه عند استخدام الطرق البديلة أو غير الرسمية .

ومن خلال الجدول السابق والجدول الحالي، نجد أن التحليل السوسولوجي والإحصائي لمعطيات الجدولين تؤكدان صدق الفرضية، حيث انه لا يمكن أن ينحصر الاتصال داخل المنشأة في الهيكل التنظيمي الرسمي المتمثل في الاجتماعات والمكاتب، بل يمتد إلى اتصال غير رسمي يرتبط وجوده بإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين، ورغبتهم في عدم الانعزال عن بعضهم البعض وتحقيق التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، والتفاعل قد يكون بالاتصال عن طريق الهاتفة بالجوال أو عن طريق وسائط التواصل الاجتماعي التي عرفت رواجاً كبيراً وقربت الموظفين من بعضهم البعض.

فالاتصال غير الرسمي هو ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، أي أن الاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات إدارية مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، التي تعرف عن طريق الكتابة لأن الإدارة تكتب ولا تتكلم، فانتقلنا الآن إلى مرحلة تفاعل الإدارة، أو ما يعرف بالإدارة التفاعلية التي تتم فيها الاتصال عبر طرق القنوات الرسمية وغير الرسمية ويكون فيها رد الصدى والتغذية العكسية موجودة بقوة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء العمال داخل المنظمة ويحد من الجفاف الإداري والنمطي الذي كانت تعاني منه أغلب المؤسسات سابقاً.

و بالرغم من الأهمية التي تشكلها الاتصالات غير الرسمية - كالمشافهة والمهاتفة - في تشكيل محيط اجتماعي قائم على التعاون والإحتكاك ودور هذه الأخيرة في توجيه سلوكات ونشاط الموظفين في المؤسسة، فإن إنتشارها بصورة كبيرة يؤدي إلى تكون تكتلات ولوبيات توجه تلك الاتصالات وتعزز من تواجدها على حساب الاتصالات الرسمية، وهذا ما يؤدي إلى إضعاف العلاقات الموجودة بين القمة والقاعدة وإنتشار الإشاعات وتناقل المعلومات الخاطئة داخل المؤسسة، وهذا ما يؤثر سلباً على نشاط المؤسسة ويجول دون تحقيق أهدافها المرجوة التي تنعكس سلباً على الأداء الوظيفي للمستخدمين.

جدول رقم ( 12 ) : يوضح العلاقة بين وضوح التعليمات ووجود ابتكار

وطرق جديدة في العمل

المجموع		لا		نعم		وجود الطرق الجديدة
%	ك	%	ك	%	ك	الوضوح
100	44	72.73	32	27.27	12	واضحة
100	88	57.96	51	42.04	37	غير واضحة
100	132	62.88	83	37.12	49	المجموع

تعكس لنا معطيات الجدول أعلاه أن اتجاه الجدول نحو عدم وجود طرق جديدة لدى العمال بنسبة 62.88% مقابل 37.12% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل وضوح التعليمات داخل المؤسسة، نلاحظ أنه لا وجود للوضوح في التعليمات داخل المؤسسة، يظهر في كلتا الحالتين سواء كان التعليمات واضحة أو غير واضحة من خلال النسب 72.73% و 57.96% .

وبالإستعانة بمعامل الارتباط الاقتران الذي قدر ب 0.31 نجد انه توجد علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، وهذا يدفعنا إلى الاستنتاج بأن العلاقة شبه منعدمة بين وضوح التعليمات وابتكار طرق جديدة لدى الموظفين في العمل .

ومنه يمكننا القول أن الابتكار والإبداع في العمل ووضوح الرسالة الاتصالية المرسله من شتى المستويات الإدارية، لا وجود لعلاقة سببية بينهما تجعل إحداها تؤثر بشكل ملحوظ على الأخرى، وذلك ما لمسناه من خلال أجوبة الباحثين .

## جدول رقم (13) : يوضح العلاقة بين كيفية الاتصال ووجود الرغبة في العمل

المجموع		غير موجودة		موجودة		الرغبة
%	ك	%	ك	%	ك	الاتصال
100	52	38.47	20	61.53	32	غالباً
100	50	30	15	70	35	أحياناً
100	30	16.67	5	83.33	25	نادراً
100	132	30.31	40	69.69	92	المجموع

إن الشواهد الكمية أعلاه تظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو وجود الرغبة في العمل لدى العمال بنسبة 69.69% مقابل 30.31% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل كيفية الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أنه لا توجد علاقة واضحة بين المتغيرين لأن الرغبة في العمل لم تتأثر بطبيعة وقوة العملية الاتصالية وهذا ما تم تأكيده من خلال معامل الاقتران الذي هو شبه منعدم والذي يساوي 0.03 أي لا توجد علاقة واضحة بين المتغيرين في هذا الجدول.

وهذا من خلال أجوبة الباحثين من أفراد العينة والذين يمثلون الولاية أو المنتسبين لقطاع الإدارة المحلية، حيث أن الرغبة في العمل لا تؤثر فيها طريقة الاتصال ولا كفاءتها وهذا ما لمسناه من خلال

التحليل الإحصائي للجدول أعلاه والجدول السابق، وهذا ما يعرف بنظام التحفيز في العمل الذي له علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي، إلا أن موضوع التحفيز والمحفزات هو موضوع آخر لا يدخل في سياق بحثنا هذا لذلك لم نولي له اهتماماً، إلا أننا ما لمسناه من خلال أجوبة الباحثين وخصوصاً عند تفكيك أبعاد الفرضية إلى مؤشرات تتحدث عن الرغبة في العمل وربطها بمتغير الاتصال وأشكاله المختلفة . أي أننا حتماً سنستبعد هاته الجزئية في تحليلاتنا للفرضية الأم.

## جدول رقم ( 14 ) : يوضح العلاقة بين وجود الرغبة في العمل

( تقديم اقتراحات للرئيس في العمل).

المجموع		غير موجودة		موجودة		الرغبة في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	تقديم الاقتراحات
100	60	30	18	70	42	نعم
100	72	30.56	22	69.44	50	لا
100	132	30.31	40	69.69	92	المجموع

يتجلى لنا من الجدول أعلاه أن اتجاه الجدول نحو وجود الرغبة في العمل لدى العمال بنسبة 69.69% مقابل 30.31% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل تقديم اقتراحات للرئيس في العمل، نلاحظ أن في حالة تقديم أو عدم تقديم اقتراحات للمسؤول المباشر في العمل أو الرئيس، تبقى الرغبة في العمل موجودة من خلال نسب الجدول 70 % و 69.44% على الترتيب، مما يدل على عدم تأثير متغير الرغبة في العمل بالمتغير المستقل والذي يعبر عن اقتراح الموظفين .

فمعامل الارتباط يعبر أيضا عن انعدام العلاقة بين المتغيرين أعلاه في الجدول حيث وجد أن معامل الاقتران 0.04 والذي يبرهن ذلك .

وفعلا فتقديم الاقتراحات في العمل قد يراها بعض العمال عبارة عن أوامر، تنفرهم من العمل وتبعدهم عن التحفيز، وهذا ما أسميناه في تحليلنا السابق للجدولين بالمحفزات، التي تربطها علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي من جهة، ولا علاقة لها بالاتصال وأشكاله وطبيعته والاقتراحات من جهة أخرى.

## جدول رقم (15) : يوضح العلاقة بين وضوح التعليمات المرسله

## ووجود الابداع في العمل .

المجموع		لا		نعم		وجود الابداع
%	ك	%	ك	%	ك	وضوح التعليمات
100	92	19.57	18	80.43	74	واضحة
100	40	50	20	50	20	غير واضحة
100	132	28.79	38	71.21	94	المجموع

يتجه الجدول نحو وجود الإبداع في العمل لدى العمال بنسبة 71.21% مقابل 28.79% . نلاحظ أنه في عدم وضوح التعليمات المرسله لم يتأثر وجود الإبداع لدى الموظفين، في حين أن في وضوح التعليمات كان الإبداع بارزا بنسبة 80.43 بالمائة ، حيث أن معامل الارتباط عكسي، أي يساوي : -0.41 أي أن وجود الإبداع لدى الموظفين لا يتأثر بوضوح التعليمات، وهذا يناقض ما

توقعناه، حيث أن الموظف يصرح بالمبادرة بالتجديد أو الإبداع أو إيجاد البدائل في وجود تعليمات إدارية واضحة وصارمة وهذا ما أكده الجدول أعلاه .

فوضوح التعليمات الإدارية لا علاقة له بالإبداع في المنظمة وهو عكس ما تم توقعه في الفرضية، من خلال أجوبة المبحوثين.

## جدول رقم ( 16 ) : يوضح العلاقة بين الوسائل المستخدمة في الاتصال

وعلاقتها بالمبادرة في العمل .

المجموع		لا توجد		توجد		المبادرة الوسيلة
%	ك	%	ك	%	ك	
100	18	66.34	12	33.33	6	المشاهدة
100	42	28.57	12	71.42	30	المكاتبة
100	50	44	22	56	28	المهاتفة
100	22	31.81	7	68.18	15	الاجتماعات
100	132	40.15	53	59.84	79	المجموع

يتبين لنا من خلال ما جاء به الجدول أعلاه أن اتجاه الجدول نحو وجود المبادرة في العمل لدى العمال بنسبة 59.84% مقابل 40.15% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل الوسيلة الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة نلاحظ أن الوسيلة المستخدمة للاتصال هي المكاتبة، تليها الاجتماعات أكثر من غيرها من الوسائل الاتصالية المستخدمة بالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.23 نرى أنه توجد علاقة عكسية بين المتغيرين، ويظهر جليا أن طريقة المكاتبة والاجتماعات كوسيلة للاتصال تؤثران وتزيدان من حجم المبادرة لدى المبحوثين، من خلال النسب 71.42% و86.18% على الترتيب، أي عكس ما افترضناه، فهما وسيلتان رسميتان، أي بعبارة أخرى الاتصالات الرسمية في المنظمة تحد من روح المبادرة، ولو أن الجدول اثبت أن فرضية عدم تأثير علاقة روح المبادرة بنوع الاتصال بشكل عام إلا أن القراءة الإحصائية وتمعننا في أرقام الجدول التي تمثل إجابات المبحوثين يعرج بنا إلى تأكيد أمر آخر وهو أن الاتصال الرسمي يشكل عائقا أمام روح المبادرة بين العمال وذلك نتيجة التزامهم بما جاء في الاجتماعات أو تقييدهم بالتعليمات المكتوبة .

جدول رقم (17) : يوضح العلاقة بين وجود صعوبات في الاتصال والفعالية في أداء المهام .

المجموع		غير موجودة		موجودة		الفعالية في العمل الصعوبة
%	ك	%	ك	%	ك	
100	52	35.85	28	64.15	24	غالباً
100	50	52	26	48	24	أحياناً
100	30	6.67	2	93.33	28	نادراً
100	132	42.43	56	57.57	76	المجموع

من خلال أرقام الجدول أعلاه يتضح لنا أن اتجاه الجدول نحو وجود الفعالية في الأداء لدى العمال بنسبة 57.57% مقابل 42.43% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل الصعوبة في الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن نادراً ما تكون هناك صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة، وبالاستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين وجود صعوبات في الاتصال وفعالية الموظفين في أداء مهامهم أي أنه كلما قلت صعوبة الاتصال زادت فعالية الأداء بنسبة متوسطة، فالإتصال داخل المؤسسة له تأثير واضح على سير المؤسسة من خلال أداء الموظفين كمتغير تابع في هذه الفرضية، تظهر لنا أهمية الإتصال كمتغير مؤثر في الأداء في الجدول أعلاه .

في عدم وجود صعوبة اتصال نلاحظ وجود الفعالية بنسبة مرتفعة في العمل من خلال الباحثين، وهذا ما يدفعنا إلى التصريح بأن الفعالية في العمل تتأثر بعوائق الاتصال، فتمتاز قدرات أفراد العينة من الباحثين ذهنياً وفكرياً وعقلياً، وهذا راجع لاختلافاتهم المورفولوجية والبنوية التي خلقهم الله بها ويظهر ذلك من خلال تعاملاتهم إدارياً داخل المنظمة ، لذا تظهر

المعوقات عند إجراء العملية الاتصالية ويحدث تشويش في القناة الاتصالية مما يعوق من وصول الرسالة من المرسل إلى المستقبل للرسالة.

ويمكننا القول أن معوقات الاتصال هي مسؤولية مشتركة، أي أن حدوثها لا تقع على عاتق طرف واحد، أو جزء من نظام الاتصال دون غيره، وإنما تتحملها جميع أطراف الاتصال داخل المؤسسة، أي أن نظام الاتصال المؤسسي الفعال يفقد قيمته من دون وجود التغذية العكسية، فالتغذية العكسية تعد مؤشر فعالية الاتصال لأنها تعطينا صورة عن مدى فاعلية الاتصال وجدواه داخل المؤسسة.

## 2- نتائج الفرضية الأولى :

" لنوع الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية "

من خلال تحليلنا الإحصائي والسوسيولوجي للجداول وجدنا ما يلي:

- إن وسائل الاتصال في المؤسسة لا تؤثر في وجود الإبداع لدى العمال، وهذا من خلال الجدول رقم 07.

- صعوبة العمل لدى الموظفين تؤثر في الانضباط من خلال مؤشر تأخرهم في العمل، وذلك حسب الجدول رقم 08 .

- المبادرة تتأثر طرديا بالاتصال وتتأثر عكسيا بوسائل الاتصال الرسمية، وطرديا بالوسائل الاتصالية غير الرسمية كالمشافهة والمحادثه، وذلك من خلال الجدولين رقم 09 ورقم 16.

- الفاعلية في الأداء هي الأخرى تتأثر بالطرق غير الرسمية للاتصال كالمحادثة المشافهة والمهاتفة وهذا حسب الجدول رقم 10.

- المهاتفة والمشافهة كوسيلتي اتصال لا تؤثران في تحقيق الأهداف، حسب ما جاء في الجدول رقم 11.

- لا توجد علاقة بين وضوح التعليمات ووجود الابتكار لدى الموظفين، كما وضحه الجدول رقم 12.

- لا توجد علاقة بين الاتصال والرغبة في العمل وهذا ما يعم الجدول رقم 09.

- لا توجد علاقة بين تقديم الاقتراح للمسؤول والرغبة في العمل، حسب الجدول رقم 14 .

- توجد علاقة عكسية بين الإبداع ووضوح التعليمات، ففي وضوح التعليمات لا يوجد إبداع وهذا عكس ما توقعناه، كما جاء في الجدول رقم 15.

- يظهر جليا أن الفعالية في العمل تتأثر بعدم وجود صعوبة في العمل.

يظهر لنا من خلال التحليل أعلاه أن الفرضية: "لنوع الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية"، غير محققة وذلك لعدم تأثر المتغيرات التابعة طرديا مع المتغيرات المستقلة.

# الفصل الثالث:

## اختبار وتحليل جداول

### الفرضية الثانية

- التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجداول

الفرضية الثانية

- نتائج الفرضية الثانية (النمط)

## 1- التحليل الإحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الثانية :

" لنمط الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية"

جدول رقم (18) : يوضح العلاقة بين رأي الموظف في عملية الاتصال والفعالية في الأداء

المجموع		غير موجودة		موجودة		الأداء الاتصال
		%	ك	%	ك	
100	60	25	15	75	45	جيد
100	60	53.34	32	46.66	28	متوسط
100	12	66.67	9	33.33	3	رديئ
100	132	42.43	56	57.57	76	المجموع

من قراءتنا للجدول أعلاه يظهر لنا أنه يتجه نحو وجود الفعالية في الأداء لدى العمال بنسبة 57.57% مقابل 42.43% .

وعند إدخالنا للمتغير المستقل والذي هو رأي الموظف في الوسيلة الاتصالية داخل المؤسسة، نلاحظ أن الوسيلة الاتصالية المصرح بها جيدة تقابلها نسبة 75% بوجود فعالية العمال، في حين أن وسيلة الاتصال الرديئة لا تأخذ من فعالية العمال إلا نسبة 33.33 بالمئة، و بالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية بين المتغيرين، فكلما كانت وسيلة الاتصال جيدة قابلها فعالية في العمل والأداء لدى مستخدمي الإدارة المحلية من خلال أجوبة المبحوثين.

فقناة الاتصال الجيدة تتيح تدفق المعلومات بسلاسة وبكل أريحية، والعكس صحيح، فكلما كانت القناة تشوبها بعض المعوقات كان وصول الرسالة سيئاً ورتيئاً ويصعب معه فهم مضمون الرسالة وفهم محتواها، مما يؤدي إلى التفسير الخاطئ أو التأني في تنفيذها أو تنفيذها بتحفظ، وهذا ما ينعكس على فاعلية أداء الموظفين، وهذا ما يؤكد نموذج بارتلند للنماذج الخطية ثنائية الاتجاه في تفسير الاتصال المؤسسي أو الاتصال بشكل عام، فهو يركز على فعالية الوسائل الاتصالية، وازدياد الاهتمام بالإطار الذي يحدث فيه الاتصال، والقالب الاجتماعي الذي يحدث فيه التفاعل، وأكد النموذج المطروح سنة 1970 على أهمية الدلالات المتنوعة التي تؤدي إلى التأثيرات الداخلية والخارجية. ويرى بارتلند أن نقل المعنى في الاتصال الشخصي هو أمر شديد التعقيد وديناميكي مستمر ودائري، لا يتكرر ولا يرتد. والمعنى يصنعه القائمون بالاتصال عندما يستجيبون للدلالات المادية والسيكولوجية للقائمين بالاتصال الآخرين، بالاشتراك مع دلالات أخرى موجودة داخل الظروف المحيطة والزمن والمساحة قد تشكل في قالب آخر المعوقات الاتصالية التي تحول دون تدفق الرسالة بشكل سليم، والدلالات الإدراكية هي:

- دلالات عامة: مثل درجة حرارة الأشياء، وتنقسم إلى: دلالات طبيعية: يوفرها العالم المادي دون تدخل الإنسان، الأحوال الجوية من حرارة ورطوبة، وخصائص البصر واللمس، وتمييز الألوان، والظواهر الطبيعية. ودلالات صناعية: ناتجة عن تأثير الإنسان وتعديله للظروف المحيطة.

- دلالات خاصة: مثل الإحساس بالألم، والطعم، والسمع، والمشاهدة بواسطة أدوات خاصة.

- دلالات سلوكية غير لفظية: وتتكون من الملاحظات التي يصنعها المتصل أو الموظف.

## جدول رقم ( 19 ) : يوضح العلاقة بين نمط الاتصال السائد والمبادرة في العمل

المجموع		غير موجودة		موجودة		المبادرة النمط السائد
%	ك	%	ك	%	ك	
100	62	64.51	40	35.48	22	إتصال رسمي
100	58	13.80	08	86.20	50	غير رسمي
100	12	46.16	5	53.84	07	الاثنين معاً
100	132	60.16	53	59.84	79	المجموع

يتجه الجدول أعلاه نحو عدم وجود المبادرة في العمل لدى العمال بنسبة 60.16% مقابل 59.84% .

وعند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة نلاحظ أن الوسيلة المفضلة للاتصال هي الهاتفية، وبعدها المشافهة أكثر من غيرها من الوسائل الاتصالية، فالملاحظ أن الاتصال غير الرسمي يقابله نسبة 86.2% للمبادرة في العمل، وبالمقابل نجد أن في حالة العمال المصرحين بوجود الاتصال الرسمي نسبة 35.48 بالمائة فقط، أما في حالة وجود الاتصال الرسمي وغير الرسمي، والمعبر عنه بالاثنين معاً، فنجد أن المبادرة تقريبا مساوية لعدم وجود المبادرة .

وبالاستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية بين وسيلة الاتصال ووجود المبادرة في العمل، نستنتج أن الاتصال غير الرسمي يساهم لدى العمال في مبادرته.

وهذا أمر طبيعي في الإدارات خصوصا أن الاتصال الأفقي في مستوى واحد يفرض على الموظفين أن تكون أغلب اتصالاتهم شفوية أو عن طريق الهاتف، وذلك لسهولة انتقال الرسالة ولسهولة التلقي عكس الاجتماعات وباقي وسائل الاتصال غير الرسمية التي تكون ذات اتجاه واحد وينعدم فيها رجوع

الصدى، وتكون على شكل تعليمات وأوامر، عكس المحادثة والتواصل بالهاتف وغيرها من وسائل التواصل الاجتماعي التي تعتبر وسائل تواصل مؤسستاتي غير رسمية، وتزيد من روح المبادرة بين العمال خصوصا في إطار العمل المنوط بهم إتمامه، وهذا ما يؤثر إيجابا على أدائهم داخل المنظمة، وهذا ما يؤكد الباحثين "كاتز وكاهن" وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان أنه يجب عدم عد الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط، بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث، أي بعبارة أخرى التخلص من الطابوهات الرسمية، ولغة الحوار الرسمية إثناء العمل، أي أن العلاقة تصبح علاقة زمالة أكثر منها علاقة رئيس ومرؤوس، وتكون المبادرة هنا على شكل اقتراحات وتسهيلات في العمل يبتكرها الموظفون من أجل تسهيل مهام العمل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر، بل تكون وظيفته هنا رقابية وليست استشارية، أي يراقب مدى توافق المبادرة المطروحة مع القوانين العامة والداخلية للمنظمة، ويكفي أن يسير العمل بطريقة عادية دون وجود عوائق ودون مخالفتها للقانون، وكمثال عن المبادرة داخل الولاية نذكر مثلا بسيطا وهو حين كانت البطاقة الرمادية تابعة للولاية قبل نقلها مؤخرا إلى البلديات، اقترح بعض العمال في الولاية وبصفة داخلية أن يكون إيداع البطاقات الرمادية من خارج الولاية في كل أوقات العمل وسحبها بعد ساعتين، والبطاقات الرمادية داخل الولاية يكون الإيداع صباحا والسحب مساء، فاقترح بعض العمال تقسيم العمل وإنشاء شبك خاص لكل فئة على حدى من أجل تسهيل تنقل الأفراد خارج مقر الولاية، مما أدى إلى استحسان الوالي والمواطنين للمبادرة المطروحة التي أدت إلى عدم وجود طوابير انتظار.

جدول رقم (20) : يوضح العلاقة بين لغة الاتصال السائدة ووجود الفعالية في الأداء

المجموع		غير موجودة		موجودة		الفعالية اللغة
		%	ك	%	ك	
100	50	20	10	80	40	واضحة
100	43	53.49	23	46.51	20	نوعاً ما
100	39	58.98	23	41.02	16	مبهمة
100	132	42.43	56	57.57	76	المجموع

مما تمليه معطيات الجدول في الأعلى نجد أنه يتجه نحو وجود الفعالية في الأداء لدى العمال بنسبة 57.57% مقابل 42.43% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل لغة الاتصال السائدة داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك وضوح في لغة الاتصال بين العمال غالباً، ففي فئة المصريحين بلغة الاتصال الواضحة نجد بروز الفعالية في الأداء أكثر منه عند الفئات الأخرى، في حين أن في فئة المصريحين بعدم وضوح لغة الاتصال نسبة 54,98% لا توجد لديهم فعالية في الأداء , وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية بين لغة الاتصال والفعالية، فكلما كانت الفعالية أكثر للعمال قابله وجود طريقة اتصال واضحة.

فوضوح الرسالة الاتصالية تلعب دوراً مهماً في رد فعل المتلقي للرسالة، وما يميز الاتصال المؤسسي أنه يلعب دور مهم في المنظمة، وهذا ما تكلمنا عنه آنفاً في الجانب النظري، حيث قلنا أن تسلسل إرسال الرسالة أو ما نعني به اختلاف الإحساس ومفهوم معنى اللغة بين الأفراد يؤدي إلى عدم فهم الرسالة

أو قد يؤدي إلى تشويه في معاني محتوى الرسالة، خصوصاً عند تعدد أطراف نقل الرسالة، وهذا الأمر يزداد سوءاً عندما تنقل الرسالة بصيغة شفوية فينسى محتوياتها ( مما يؤدي إلى التشويه ) وكلما زادت أطراف تسلسل الرسالة كلما زاد التشويه في معنى محتويات الرسالة .

أي أنه بوجود تعليمات كثيرة ومختلفة قد يشوبها بعض المعوقات الإدراكية في فهم وتحليل مضمون الرسالة المؤسساتية خصوصاً إذا كان تدفقها من مستويات عليا، فتقل من خلالها الفاعلية في أداء الموظفين، وهنا نجد نوعين من العمال، النوع الأول هو النوع الذي يسعى للتهرب من العمل من خلال التطبيق الحرفي لمضمون الرسالة التي عادة ما تكون تعليمة أو قرار أو أوامر أو قوانين، ويعيق بذلك تسريع العمل وأدائه، ونوع ثان هو النوع المتحفظ على تطبيق مضمون الرسالة فتجده يرفض أي عمل يتنافى مع مضمون الرسالة وفحواها، وكلاهما يعيق من فاعلية الأداء الوظيفي للعمال، تحت طائلة التنفيذ الحرفي لمضمون الرسالة وعدم مخالفة أوامر المرؤوسين.

جدول رقم (21) : يوضح العلاقة بين لغة الاتصال السائدة في المؤسسة وتسهيل المهام

المجموع		نادراً		أحياناً		غالباً		تسهيل المهام
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	اللغة السائدة
100	50	16	8	24	12	60	30	واضحة
100	43	6.97	3	41.86	18	51.16	22	نووعاً ما
100	39	2.56	1	41.02	16	56.41	22	مبهمة
100	132	9.09	12	34.84	46	56.06	74	المجموع

إن اتجاه الإجابة في الجدول الأعلى كان نحو سهولة المهام لدى العمال بنسبة 56.06% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل لغة الاتصال السائدة داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك وضوح بالغالب في لغة الاتصال السائدة في المؤسسة، ففي وضوح الاتصال نجد أن المهام سهلة غالباً بنسبة 60 بالمائة، وهي أيضاً تقريبا مشابهة لفئة "نووعاً ما" و"مبهمة" بنسبتي 51.16 % و 56.41% على الترتيب، وبلاستعانة بمعامل الارتباط التوافق الذي قدر بـ 0.1 نرى أنه توجد علاقة طردية لكنها ضعيفة جداً مما يدفعنا إلى الاستنتاج بعدم تأثير اللغة السائدة على سهولة أو صعوبة أداء المهام المنوطة، فوضوح لغة الاتصال أو إبهامها هو ما يعرف بالتشويش أو الضوضاء التي تحد من وصول الرسالة الاتصالية داخل المؤسسة بغض النظر عن طبيعة الرسالة ومستوياتها النازلة أو الصاعدة أو في مستوى أفقي، ولتفسير هذا الجدول بالذات نعتمد على نموذج لاسويل للاتصال غير أن ما يعيب على نموذج لاسويل هو حذف عنصر أساسي هو عنصر الاستجابة أو التغذية العكسية أي أن نموذج لاسويل يسير في اتجاه واحد، وغياب عنصر التشويش وتجاهل المجال والمناخ الذي تتم في إطاره عملية الاتصال وكذا العامل الإيديولوجي مما يفسر عدم تأثير الرسالة الاتصالية على تسهيل المهام لإهمال عنصر التشويش أو الضوضاء .

جدول رقم (22) : يوضح العلاقة بين دقة الرسائل الاتصالية ووجود الفعالية في الأداء

المجموع		غير موجودة		موجودة		وجود الفعالية الرسالة
%	ك	%	ك	%	ك	
100	21	4.76	1	95.24	20	دقيقة
100	25	40	10	60	15	نوفاً ما
100	84	53.58	45	46.42	39	غير دقيقة
100	132	42.43	56	57.57	76	المجموع

يتبين من خلال إحصائيات الجدول أعلاه أن اتجاه الجدول نحو وجود الفعالية في الأداء لدى العمال بنسبة 57.57% مقابل 42.43% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل دقة الرسالة الاتصالية داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك دقة كبيرة في الرسائل الاتصالية داخل المؤسسة، ففي فئة دقة الرسالة تظهر الفعالية بقوة، وبنسبة 95.24 بالمائة في حين أن في فئة "رسالة غير الدقيقة" يقابلها وجود فعالية بنسبة 46.42% فقط، وبالاستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.61 نرى أنه توجد علاقة طردية بين المتغيرين في الجدول أعلاه، فكلما كانت الرسالة دقيقة كلما زادت فعالية الأداء لدى أفراد العينة من المبحوثين.

فدقة الرسالة ووضوحها يتعلق بطبيعة المرسل، وكذا المتلقي، فكلما كانت الرسالة ذات محتوى واضح ومفهوم وبلغة سليمة ومفهومة كلما وجدنا أن هناك فاعلية في الأداء ، على عكس الرسائل المبهمة أو بلغة خطاب ركيكة ولعل عامل اللغة يشكل عائقاً في فهم الرسالة الاتصالية سواء كانت مكتوبة أو شفوية، حيث نجد أن أغلب المبحوثين ذوي ثقافة عربية وهو ما لمسناه من خلال الإجابات، رغم أننا لم نسألهم عن ثقافتهم بل استنتجنا ذلك من خلال تكوينهم

البيداغوجي الذي كان أغلبه حقوق واقتصاد وعلم الاجتماع، أي أنهم خضعوا لتكوين بيداغوجي باللغة العربية، فتلقاهم لرسالة بلغة أخرى يشكل عائق في وصول الرسالة بشكل سليم، ولا نقول أن الرسالة لا تصل بل تصل وتتلقى بعض الإبهام أو بعض الغموض خصوصا في اللوائح والقرارات التي تحتوي على ألفاظ قانونية عربية صعبة، ومن ثمة فتنفيذها يكون بتحفظ أو تأني أو بطريقة خاطئة، مما يؤثر على فعالية الأداء بصفة مباشرة، ولعل أكبر عائق هنا هو سوء التقاط الرسائل مما يؤدي إلى التسرع في تأويل المقصود بالرسالة الاتصالية وهذا ما يشوش على الصورة التامة للرسالة، وقد يرجع سوء الفهم والتقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كأنشغال المستقبل بأمور أخرى حين استقبال الرسالة مما يؤثر على استيعابه الجيد لها، ومنها كذلك وجود عادات استماع سيئة عند بعض المستقبلين ما يفسح المجال أمام الإشاعات أكثر، أو انشغال المتلقي من الموظفين بمصادر تشويش أخرى أغلبها الهاتف النقال والانشغال بالتصوير أو بالبحث المباشر خلال الاجتماعات أو بمواقع التواصل الاجتماعي مما يشتت انتباه المتلقي في فهم الرسالة الاتصالية .

فكلما كانت الرسالة واضحة كلما كانت نتائج الموظفين مرضية، وكلما شابت الرسالة الاتصالية عوائق كلما كانت نتائج الموظفين غير مرضية ومستويات الأداء متدنية، وهذا ما أكده التحليل الإحصائي لمعطيات الجدول أعلاه من خلال أجوبة المبحوثين.

جدول رقم (23) : يوضح العلاقة بين شفافية الرسالة داخل المؤسسة ووجود النتائج المرضية.

المجموع		غير مرضية		مرضية		وجود النتائج
%	ك	%	ك	%	ك	شفافية الرسالة
100	68	29.41	20	70.58	48	شفافة
100	24	50	12	50	12	نوعاً ما
100	38	47.37	18	52.63	20	غامضة
100	132	69.88	50	62.12	82	المجموع

تظهر أرقام الجدول أعلاه أن اتجاهه نحو عدم وجود النتائج المرضية في المؤسسة بنسبة 69.88% مقابل 62.12% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي هو شفافية الرسالة داخل المؤسسة، نلاحظ أن هناك شفافية في الرسالة داخل المؤسسة، ففي شفافية الرسالة تكون النتائج مرضية بنسبة 70.58 بالمائة في حين أن في فئة "غموض الرسالة" نجد نسبة 52.63 بالمائة للنتائج المرضية، و بالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.59 نرى أنه توجد علاقة طردية بين شفافية الرسالة ونتائج العمال المرضية .

وهنا سنتكلم عن إحدى المعوقات التي تشوب الاتصال داخل المؤسسة، (وسبق أن تكلمنا عنها)، فالوضوح والدقة في المضمون : كثيرا ما يقدم المعلومات في صورة لا يمكن متلقي الرسالة من فهم المضمون الذي يعنيه المرسل، فقد يستخدم مثلا تعبيرات أو ألفاظ يكون لها مدلولاً مختلفاً لدى متلقي الرسالة، أو قد لا يكون لها مدلولاً واضحاً لدى متلقي الرسالة، وقد يفترض المرسل مثلاً أموراً لمتلقي الرسالة ويبني عليها ما يقدمه من معلومات، لكن متلقي الرسالة قد يجهل هذه الأمور، لذلك فالاستجابة المتمثلة في النتائج المرضية والأداء ترتبط بها ارتباطاً جلياً وتكاملياً.

جدول رقم ( 24 ) : يوضح العلاقة بين دقة الرسالة الاتصالية والرغبة في العمل .

المجموع		لا		نعم		الرغبة
%	ك	%	ك	%	ك	الرسالة
100	21	28.58	6	71.42	15	دقيقة
100	25	40	10	60	15	نوعاً ما
100	84	26.20	22	73.80	62	مبهمة
100	132	28.79	38	71.21	94	المجموع

إن إجابات المبحوثين من خلال الجدول أعلاه تتجه نحو وجود الرغبة في العمل لدى العمال بنسبة 71.21% مقابل 28.79% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل دقة الرسالة الاتصالية داخل المؤسسة نلاحظ أنها مبهمة بعض الشيء لدى العمال من جهة ودقيقة من جهة أخرى، وبلاستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.03 نرى أنه توجد علاقة طردية ضعيفة جدا .

فمن المنطقي أن الرسالة عندما تكون مبهمة لا يبذل العامل أو الموظف جهداً في تفسيرها بل يتركها كما هي أو يتجاهلها أو ينتظر إلى غاية وصول التعليلة المفسرة لتلك التعليلة المبهمة، ونلاحظ أنه لا توجد علاقة بين الرغبة في العمل وبين وضوح الرسالة، وهنا نتكلم عن المعوقات الاتصالية مرة أخرى وحيلولتها دون وصول الرسالة، ولكنها لا تؤثر في الرغبة في العمل من باب آخر، لأن الرغبة في العمل تعرج بنا إلى الحديث عن المعوقات النفسية من جهة وإلى وجود المحفزات التي هي باب آخر خارج نطاق بحثنا الذي يتكلم عن الاتصال والأداء الوظيفي، رغم علاقة المحفزات بالأداء الوظيفي.

جدول رقم ( 25 ) : يوضح العلاقة بين نمط الاتصال السائد ووجود النتائج المرضية في العمل.

المجموع		غير مرضية		مرضية		نتائج العمل النمط السائد
		%	ك	%	ك	
100	62	19.36	12	80.64	50	إتصال رسمي
100	58	55.18	32	44.82	26	غير رسمي
100	12	50	6	50	6	الاثنين معاً
100	132	37.88	50	62.12	82	المجموع

من الاحصائيات المستقاة في الجدول أعلاه نجد أنه يتجه نحو وجود نتائج مرضية لدى العمال بنسبة 62.12% مقابل 37.88% غير مرضية .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك اتصال رسمي في المؤسسة، ففي الاتصال الرسمي نجد أن نسبة 80.64 بالمائة تمثل النتائج المرضية في حين تقل النتائج المرضية عند فئة الاتصال غير الرسمي بنسبة 44.82 % بينما عند فئة الباحثين الذين أجابوا بـ " الاثنين معاً " فقد مثلت نسبة 50 بالمائة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.58 نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين نمط الاتصال والنتائج المرضية للعمال فكلما كانت رسمية تكون النتائج مرضية أكثر بالنسبة للعمال الباحثين.

وهذا يفسر بالانضباط، فرسمية القرارات واللوائح والطرق الاتصالية يسهل من أمانية مراقبة الموظفين ومحاسبتهم على مخالفة ما جاء في الرسالة الاتصالية مهما كان نوعها لأنها تملك صفة الرسمية

ولعل أحسن تفسير للجدول أعلاه هو تفسير المدرسة العلمية الكلاسيكية ( 1900 م) وعلى رأسها فريدريك تايلور ( 1915 ) حسب النسق التaylorي فإن الاتصال التنظيمي بين المفكرين والمستندين يختصر في وثائق إعلامية مكتوبة من طرف المفكرين والمسيرين، فالعامل يتلقى توجيهات وموقع فيها بصفة فردية ومنه فإنه لا يوجد أي هامش حرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن تجربة شخصية، ومنه فالمنشآت التي لازالت تعتمد على الثقافة التaylorية تعرف مشاكل بين الإطارات والمستخدمين بسبب الاتصال الضعيف بين مستوياتها .

أما الفرنسي هنري فايول الذي هو من رواد نفس المدرسة فيرى أن الاتصال داخل المؤسسة مجرد معلومات رسمية، وهو بذلك يهمل المعلومات أو الاتصال غير الرسمي.

جدول رقم (26) : يوضح العلاقة بين اتصال الرئيس في العمل وعلاقته بوجود نتائج العمل المرضية .

المجموع		غير مرضية		مرضية		نتائج العمل
%	ك	%	ك	%	ك	اتصال الرئيس
100	80	22.5	18	77.5	62	غالباً
100	20	25	5	75	15	احياناً
100	32	84.38	27	15.62	5	نادراً
100	132	37.88	50	62.12	82	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو وجود النتائج المرضية في المؤسسة بنسبة 62.12% مقابل 37.88% غير مرضية .

وعند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل اتصال الرئيس في العمل نلاحظ أنه في فئة الاتصال بالرئيس غالباً نجد أن النتائج المرضية تقدر بـ 77.5%، وبالمقابل نجد الاتصال النادر بالرئيس نسبته 15.62 بالمئة بوجود النتائج، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.66 نرى أنه توجد علاقة طردية بين الاتصال بالرئيس ووجود نتائج مرضية في العمل، وهذا يعني أن التعليمات الصادرة عن الرئيس كلما كانت بصفة دورية كلما كانت النتائج مرضية أكثر وذلك لوجود علاقة الاحتكاك بالمسؤول المباشر الذي يحاول أن يعطي صفة القائد ويقترح حلول لمشاكل العمال أو على الأقل ينصت إليهم، أو قد يقترح حلول أو يوجه تعليمات من أجل السير الحسن داخل المنظمة.

جدول رقم (27) : يوضح العلاقة بين رأي الموظف في الاتصال وتسهيل المهام وعلاقته بالوصول إلى الأهداف المرجوة.

المجموع		لا		نعم		الوصول للهدف
%	ك	%	ك	%	ك	يسهل المهام
100	54	37.04	20	62.96	34	غالباً
100	46	21.74	10	78.26	36	أحياناً
100	32	21.88	7	78.12	25	نادراً
100	132	28.04	37	71.96	95	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول أعلاه يظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو وجود وصول للأهداف المرجوة في المؤسسة بنسبة 71.96% مقابل 28.04% بعدم وجودها .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل رأي الموظف في الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أنه أحياناً ما توجد سهولة في المهام لدى العمال، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية ضعيفة جداً

فمعظم المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال الفعال والدائم يسهل المهام المنوطة بهم خصوصاً اذا كان افقياً وغير رسمي ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) وأهدافها، أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للاتصال تساهم في تحقيق الاهداف المرجوة داخل المؤسسة.

## 2- نتائج الفرضية الثانية :

" لنمط الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية " :

- تعبر أغلب الجداول (كل من رقم 18 و 19 و 20 و 22 و 23 و 25 و 26 ) عن وجود العلاقة بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي

- نوعية الاتصال تؤثر طرديا في الأداء الوظيفي من خلال الجدول 8.

- يؤثر النمط السائد في الاتصال في وجود المبادرة طرديا وهذا ما يوضحه الجدول رقم 19.

- تؤثر لغة الاتصال السائدة طرديا على أداء العمال .

- تؤثر دقة الرسالة الاتصالية طرديا في وجود الفعالية في الأداء .

- تؤثر شفافية الرسالة طرديا في وجود نتائج مرضية .

- لا توجد علاقة بين الرسالة الاتصالية ورغبة العمال في العمل .

- يؤثر نمط الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا في وجود نتائج مرضية للعمال.

- يؤثر اتصال الرئيس الدائم بالموظفين في تحقيق نتائج مرضية.

- لا يتأثر تحقيق أهداف المؤسسة برأي العمال في سهولة الاتصال المؤسسي.

- من خلال الاستنتاجات أعلاه نرى أن الفرضية " لنمط الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء

الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية" محققة .

# الفصل الرابع:

## اختبار وتحليل جداول

### الفرضية الثالثة

- التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجداول

الفرضية الثالثة

- نتائج الفرضية الثالثة (التفاعل)

## 1- التحليل الإحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الثالثة :

" للتفاعل الاتصالي المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية"

جدول رقم ( 28 ) : يوضح العلاقة بين التفاعل عند الاتصال والرغبة في العمل

المجموع		غير موجودة		موجودة		الرغبة في العمل رد الفعل
		%	ك	%	ك	
100	95	26.31	25	73.68	70	إيجابي
100	37	40.45	15	59.45	22	سليبي
100	132	30.31	40	69.69	92	المجموع

نلاحظ من قراءة الجدول أعلاه أنه يتجه نحو وجود الرغبة في العمل لدى العمال بنسبة 69.69% مقابل 30.31%.

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل التفاعل لدى الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك رد فعل إيجابي عند الاتصال لدى العمال و بالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية بين الرغبة في العمل ورد الفعل عند الاتصال الايجابي تظهر من خلال نسبة 73.68% مقارنة بنسبة 59.45% عند رد الفعل السلبي .

و في هذا الصدد نستطيع القول أن للاختلافات في الآراء ووجهات النظر السطحية بالغ الأثر في تشكيل مناخ اتصالي قائم على التنافس والحماس، فالتفاعل يعني الاختلاف الموجود في الآراء والسلوكيات، ومن أجل رفع مستوى الاحتكاك والحماس داخل المجموعة لا بد أن يتمسك كل فرد في المجموعة بآرائه الخاصة، فعدم الإتفاق يرفع من درجة التفاعل وبالتالي فالإتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين تنمو وتتطور باحتفاظ كل فرد بخصوصيته، مما يعزز رغبة الموظفين في العمل من خلال العيش في هالة يتمتع فيها كل واحد منهم بخصوصيته ويمارس فيها اتصاله بالغير .

جدول رقم ( 29 ) : يوضح العلاقة بين ردود الفعل عند الاتصال

والفعالية في أداء العمل

المجموع		غير موجودة		موجودة		الفعالية في الأداء رد الفعل عند الاتصال
%	ك	%	ك	%	ك	
100	95	36.85	35	63.15	60	إيجابي
100	37	56.75	21	43.24	16	سلبي
100	132	42.43	56	57.57	76	المجموع

تبين القيم الموضحة في الجدول الأعلى أن وجود الفعالية في الأداء لدى العمال يشكل ما نسبته 57.57% مقابل 42.43%.

وعند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل رد الفعل عند الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك رد فعل إيجابي عند الاتصال لدى نرى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين رد الفعل عند الاتصال والفاعلية في الأداء من خلال تقارب النسب التي تعبر عن الفاعلية بنسبتي 63.15% و 57.57% على التوالي عند اختلاف رد الفعل لدى المبحوثين، وهذا ما يبرره معامل الارتباط الاقتران المحدد بـ 0.51.

يمكن أن يمثل الاختلاف في وجهات النظر والآراء، في الوهلة الأولى أهم مشكلة قد تتعرض لها الاتصالات الأفقية، غير أن هذه الإختلافات قد تغذي هذه الاتصالات وتجعلها تنصب في هدف مشترك وهو الصالح العام للموظفين والمؤسسة، وتختلف ردود الأفعال عند الأفراد حسب طبيعتهم المورفولوجية، فهناك اختلاف وتباين في تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، وهناك تفاوت في قدرات

الأفراد العاملين في تفكيك شيفرات الرسالة وفهمها على النحو المنوط بها، بل هناك أفراد يكون رجوع صدهم عبر القناة الاتصالية معدوم تمام وهنا سنتكلم عن أمرين اثنين هما أولاً تأثير الصدى في الاتصال داخل المؤسسة، أو تأثير الهالة، وثانياً عن المعوقات الإدراكية والنفسية والمورفولوجية في فهم وتلقي الرسالة الاتصالية.

إن لإختلاف الإحساس ومفهوم معنى اللغة بين الأفراد أثر على تسلسل وسلاسة إرسال الرسالة لأن عدم فهم الرسالة قد يؤدي إلى تشويه في معاني محتوى الرسالة، خصوصاً عند تعدد أطراف نقل الرسالة، وهذا الأمر يزداد سوءاً عندما تنقل الرسالة بصيغة شفوية فينسى محتوياتها ( مما يؤدي إلى التشويه ) وكلما زادت أطراف تسلسل الرسالة كلما زاد التشويه في معنى محتويات الرسالة .

جدول رقم (30) : يوضح العلاقة بين ردود الفعل عند الاتصال والفعالية في الأداء

المجموع		لا		نعم		رد الفعل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	95	47.37	45	52.63	50	إيجابي
100	37	29.77	11	70.27	26	سليبي
100	132	42.43	56	57.57	76	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو وجود الفعالية في الأداء لدى العمال بنسبة 57.57% مقابل 42.43% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل رد الفعل عند الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك رد فعل سلبي لدى العمال في الاتصال، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.36 نرى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين رد الفعل عند الاتصال وفعالية العمال في أدائهم الوظيفي، فعند تحقيق العامل لواجبات مهنية والتزامات وأهداف وظيفية غالباً ما يكون رد الفعل عند الاتصال إيجابياً أي تكون فعاليته في أداء مهامه ايجابية هي الأخرى . فهذا أمر منطقي وعند عدم وجود اتصال فعال ومرغوب من طرف العمال والذي يعبر عنه برد فعل سلبي من طرف العمال ينتج عنه عدم تحقيق نتائج مرجوة مهنية، والتي غالباً ما يعبر عنها العمال بعدم فعالية الاتصال والفعالية المهنية .

وهذا هو المقصود برجع الصدى أي إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمها، وهناك احتمالات في نتائج رجع الصدى وهي:  
 قد يكون رجع الصدى إيجابي فتواصل العملية، أما اذا كان سلبي تتغير أو تتوقف العملية، وقد يكون نابعا من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها وقد يكون خارجاً وقد يكون رجع الصدى فورياً كما هو الحال في الاتصال الوجيه غير الرسمي، ويمكن أن يكون رجع الصدى حراً يصل من المتلقي إلى المرسل بدون عوائق، مما يزيد في فاعلية الأداء.

## جدول رقم (31) : يوضح العلاقة بين الرقابة والرغبة في العمل

المجموع		غير موجودة		موجودة		وجود الرغبة الرقابة عند الاتصال
%	ك	%	ك	%	ك	
100	89	22.47	20	77.52	69	موجود
100	43	40.57	20	53.48	23	غير موجود
100	132	30.31	40	69.69	92	المجموع

من معطيات الجدول أعلاه نجد أن وجود رغبة في العمل لدى العمال تشكل ما نسبته 69.69% مقابل 30.31%.

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل الرقابة والاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك وجودا للرقابة والاتصال بين العمال وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.76، نرى أنه توجد علاقة طردية فالرقابة تؤثر في وجود الرغبة في العمل ، أي أن عدم وجود الرقابة تؤدي إلى انعدام الرغبة في العمل لدى العمال، وذلك من خلال المقارنة بين نسبي 77.52% و 53.48% في وجود الرقابة وانعدامها، أي أن الرقابة لها دور فعال في توجيه رغبات العمال نحو العمل وإنجاز مهامهم الإدارية، فالرقابة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة عبر وسائل الاتصال الرسمية أو غير الرسمية .

من الضروري النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم، وهذا لأن الاتصال الأفقي يعد نوعا من الرقابة الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم .

ويمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية، ويصف Robert J. Mockler

الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.

ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor فريدريك تايلور، عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة ولم تكن مفهومة.

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها، فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة<sup>1</sup>.

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت، للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي :

- 1- لا بد من وجود هدف مخطط له .
  - 2- أن يكون هناك أداءً مخططاً له .
  - 3- أن هناك أداءً سيتحقق عند التنفيذ .
  - 4- سيتم تقييم الأدائين .
  - 5- سيتم كشف الانحرافات .
  - 6- سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة .
  - 7- التأكد من أن الهدف قد تحقق .
- وهذا ما يؤكد أن الرقابة تؤثر في تحفيز العامل على العمل وزيادة مردوديته وأداؤه .

<sup>1</sup> مقال الكتروني للدكتور محمد بن علي شيبان العامري منشور في الموقع، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، الرابط : <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1238&SecID=54>، تاريخ المشاهدة : 2015/04/24.

جدول رقم (32) : يوضح العلاقة بين الرقابة والنتائج المرضية

المجموع		لا		نعم		النتائج المرضية
%	ك	%	ك	%	ك	الرقابة
100	89	12.5	19	87.5	70	موجودة
100	43	72.1	31	27.90	12	غير موجودة
100	132	37.87	50	62.12	82	المجموع

يتجه الجدول أعلاه نحو وجود نتائج مرضية لدى العمال بنسبة 62.12% مقابل 37.87%.

و عند إدخال المتغير المستقل والذي يمثل الرقابة في الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين الرقابة والنتائج المرضية، وذلك من خلال وجود نتائج مرضية بنسبة 87.5 بالمئة مقارنة ب نسبة 27.9 % عند فئة عدم وجود الرقابة، بالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.8 نرى أنه توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين، فالرقابة لها تأثير واضح على النتائج. وكما في الجدول السابق فالرقابة تؤثر في رغبة العمال اتجاه مهامهم، مما يؤثر حتما على نتائجهم المحققة وهو ما يدعم الجدول السابق.

## جدول رقم ( 33 ) : يوضح العلاقة بين ردود الفعل عند الاتصال

## المباشر والمبادرة في العمل

المجموع		لا		نعم		وجود المبادرة رد الفعل عند الاتصال
%	ك	%	ك	%	ك	
100	95	34.74	33	65.26	62	إيجابي
100	37	54.06	20	45.94	17	سلبي
100	132	40.15	53	59.84	79	المجموع

من الجدول أعلاه يظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو وجود المبادرة في العمل لدى العمال بنسبة 59.84% مقابل 40.15% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل رد الفعل عند الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك رد فعل ايجابي لدى الاتصال داخل المؤسسة، وبالاستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.06 نرى أنه توجد علاقة طردية ضعيفة جدا بن المتغيرين، فردود الأفعال عند الاتصال المباشر لا تؤثر على روح المبادرة لدى العمال المبحوثين في الإدارة المحلية .

ودوما ما نتكلم عن ردود الافعال عند الاتصال أو ما سميناه برجع الصدى أو التغذية العكسية فقد تكون عبارة عن رد فعل سلبي، أي غير مفيد ويصل إلى المرسل بعد المرور على حراس البوابات الإعلامية ويستغرق وقتاً طويلاً حتى تحقيق أهدافه، لذلك رجع الصدى يتيح وظائف مفيدة للعملية الاتصالية مثل قياس مدى المفهم والإستيعاب، ويتيح التأثير في عملية الاتصال مما يؤثر على روح المبادرة في العمل خوفاً من العقاب عند مخالفة التعليمات الرسمية كمخالفة اللوائح التنظيمية والقرارات أو مخالفة النظام الداخلي .

جدول رقم (34): يوضح العلاقة بين ردود الفعل عند الاتصال ونتائج العمل المحققة

المجموع		غير موجودة		موجودة		النتائج المرجوة رد الفعل عند الاتصال
%	ك	%	ك	%	ك	
100	85	29.42	25	70.58	60	إيجابي
100	20	25	5	75	15	عادي
100	27	25.03	7	74.07	20	سليبي
100	132	28.04	37	71.96	95	المجموع

إن وجود نتائج عمل محققة داخل المؤسسة كان بنسبة 71.96% مقابل 28.04% بعدم وجودها وهذا ما كان موضحاً في الجدول أعلاه .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل رد الفعل عند الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك رد فعل سلبي عند الاتصال لدى العمال وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.07 نرى أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين رد الفعل عند الاتصال ووجود نتائج العمل المحققة داخل المؤسسة

أي أن النتائج المرجوة من العمال لم تتأثر برد الفعل عند الاتصال .

جدول رقم (35) : يوضح العلاقة بين الارتياح للرسائل الاتصالية والرغبة في العمل

المجموع		لا		نعم		الرغبة في العمل الارتياح
%	ك	%	ك	%	ك	
100	100	14	14	86	86	موجود
100	32	81.25	26	18.75	06	غير موجودة
100	132	30.31	40	69.69	92	المجموع

يظهر من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاه الجدول نحو وجود الرغبة في العمل لدى العمال بنسبة 69.69% مقابل 30.31%.

وعند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل الارتياح للرسائل الاتصالية داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك ارتياح كبير للرسائل الاتصالية داخل المؤسسة، إن الرغبة في العمل من خلال وجود الارتياح تمثل نسبة 86 بالمائة، في حين أنها تمثل فقط نسبة 18.75 بالمائة عند عدم وجود الارتياح في العمل، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.70 نرى أنه توجد علاقة طردية قوية، بين الارتياح في العمل والرغبة في العمل .

والتفسير السوسيولوجي لهاته الظاهرة يكمن في أن العامل عند شعوره بالارتياحية في الاتصال وفي العمل يتصرف وكأنه في بيته، وعلاقة الأوامر النازلة من فوق والتنفيذ الراجع من أسفل، أي عند شعوره بأنه وسط جو عائلي مهني تذوب علاقة الرئيس بالمرؤوس، إذ أن العامل يقضي 08 ساعات يوميا في العمل وهو ثلث اليوم، بينما ثلثه في النوم والثلث المتبقي مقسم بين الأكل والشارع والمقهى، وما تبقى من يومه مع أفراد عائلته وبعملية بسيطة نجد أن أغلب الاتصال الإنساني للموظف في قطاع الإدارة المحلية يكون في عمله، فينبغي أن يشعر بالأريحية في تلقي الرسائل الاتصالية ممانعكس ذلك على الأداء بشكل ملحوظ.

جدول رقم (36) : يوضح العلاقة بين التفاعل عند الاتصال ووجود النتائج المرضية

المجموع		غير مرضية		مرضية		النتائج رد الفعل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	95	17.9	17	82.1	78	ايجابي
100	37	89.19	33	19.81	4	سلي
100	132	37.88	50	62.12	82	المجموع

من قراءة الجدول أعلاه يظهر أن وجود النتائج المرضية لدى العمال قد شكل نسبة 62.12% مقابل 37.88%.

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل التفاعل عند الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك رد فعل ايجابي للتفاعل عند الاتصال داخل المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الاقتران الذي قدر بـ 0.95 نرى أنه توجد علاقة طردية قوية جداً، وهذا يوضح أن رد الفعل الايجابي يحقق نتائج مرضية في العمل وكما في الجدول السابق الذي رأينا فيه عدم وجود علاقة بين النتائج المحققة للعمال ورد فعل العمال عند الاتصال، نرى هنا عكس ذلك أي وجود علاقة جد قوية بين وجود النتائج المرضية في وجود رد فعل ايجابي عند الاتصال .

فرد فعل العمال عند الاتصال بمختلف أشكاله في حالته الايجابية يعمل على تحفيز العمال ودعمهم معنوياً نحو العمل والجد لتحقيق أهداف المؤسسة أو المصلحة .

جدول رقم (37) : يوضح العلاقة بين الارتياح للرسائل الاتصالية والإخلاص في العمل

المجموع		لا		نعم		وجود إخلاص في العمل الارتياح
%	ك	%	ك	%	ك	
100	100	20	20	80	80	موجود
100	32	37.5	12	62.5	20	غير موجودة
100	132	24.25	32	75.75	100	المجموع

يتضح أن وجود الإخلاص في العمل لدى العمال كان بنسبة 75.75% مقابل 24.25% بعدم وجوده وهذا كما جاءت به إحصائيات الجدول أعلاه .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل الارتياح للرسائل الاتصالية داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك ارتياح كبير للرسائل الاتصالية داخل المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.62 نرى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين الارتياح في العمل والإخلاص في العمل .

إن وجود الظروف الملائمة للعمل سواء أكانت مادية أو معنوية للعمال من حيث الشكل أو المضمون قد يلي ذلك حتميا وجود راحة وارتياح وتحسن ظروف العمل، وقد يعبر عن ذلك بارتياحهم واطمئنانهم مما يجعلهم متفانين في أداء عملهم وإخلاصهم، فهم في هذه الحالة محفزين لأداء مهامهم.

## 2- نتائج الفرضية الثالثة :

" للتفاعل الاتصالي المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية"

- رد الفعل عند الاتصال يزيد في الرغبة في العمل، وفي فعالية الأداء عند الموظفين حسب الجدول رقم 28 و29 و30 على التوالي .
- كما أن الرقابة لها دور فعال توجيه رغبات العمال نحو العمل وإنجاز مهامهم الإدارية مما يؤثر على نتائجهم المحققة حسب الجدولين رقم 31 و32 .
- ليس لرد الفعل عند الاتصال اثر في المبادرة في العمل، وبالنتيجة ليس له اثر في نتائج العمل المحققة وهو ما يظهر جليا في الجدولين رقم 33 و34 على التوالي .
- توجد علاقة طردية قوية بين الارتياح في العمل والرغبة في العمل كما يوضحه الجدول رقم 35.
- توجد علاقة طردية قوية جدا بين رد الفعل في الاتصال والنتائج المرضية للعمال وهذا حسب الجدول رقم 36 .
- سجلنا علاقة طردية متوسطة بين الارتياح في العمل والإخلاص في العمل وهذا حسب الجدول رقم 37 .
- حسب الاستنتاجات أعلاه نجد أن الفرضية الجزئية التي نصها " للتفاعل الاتصالي المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية" محققة.

# الفصل الخامس

## اختبار وتحليل جداول

### الفرضية الرابعة

- التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجداول

الفرضية الرابعة

- نتائج الفرضية الرابعة (الاتجاهات)

## 1 - التحليل الإحصائي و السوسولوجي لجدول الفرضية الرابعة :

" لإتجاهات الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية"

جدول رقم (38) : يوضح العلاقة بين اختلاف النوع البشري والرغبة في العمل

المجموع		غير موجودة		موجودة		الرغبة يوجد اختلاف
		%	ك	%	ك	
100	60	61.67	37	38.33	23	نعم
100	72	4.17	03	95.83	69	لا
100	132	30.31	40	69.69	92	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو وجود الرغبة في العمل لدى العمال بنسبة 69.69% مقابل 30.31% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل اختلاف النوع البشري المؤسسة نلاحظ أنه لا يوجد هناك اختلاف النوع البشري داخل المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة عكسية بين المتغيرين وهذا ما يبرره نسبة 95,83 % عند عدم وجود فرق مقارنة بنسبة 38,33 % .

إذ أن آراء المبحوثين تتجه نحو عدم وجود فرق بين اختلاف الجنسين في رغبتهم نحو العمل، أي أنه لا توجد علاقة بين نوع الجنس ووجود الرغبة في العمل فبعض الموظفين ليس لديهم الرغبة في العمل إلا أن الظروف دفعتهم إلى ذلك العمل، فيدخلون ضمن نطاق مقولة توماس برنارد الذي قال : إنه بدلاً من اقتراح الانتحار، يذهب الناس إلى العمل، أي أن الرغبة والدافعية للعمل وللإنتاج تذهب، ويصبح الموظف عبارة عن آلة تنفذ ما يوجه إليها من تعليمات، وهذا الأمر يختلف حسب اختلاف الجنسين في التواصل داخل الإدارة، فكلما اختلفا الجنسين كانت فعالية الاتصال والأداء أكبر.

جدول رقم ( 39 ) : يوضح العلاقة بين التواصل بين العمال الدائم والفعالية في الأداء

المجموع		لا		نعم		وجود الفعالية
%	ك	%	ك	%	ك	وجود تواصل دائم بين العمال
100	80	25	20	75	60	موجود
100	52	60.23	36	30.76	16	غير موجودة
100	132	42.43	56	57.57	76	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن وجود الفعالية في الأداء لدى العمال شكل ما نسبته 57.57% مقابل 42.43%.

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل وجود تواصل دائم بين العمال داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك وجود تواصل دائم بين العمال داخل المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية بين وجود اتصال دائم بين العمال وفعاليتهم في أداء مهامهم، فكلما كان الاتصال فعالا ودائما عبر قنواته الرسمية وغير الرسمية كلما كانت هناك رغبة وفعالية في تنفيذ مهام الموظف وهذا أمر منطقي تناولناه في الجانب النظري من البحث .

فوجود تواصل دائم بين العمال يدفع بهم بالإحساس بالجو التشاركي عكس الإحساس بالاغتراب الوظيفي، واحتكاك المدير الدائم مع المرؤوسين ينتج عنه زيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج البشري والخدمي، فالمسؤول الناجح يخلق طريقة التواصل الفعال بينه وبين الموظفين أو العمال دون حواجز وتكون اللغة مفهومة بين الطرفين دون أي مؤثرات تضعف جودة الاتصال بينهما وعدم التعالي من أحد الطرفين أثناء النقاش أو التواصل بالإضافة لنبرة الصوت وحركة الجسد، ويجب التركيز على ديمومة الاتصال لأجل تحقيق أفضل النتائج على الأداء، فكما يرى تالكوت

بارسونز بأن التنظيمات هي عبارة عن أنساق اجتماعية من خلال تطوير تصور الباحث والعالم فيليب سيلزنيك فاعتبر بارسونز التنظيمات أنساقا اجتماعية، وقد حاول أن يطبق المشكلات الأربع التي تواجه الأنساق بصفة عامة على التنظيم كمنسق اجتماعي، أو ما يسمي بالمتطلبات الوظيفية للتنظيم، وهي التكيف وإنجاز الأهداف والكومون "ضبط التوتر" فتفهم بذلك العلاقات الاجتماعية التنظيمية والسلوكيات المختلفة في ضوء العلاقات التنظيمية العامة داخليا وخارجيا بالنسبة للبيئة التنظيمية. وقد سبق ذكره في الجانب النظري، حيث أن بارسونز شبه التنظيمات بما فيها التنظيمات الإدارية بالأنساق الاجتماعية، وقد سبق وان شبهنا الإدارة المحلية بالأسرة الكبيرة ومقر الولاية بالأسرة الصغيرة التي يلعب فيها الوالي دور الأب ويختلف من الأب الحنون إلى الأب المتسلط.

## جدول رقم (40) : يوضح العلاقة بين خدمة الرسالة للتنظيم الإداري

و وجود المبادرة في العمل .

المجموع		لا توجد		توجد		المبادرة خدمة الإدارة للمرسلة
%	ك	%	ك	%	ك	
100	32	37.5	12	02.5	20	نعم
100	100	41	41	59	59	لا
100	132	60.16	53	59.84	79	المجموع

من خلال أرقام الجدول أعلاه يظهر لنا أن نسبة عدم وجود المبادرة في العمل لدى العمال قدرت بـ 60.16% مقابل 59.84%.

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل خدمة الرسالة للتنظيم الإداري داخل المؤسسة نلاحظ أنه لا توجد هناك خدمة الإدارة للمرسلة داخل المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.59 نرى أنه توجد علاقة طردية بين خدمة الرسالة الإدارية لمهامها ووجود مبادرة لدى العمال في تأدية مهامهم، فالمبادرة لدى الموظف قد تتناول من جانب نفسي وليس اجتماعي، فالارتباط المؤسساتي عملية نفسية واجتماعية، يمكن للقادة استخدامها في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> السلمي علي، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1988، ص 41.

جدول رقم (41) يوضح العلاقة بين اختلاف في الاتصال وعلاقته بوجود النتائج المرضية

المجموع		غير مرضية		مرضية		النتائج اختلاف الاتصال
%	ك	%	ك	%	ك	
100	87	32.19	28	67.81	59	نعم
100	45	48.89	22	51.11	23	لا
100	132	37.88	50	62.12	82	المجموع

من الجدول السابق يظهر لنا أن وجود النتائج المرضية لدى العمال كان بنسبة 62.12 % مقابل 37.88 % .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل اختلاف الاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك اختلاف في الاتصال داخل المؤسسة وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر ب 0.48 نرى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين اختلاف وسائل الاتصال وتحقيق وجود النتائج المرضية .

فتحقيق نتائج مرضية قد لا يكون مرتبطا بوسيلة اتصال وحيدة، وكما رأينا في السابق فوسائل الاتصال فعالة ومفضلة وشاملة ودائمة رغم أنها ليست رسمية، كالمشاهدة والمهاتفة عبر وسائل الاتصال الشخصية .

جدول رقم (42) : يوضح العلاقة بين الجو التشاركي في العمل وعلاقته بالرغبة في العمل

المجموع		لا		نعم		وجود الرغبة
%	ك	%	ك	%	ك	وجود الجو التشاركي
100	90	24.45	22	75.55	68	موجود
100	42	42.86	18	57.14	24	غير موجودة
100	132	30.31	40	69.69	92	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو وجود الرغبة في العمل لدى العمال بنسبة 69.69% مقابل 30.31% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل وجود الجو التشاركي في العمل داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك وجود جو تشاركي بين العمال داخل المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.42 نرى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين التفاعل والمعبر عنه بوجود التعاون بين العمال وبوجود جو أو بيئة تشاركية في ميدان العمل داخل المؤسسة أو خارجها، فهو حتما يؤثر ويعمل على دفع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الجماعات داخل المؤسسة حيث عبرنا على هذا المتغير بمؤشر وجود الرغبة في العمل.

جدول رقم (43) : يوضح العلاقة بين أساليب الاتصال والصراع داخل المؤسسة

وعلاقته بالرغبة في العمل

المجموع		لا توجد		توجد		الرغبة في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	تخلق صراع
100	28	28.58	8	71.42	20	نعم
100	104	30.77	32	69.23	72	لا
100	132	30.31	40	69.69	92	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن اتجاه الجدول نحو وجود الرغبة في العمل لدى العمال بنسبة 69.69% مقابل 30.31% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل أساليب الاتصال والصراع داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك صراع في أساليب الاتصال داخل المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية بين المتغيرين .

فمن البديهي أن الصراع ظاهرة دائمة في التنظيم، وأن هذا الصراع سوف يظل محترماً ما بقي التعارض بين مصالح مختلف الجماعات قائماً، فهو إذن ليس بظاهرة عرضية تصيب النسق المؤسساتي وتفقدته توازنه ويمكننا تحديد أنماط الصراع إلى :

أ- صراع منظم : ينشب حينما تظهر مشكلة عامة تتطلب تضامناً جماعياً، وهذا الصراع قد يكون ذو طابع ايجابي يحیی روح المنافسة ويحفز العمال على المزيد من العمل.

ب - صراع غير منظم : أو الصراع الشخصي بين الأفراد داخل المؤسسة يتخذ صوراً فردية يجر فيها الأفراد عن عدم رضاهم أو استيائهم لعمل ما، أو تحول لما يحدث على مستوى التنظيم وتكون نتيجته استهداف مصالحهم أو التعرض لأهدافهم الشخصية وطموحاتهم عن طريق تسلق بعضهم لبعض.

وينشأ الصراع في ظروف معينة سواء كانت داخلية أو خارجية، فهو يمثل أحد أهم ميكانزمات التغيير التنظيمي، فالبناء الرسمي قد لا يستجيب في بعض الأحيان للظروف متغيرة الاستجابة السريعة والضرورية مما يتيح الفرصة لظهور مواقف جديدة تحمل في طياتها صراعا كامنا من أجل التغيير والتجديد، ذلك أن المواقف القديمة ليس بإمكانها خاصة في ظروف معينة الاستجابة أو مواجهة التغيير الدائم لهذه الظروف لذلك نجد أن أغلب التغييرات التي تفرض على التنظيمات تتأتى بفعل ميكانزمات كامنة في السلوك التنظيمي للبناء الاجتماعي للتنظيم، أفرادا كانوا أم جماعات، بل أن كل ما يمكن أن يفرض من فوق على أساس أنه تغيير يعتبر حسب " ميشال كروزيه " مزيدا من الضغط الذي يؤدي إلى تكريس المزيد من البيروقراطية والرسمية وتكثيفها وهو ما يفهم منه ربما أنه مزيد من التوسع في الرسمية على حساب التغييرات النابعة من واقع الأمر أو تلك التي يمكن أن تحدث بطريقة غير رسمية، وتفرضها الأشكال غير الرسمية وسلوكاتها الأمر الذي قد يرهن مستقبل التنظيم ككل من الناحية التوازنية خاصة .

و أكد ميشال كروزيه أن الصراع وسيلة للتغيير داخل المنظمة، وأنه يؤدي إلى الضغط، هذا الأخير يؤدي إلى تكريس البيروقراطية والرسمية، وكما سلف وذكرنا فالرسمية في الاتصال تحد من فعالية الأداء ككل، أما بخصوص الصراع فكما قلنا انه يخل بالتوازن داخل المنظمة مما ينفر العمال من العمل ويحد من رغبتهم في العمل.

جدول رقم ( 44 ) : يوضح العلاقة بين نمط السياسة الإدارية والرغبة في العمل

المجموع		لا		نعم		وجود الرغبة نمط الادارة
		%	ك	%	ك	
100	64	18.75	12	81.25	52	ديموقراطي
100	28	28.58	8	71.42	20	متساهل
100	40	50	20	50	20	ليس له نمط
100	132	30.31	40	69.69	92	المجموع

يظهر لنا من الجدول أعلاه أن اتجاه الجدول نحو وجود الرغبة في العمل لدى العمال بنسبة 69.69% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل نمط السياسة الإدارية داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك نمط إدارة ديمقراطي غالب في العمل، يليه نمط متساهل داخل المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.65 نرى أنه توجد علاقة طردية بين المتغيرين .

يمكننا القول أن النمط الإداري المتبع في المؤسسة له دور كبير جدا في إدماج الموظف ضمن العملية الإدارية، ومن خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول وجدنا أنه هناك تقارب في النسب ورغبة الموظفين، إذ نجد نسبة لا بأس بها تقر بأنها ترغب في العمل، أغلبهم ممن قالوا بأن النمط الإداري الساري في المؤسسة هو النمط المتساهل، وهذا أمر سلبي بطبيعة الحال إذ أننا نشجع الإدارة على إدماج الموظف في العملية الإدارية من أجل تجنب تهميشه ولتفادي تحسيسه بالاغتراب وبأنه خارج عن هذا النسق التنظيمي، أي لا بد من تشجيع النمط الإداري الديمقراطي، الذي يعتمد على المساواة، في حين أن النمط التسلسلي يجعل من الموظف المرؤوس في حالة اغتراب داخل هذا التنظيم وبالتالي يصبح في عزلة اتصالية عن الآخرين مما يؤثر سلبا على أدائه الوظيفي.

وبالتالي يمكننا القول أن إشراك الموظف في العملية الاتصالية يشعره بأنه جزء من النسق التنظيمي فيشعر بانتمائه لهذا التنظيم مما يزيد عنده الإحساس بالرغبة أكثر في العمل وبالولاء وبالتالي القيام بوظائفه والمهام المنوطة به على أكمل وجه .

جدول رقم (45): يوضح العلاقة بين أهداف المؤسسة ووجود الإبداع في العمل

المجموع		لا		موجود		وجود الإبداع
%	ك	%	ك	%	ك	هدف المؤسسة
100	82	36.59	30	63.41	52	المؤسسة
100	40	-	0	100	30	السلطات العليا
100	10	80	8	20	02	الموظف
100	132	28.79	38	71.21	94	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه نحو وجود الإبداع في العمل لدى العمال بنسبة 71.21%.

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل أهداف المؤسسة نلاحظ أن السلطات العليا هو الهدف الغالب في المؤسسة، و بالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.42 نرى أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين .

إن الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنشأة، وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظرا إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزا أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيرا كانت المقاومة للتغيير أكبر وأشد، وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين:

البعد الأول: هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

والبعد الثاني: هو عملية تنفيذها.

وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير مناخ تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطا ووفاقا حولها لأن المنشآت التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المتجددة والمبدعة إضافة للحرية، من شأنه أن يخلق القيمة المضافة إلى المنشأة والفاعلين.

جدول رقم ( 46 ) : يوضح العلاقة بين الانتماء الحزبي بين العمال والمبادرة في العمل

المجموع		لا		نعم		وجود المبادرة الاختلاف في الانتماء
%	ك	%	ك	%	ك	
100	80	62.5	50	37.5	30	نعم
100	52	5.77	3	94.23	49	لا
100	132	60.16	53	59.84	79	المجموع

من معطيات الجدول أعلاه يظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو عدم وجود المبادرة في العمل لدى العمال بنسبة 60.16% مقابل 59.84% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل الانتماء الحزبي بين العمال داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك عدم وجود اختلاف في الانتماء لدى العمال داخل المؤسسة وجود المبادرة لدى العمال وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.73 نرى أنه توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين، فتجانس العمال في انتماءاتهم الحزبية يؤثر ويزيد في وجود المبادرة لدى العمال، قد يكون هذا بسبب تغير وتفاوت مستوياتهم التعليمية والثقافية والادبولوجية، فعدم تجانس العمال إيدبولوجيا وفكريا يجعلهم متعارضين في توجهاتهم الشخصية والجماعية مما قد لا يضر

بأهداف المؤسسة بل ينفعها ويزيدها فعالية من خلال الجدية في العلاقات والمهام والرسمية، وإتباع القوانين الداخلية بصرامة .

فقد أكد (ألفن جولدنر) أن جميع التنظيمات تنطوي على القوة والصراع فالموظفين يختلفون باختلاف مصالحهم وأهدافهم ومكانتهم، وهكذا يصبح التنظيم بمثابة نسق من القوى المتصارعة والمتعارضة المصالح فيما بينها داخليا، وفيما بينها وبين الفئات الأخرى خارج التنظيم، بحيث يمكننا أن نقول بناء على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن هناك على مستوى بعض التنظيمات صراعا كبيرا بين فئة الرؤساء والمرؤوسين المتعارضة المصالح والأهداف في كثير من الأمور خصوصا إذا كان الوالي من تيار حزبي تابع للدولة ورئيس المجلس الولائي من تيار معارض له أو يختلف معه اديولوجيا.

فتقاسم العمال نفس التوجه الحزبي والقناعة السياسية جعلهم يشكلون تحالفات ويكثفون من لقاءاتهم واتصالاتهم خاصة عندما يتعلق الأمر بمصلحة الحزب وهو العامل الذي جعلهم أيضا يقعون ضحايا الحساسيات الإيديولوجية.

جدول رقم (47) : يوضح العلاقة بين اختلاف الانتماء الحزبي والفعالية في الأداء

المجموع		لا		نعم		وجود فعالية في الأداء اختلاف الانتماء
%	ك	%	ك	%	ك	
100	80	65	52	35	28	نعم
100	52	7.70	04	92.30	48	لا
100	132	42.43	56	57.57	76	المجموع

يتجه الجدول أعلاه نحو وجود الفعالية في الأداء لدى العمال بنسبة 57.57% مقابل 42.43%.

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل اختلاف الانتماء الحزبي لدى العمال داخل المؤسسة نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف في الانتماء الحزبي لدى العمال في المؤسسة وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.54 نرى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين وهذا ما يدعم الجدول السابق رقم 46.

فالعامل كمورد بشري ينشأ على استيعاب الأفكار والتيارات الفكرية المختلفة والاتجاهات التي يتشعب بها وينمو في كنفها كخلفية مرجعية، فإذا لم يكن هناك تجانس مع أحد الإداريين، يصبح من الصعب تبادل الأفكار بينهما.

غير أن هاته الفوارق الحزبية تذوب وتضمحل عندما تكون الاتصالات رسمية ولا تشكل عائقا حقيقيا إلا في الرسائل والاتصالات غير الرسمية وهنا تظهر في تأثيرها على الأداء الجماعي للعمال.

## 2- نتائج الفرضية الرابعة :

- " لإتجاهات الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية"
- من خلال تحليلنا للجداول المركبة والمختارة للفرضية نرى أن الفرضية صحيحة ومحقة بنسبة كبيرة من خلال تحقق أغلب المؤشرات المستقلة والتابعة .
- تتأثر الرغبة في العمل والنتائج المرضية باختلاف النوع البشري ونوعية الاتصال وهذا حسب الجدولين رقم 38 و41 .
- هناك علاقة طردية بين وجود اتصال دائم بين العمال وفعاليتهم في اداء مهامهم كما يوضحه الجدول رقم 39 وهو ما تعززه خدمة الرسالة للتنظيم الاداري في متغير وجود المبادرة في العمل وهذا حسب الجدول رقم 40 .
- تتأثر الرغبة في العمل طرديا بالجو التشاركي وأساليب الاتصال والصراع داخل المؤسسة ونمط الإدارة في التسيير وهو ما يظهر جليا من خلال الجداول رقم 42، 43، 44 على التوالي.
- يؤثر الانتماء الحزبي بين العمال طرديا في المبادرة في العمل وفي الفعالية في الأداء، وهذا حسب الجدولين رقم 46 و47 .
- أي أن الفرضية " لإتجاهات الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية" محقة

# الفصل السادس من

## اختبار وتحليل جداول

### الفرضية الخامسة

- التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجداول

الفرضية الخامسة

- نتائج الفرضية الخامسة (الأهداف)

## 1- التحليل الإحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الخامسة :

" لأهداف الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية"

جدول رقم ( 48 ) : يوضح العلاقة بين حمل الموظف لرسالة في العمل

و علاقته بالرغبة في العمل

المجموع		غير موجودة		موجودة		الرغبة حمل رسالة في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	70	28.57	20	71.42	50	نعم
100	62	32.26	20	67.74	42	لا
100	132	30.3	40	69.69	92	المجموع

من خ الجدول أعلاه يشكل وجود الرغبة في العمل لدى العمال بنسبة 69.69% مقابل 30.3% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل حمل الموظف لرسالة في العمل نلاحظ أن هناك وجود لرسالة الموظف في العمل داخل المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.51 نرى أنه توجد علاقة طردية بين المتغيرين فالرغبة في العمل هي في الأصل نتيجة وجود دوافع واعية أو غير واعية لتنفيذ الأهداف الشخصية أو الجماعية "أهداف المؤسسة" قد تكون مجسدة في حمل الموظف لرسالة سامية ألا وهي الإخلاص في العمل والتفاني والإتقان مما تؤثر في تكوين وخلق رغبة واضحة لديهم في انجاز مهامهم.

جدول رقم (49) : يوضح العلاقة بين حمل الموظف رسالة في العمل

و وجود الإبداع والابتكار في العمل

المجموع		غير موجود		موجود		وجود الابداع حمل الرسالة
%	ك	%	ك	%	ك	
100	70	17.15	12	82.85	58	نعم
100	62	41.94	26	58.06	36	لا
100	132	28.79	38	71.21	94	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تمثلت نسبة وجود الإبداع والابتكار في العمل في 71.21% مقابل 28.79%.

وعند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل حمل الموظف رسالة في العمل داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك وجود لرسالة الموظف في العمل داخل المؤسسة، وبالاستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 048 نرى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بن المتغيرين، فالموظف الذي يتبنى رسالة قد تكون مجسدة عبر هدف نبيل من خلال الإخلاص والتفاني في العمل والانضباط يخلق لدى العمال الرغبة في العمل كما في الجدول السابق رقم 48، ويدعم أيضا هذا الجدول والمعبر عنه بالمتغير التابع وهو وجود الإبداع لدى العمال فالإبداع سبق وان عرفناه بأنه إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنشأة، وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظرا إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزا أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيرا كانت

المقاومة للتغيير أكبر وأشد، وترتبط وظيفة الإبداع بتقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة، ثم العمل على تنفيذها، وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الإبداعات المراد تجسيدها.

جدول رقم ( 50 ) : يوضح العلاقة بين محاولة الموظف الوصول بتحقيق

أهداف المؤسسة والمبادرة في العمل

المجموع		غير موجودة		موجودة		المبادرة تحقيق الأهداف
%	ك	%	ك	%	ك	
100	95	24.22	23	75.78	72	نعم
100	37	81.09	30	18.91	07	لا
100	132	60.16	53	39.84	79	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو عدم وجود المبادرة في العمل لدى العمال بنسبة 60.16% مقابل 39.84% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل محاولة الموظف الوصول لتحقيق أهداف المؤسسة نلاحظ أن وجود محاولة الموظف للوصول لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.52 نرى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين أعلاه.

فعندما يصرح لنا المبحوثين من العمال بأن الأهداف محققة فهذا يعبر على وجود نتائج لهذه النتيجة عبر وجود الإبداع والإخلاص في العمل والمبادرة، هي الاستعداد والقدرة على القيام بالمهام، والأعمال، والعمل على إنجازها بكفاءة وفاعلية، ويمكننا القول أن العامل الذي يتسم

بروح المبادرة هو العامل، أي يكون المقدم والمصر والملح على أن يقوم بالعمل بنشاط وحيوية، ويتحمل أعباء قيامه به، رغم

العراقيل المحيطة بالمبادر هو الشخص الذي يكون مقتنعاً بفكرة الشيء الذي يقوم به، ويسعى جاهداً للعمل لتحقيقه من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها.

جدول رقم ( 51) : يوضح العلاقة بين وجود الفعالية في الأداء ووجود الإبداع في العمل

المجموع		غير موجود		موجود		وجود الإبداع في العمل وجود الفعالية في الأداء
		%	ك	%	ك	
100	76	14.47	11	85.52	65	نعم
100	56	48.22	27	51.78	29	لا
100	132	28.79	38	71.21	94	المجموع

من إحصائيات الجدول أعلاه يظهر لنا أن اتجاه الجدول نحو وجود الإبداع في العمل لدى العمال بنسبة 71.21% مقابل 28.79% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل وجود الفعالية في الأداء داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك وجود الفعالية في الأداء داخل المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.43 نرى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين .

فعندما يصرح لك أغلب العمال بأن لديهم فعالية في إنجاز مهامهم الموكلة إليهم، فهذا يعني حتما وجود مؤشرات تعتبر كنتيجة لوجود هذا المتغير المستقل المعبر عنه بالفعالية في الأداء.

فالإبداع في العمل قد يعرف بأنه فن وأسلوب ناجع وفني في تنفيذ المهام لأن الإدارات التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي تعرف أن تسهيل المبادرات الجديدة والمبدعة والحرية يخلق القيمة

المضافة إلى المنشأة والفاعلين وهذا ما أكدته لنا الجدول السابق والحالي، وتبرز وظيفة الإبداع من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراط ووفقا حولها وهذا ما يعزز فاعلية الأداء داخل المنظمة.

جدول رقم (52) : يوضح العلاقة بين الرضا عن الأهداف والرغبة في العمل

المجموع		غير موجودة		موجودة		الرغبة في العمل الرضا عن الأهداف
%	ك	%	ك	%	ك	
100	82	14.63	12	83.36	70	نعم
100	50	56	28	44	22	لا
100	132	30.31	40	69.69	92	المجموع

تمثلت نسبة وجود الرغبة في العمل لدى العمال في 69.69% مقابل 30.31% وهذا حسب ما جاءت به أرقام الجدول أعلاه .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل الرضا عن الأهداف نلاحظ أن هناك رضا كبير عن الأهداف لدى العمال داخل المؤسسة، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.53 نرى أنه توجد علاقة طردية بين رضا العمال ووجود الرغبة لدى العمال فهذا الجدول يدعم الجدول السابق.

جدول رقم (53) : يوضح العلاقة بين الرغبة في العمل والرضا عن النتائج المحققة

المجموع		لا		نعم		الرضا عن العمل وجود الرغبة في العمل
		%	ك	%	ك	
100	92	23.92	12	70.08	70	موجودة
100	40	45	18	55	22	غير موجودة
100	132	30.31	40	69.69	92	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه الجدول نحو وجود الرضا عن العمل لدى العمال بنسبة 69.69% مقابل 30.31% .

و عند إدخالنا للمتغير المستقل والذي يمثل لغة الرغبة في العمل داخل المؤسسة نلاحظ أن هناك وجود للرغبة في العمل لدى العمال، وبالإستعانة بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 0.66 نرى أنه توجد علاقة طردية بين الرغبة في العمل والرضا عن النتائج المحققة .

فالرضا عن العمل هو جوهر الرضا الوظيفي، فيعرف الرضا الوظيفي بأنه هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة، ولتحقيقها لا بد من جملة من الشروط التي تجعله راضيا عن عمله ونحكم أنه مقتنع به أولها الرغبة في العمل والاستمتاع به وهو ما تم ربطه بين متغيري الجدول أعلاه .

وثانيهما العلاقة الجيدة مع الرؤساء والإحساس بأهمية دوره في المؤسسة وهذا من أجل تحقيق الانجازات وأهداف المؤسسة على أكمل وجه .

## 2- نتائج الفرضية الخامسة :

" لأهداف الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية"

- تتأثر الرغبة في العمل بمدى حمل الموظف لرسالة في العمل والرضا عن أهدافه المسطرة، وهذا حسب الجدولين رقم 48 و52 على الترتيب .

- توجد علاقة طردية متوسطة بين وجود الإبداع في العمل والفاعلية في الأداء، حسب الجدول رقم 51 وهو ما يعزز الفرضية الجزئية المتعلقة بحمل الموظف لرسالة في العمل ووجود الإبداع والابتكار المذكورة في الجدول رقم 49 .

- توجد علاقة طردية متوسطة بين المبادرة في العمل، وبين محاولة الموظف للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا حسب الجدول رقم 50 .

- توجد علاقة طردية تبادلية بين المتغيرين الرضا عن الأهداف، والرغبة في العمل وهو ما تم التحقق منه من خلال الجدولين رقم 52 و53 .

ومنه يمكننا القول ان الفرضية الجزئية التي نصها " لأهداف الاتصال المؤسسي تأثير على الأداء الوظيفي لمستخدمي الإدارة المحلية" محققة

## - الإستنتاج العام :

من خلال تحليلنا ومناقشتنا للنتائج المتوصل إليها في الجداول السابقة استنتجنا بأن الاتصال الفعال والسليم يؤثر على الأداء، وهذا ما أدى بنا إلى عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالمتغير المستقل المعبر عنه بنوع الاتصال المؤسسي، عبر مؤشراتته والتي هي : الوسائل المستخدمة في الاتصال، الوسيلة المفضلة في الاتصال، كيفية الاتصال، انتقال التعليمات، الوسيلة الأكثر استعمالاً، صعوبة الاتصال ووضوح التعليمات المرسله .

أما الفرضيات المتبقية الأربع، فقد تحققت وتأكدنا من صدقها والمعبر عنها عبر متغيراتها المستقلة، النمط الاتصالي، التفاعل أثناء الاتصال، الاتجاهات وأهداف الاتصال .

وبتحقق أغلب الفرضيات الجزئية نقول أن الفرضية العامة محققة .

فمن خلال أسئلة الإستبيان الخاصة بها، قد أجمعت الفرضيات الأربعة المذكورة على أن نمط الاتصال بين الرؤساء والعمال داخل إدارة مقر ولاية الجلفة يرفع من وتيرة العمل ويؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي من خلال التدفق السليم للرسالة والمعلومة عبر قناة إتصالية داخلية فيجد خلالها العامل رجعا لصدى المعلومة المتدفقة غير أنه قد تشوب العملية الإتصالية بعض المعوقات الفنية أو الإدراكية التي تحد من سلاسة وتدفق الإتصال.

كما أن الفرضية الجزئية الثالثة والمتعلقة بالتفاعل أثناء الاتصال والتي هي بدورها تحققت من خلال الأسئلة الخاصة بالإستبيان وربطها ببعضها البعض، فوجدنا أنها تؤثر إيجاباً على العملية الإتصالية في الإدارة المحلية واستنتجنا فعلاً أن جو الإتصال وحرية التعبير وقرب الإدارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال ورسكلتهم ووضوح الإجراءات الرسمية في استخدام وسائل الإتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة كما وجدنا أن تحقق أغلب أهداف الاتصال يرفع من وتيرة العمل ويزيد من أداء العمال .

# الخلاصة

## - الخاتمة:

تعالج هذه الدراسة موضوع أثر الإتصالات الداخلية في المؤسسة على الأداء الوظيفي، فالإتصال يمثل جزءا طبيعيا وهاما في حياتنا فنحن نتكلم ونستمع ونكتب وكل ذلك من وسائل الإتصال فبدونه تكون حياتنا مستحيلة ويزداد الأمر أهمية عندما نتكلم عن الإتصال داخل الإدارة أو منظمات العمل.

ويعد الإتصال الداخلي المفعول والعامل الذي يمكن من الإستمرارية لأي نظام عموما وللمؤسسة خصوصا، وهذا باعتبارها نظام مفتوح على بيئته تؤثر وتتأثر إيجابا وسلبا، ولكي تحم من درجة الضغط، كان عليها أن تتبع وأن تمارس أنواع الإتصال الداخلي، وذلك بنوعيه الرسمي وغير الرسمي فكل منهما يعتبر مكملا للآخر، وهاما في تسيير المنشأة.

لذلك فإن دراستنا هاته تأخذ أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ تعكف الدراسات على تطوير جوانب الإتصال المؤسساتي المختلفة وذلك قصد تفعيلها وترقيتها بما يتماشى وأهداف هاته المؤسسات، حتى يساهم في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بها، باعتبار الأداء سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها، فيجب أن يكون هذا الأداء متميزا، وهذا يتوقف على عدة عوامل والتي من أهمها الإتصال الذي يؤدي وظيفة هامة من وظائف التنظيم من حيث اعتباره الأداة التي تربط أجزاء التنظيم بعضها ببعض.

وقد واجهتنا بعض الصعوبات الامبريقية خلال بحثنا هذا تتمثل في صدق التصريحات التي يدلي بها المبحوثين فقد يبدو بعضا من التحفظ نظرا لحساسية الموضوع وخصوصية الإجابات وتعلقها بطبيعة عملهم في مؤسساتهم حيث قد يبدو نوعا من المجاملة والمثالية والإطراء في بعض الأسئلة الحساسة كالرضا والمبادرة والفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة.

## - توصيات و مقترحات :

من خلال ما وقفنا عليه أثناء مراحل إعداد البحث محل الدراسة من نقائص وإشكاليات على مستوى مقر ولاية الجلفة ، و على ضوء ما اكتسبناه خلال تجربتنا التي دامت طيلة سنوات البحث و التي قادتنا إلى داخل هذه الإدارة الجزائرية التي يمكنها أن تشكل مرآة عاكسة لمثيلاتها على المستوى الوطني ، يمكننا اقتراح جملة من التوصيات تتمثل في آراء شخصية مبنية على حقائق وقواعد نظرية و علمية و دراسات امبريقية ، و هذا كما يلي :

1- يستوجب مع كل تعيين لوالي جديد بمقر الولاية تغييرا للتشكيلة الإدارية ( رؤساء المصالح )، فمثلا ولاية الجلفة عرفت خلال سنتين تعاقب أربعة 04 ولايات ، وهو رقم قياسي جدا لم يعرفه أي مقر ولاية من قبل، ولكن نجد أن هذا التغيير لم يقابله تغيير في التشكيلة الإدارية ( الحاشية )، فنفس الحاشية تعمل على صقل الوالي الجديد وفقا لايدولوجياتهم وتقاليدهم الإدارية ، وهنا نصبح أمام معوقات اتصالية سببها بشري يحول دون تدفق الاتصال بشكل سليم داخل الإدارة ، أي أن العوائق الإدارية التي سببها اتصالي لن تزول بتغيير الوالي، بل يجب تغيير المناصب النوعية و الوظيفية لبعض العمال الذين يعتقد أنهم يشكلون عائقا اتصاليا عن طريق الحراك الإداري، وهنا نجد أن المشكل هو مشكل تغيير اجتماعي يعوق دون تدفق الاتصال المؤسسي بشكل سليم.

2- ضرورة تفعيل التفاوض في المؤسسة وتعزيز الحوار الديمقراطي (تفعيل رجع الصدى الايجابي).

3- وضع علبة الأفكار داخل مقر الإدارة ، حسب معطيات الإدارة اليابانية الحديثة ، من أجل تبادل الأفكار بموضوعية بعيدا عن الذاتية.

4- القضاء على الإشاعة بواسطة تفعيل الاتصال المحين ، أي تسهيل وصول المعلومات في وقتها.

5- استغلال العلاقة الوطيدة بين بعض العمال من أجل توحيد الصفوف لبلوغ الأهداف و تحقيق الأداء بشكل أسرع و أنجع، وذلك من خلال تعزيز تلك العلاقة التي غالبا ما تكون في شكل اتصال غير رسمي، كوضع الزوجين أو الصديقين في مصالح مترابطة داخل مقر الولاية.

6- يجب أن تعتنى إدارة مقر الولاية بعملية تقييم أداء المستخدمين وفق المعايير الحديثة، والأساليب العلمية و مراعات الجانب النفسي والاجتماعي للمستخدمين ، وتقييمهم بالنقاط و عدم ربط أدائهم بالجانب المادي المتمثل في منحة المردودية، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار ترقية الموظف الذي يكون أدائه مرتفعا من أجل الاستفادة من خدماته في منصب أحسن و أفضل

قائمة

المراجع

# قائمة المصادر والمراجع

## 1- القرآن الكريم

## 2- المعاجم والقواميس:

- (1) أبو بكر الرازي ، مختار الصحاح .
- (2) الأصفهاني، مفردات الالفاظ، دار الفكر العربي، بيروت .
- (3) سهيل إدريس، المنهل قاموس عربي، ط 3، دار الآداب، بيروت، 2003.
- (4) ابن منظور، لسان العرب، دار الصادر، بيروت، لبنان، المجلد 14.
- (5) Le petit Larousse , Dictionnaire de la langue Française ,2001

## 3- الكتب :

## 1-3 الكتب العربية :

- (6) إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 1993.
- (7) إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2005.
- (8) أحمد خاطر، عاصم الأعرجي وآخرون: "مبادئ الإدارة العامة"، بغداد، العراق، 1978 .
- (9) أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، ط 3 القاهرة، مصر، 2001.
- (10) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 1992 .
- (11) أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات،الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2002.
- (12) أحمد محمد المصري، الإدارة في الإسلام،مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004 .
- (13) أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية،مركز دراسات جامعة القاهرة، مصر، 2001.
- (14) أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط :4 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- (15) أكرم محمد الطويل - خالد عبد الرحمن الهيتي : التنظيم الصناعي ( المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب )، دار حامد للطباعة ، عمان - الأردن 2000 .
- (16) برهان شاوي ، مدخل في الاتصال الجماهيري ونظرياته، دار الكندي، اربد، الطبعة الأولى،الأردن، 2003.
- (17) بشير العلاق، نظريات الاتصال-مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (18) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
- (19) جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي،الدار الجامعية،مصر، 2002 .
- (20) جمال الدين لعويسات،السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002 .
- (21) جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003.
- (22) جمال محمد أبو شنب، الاتصال والإعلام والمجتمع-المفاهيم والقضايا والنظرية، دار المعرفة الجامعية،الأزاريطة، مصر، 2005.

- (23) جيهان أحمد رشقي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1987.
- (24) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 2005.
- (25) حسن الجيلاني: "التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، ديوان م.ج، الجزائر، 1983.
- (26) حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004.
- (27) حسن محمد عوضة، المبادئ الأساسية للقانون الإداري، ط 1 المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
- (28) حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- (29) حمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
- (30) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- (31) حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، إسكندرية، مصر 2007.
- (32) خالد عبد الرحمان الهيتي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، د.ب.ن، 2003.
- (33) خيرى خليل جميلي: الإتصال ووسائله، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- (34) دادى عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004.
- (35) دفيد سيلفرمان، تر وتقديم عادل مختار الهواري، الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1980.
- (36) ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان الهيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض 1995.
- (37) راوية حسن، السلوك في المنظمات، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، 2001.
- (38) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (39) رضوان بلخيرى، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، قرطبة للنشر والتوزيع، باب الزوار، الجزائر، 2015.
- (40) روبرت باكال: تر/ موسى يونس: تقييم الأداء، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان- الأردن، 1999.
- (41) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- (42) سعودي محمد العربي، المؤسسات المركزية المحلية في الجزائر، البلدية والولاية 1516-1962، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- (43) السلمي علي، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1988.
- (44) سلوى عثمان الصديقي: أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية واقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- (45) سليمان الطماوي، شرح نظام الحكم المحلي الجديد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- (46) سمير محمد حسين: الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1994.
- (47) سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، السعودية 2001.
- (48) الشيخلي عبد الرزاق ابراهيم، الإدارة المحلية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (49) صالح الشبكشي: "العلاقات الإنسانية في الإدارة"، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، 1978.

- (50) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، مصر، 1999.
- (51) طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، بيروت، 2005 .
- (52) عادل محمود حمدي، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية، ط1 دار الفكر العربي، د ب ن، 1973.
- (53) عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية والإسهامات العربية)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993.
- (54) عاطف محمد عبير: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1964.
- (55) عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر، 2003.
- (56) عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري، ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة العلمية للمهارات الإدارية، الرياض، السعودية، 1998.
- (57) عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2005 .
- (58) عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 1993.
- (59) عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين "تقييم الأداء"، الجزء 01، مكتبة بن سينا، القاهرة، مصر، 1999.
- (60) عبد الرحمان عزي: "عالم الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 .
- (61) عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسى دمياط، مصر، 2005.
- (62) -عبد الرزاق إبراهيم الشخلي، الإدارة المحلية :دراسة مقارنة، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- (63) عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1 ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2000 .
- (64) عبد الفتاح محمد دويدار: سيكولوجية الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
- (65) عبد الله صلاح : فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 1997.
- (66) عبد المحسن توفيق محمد : تقييم الأداء ( مداخل جديدة لعالم جديد )، دار الفكر العربي، لبنان، 2002.
- (67) عبد النور ناجي، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة، مديريةية للنشر لجامعة عنابة، الجزائر، 2010.
- (68) عبد النور ناجي، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، مديريةية النشر لجامعة قالمة، الجزائر. 2006،
- (69) عزي عبد الرحمان: "الإعلام و التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992 .

- (70) عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.
- (71) علي الباز، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام : مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002 .
- (72) علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، بدون ذكر سنة النشر.
- (73) علي الصاوي، الإدارة المحلية : مفاهيم نظرية ونماذج تطبيقية، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1994.
- (74) علي عبد الرزاق جلي، الاتجاهات السياسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1991.
- (75) علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، ط3، مصر، 1996 .
- (76) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999 .
- (77) عليش محمد ماهر: الاتصالات، دراسة تحليلية، مكتبة عين شمس، ط3، القاهرة، مصر، 1992.
- (78) عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، جسور النشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- (79) فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال عمان، الأردن، 1991
- (80) فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، الجزائر، 2003 .
- (81) فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار- علاقات عامة- علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- (82) فهيم محمد السيد، هناء بدوي حافظ: تكنولوجيا الاتصال والخدمة الاجتماعية ، دار النشر للجامعات، الإسكندرية، مصر ، 2002.
- (83) كامل بربري: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- (84) كامل بربري، نظم الإدارة المحلية، ط3 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996 .
- (85) مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الاسكندرية مصر، 2000.
- (86) محفوظ بوده وآخرون، منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان ، الاردن، د س ن.
- (87) محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم الإداري : دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009 .
- (88) محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس، ط1، الإسكندرية، مصر ، 2006-2007 .
- (89) محمد بعلي الصغير، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004 .
- (90) محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، ط1، الجزائر، 2001.
- (91) محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (92) محمد سلامة غباري، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991.
- (93) محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتاب، الطبعة السابعة، القاهرة، مصر، 1997.
- (94) محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الأداء ط 02، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999.
- (95) محمد عمر الطونبي، نظريات الاتصال، د. د. ن، ط 1 الاسكندرية، مصر، 2001.
- (96) محمد يسري منصور : التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء، ديوان انشر العربية، د ب ن ، 1986.
- (97) محمود المساد، الادارة الفاعلة، مكتبة ناشرون، ط1، مصر، 2003.

- (98) مصطفى العشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- (99) مصطفى الحجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1990 .
- (100) منال هلال المزهرة، نظريات الاتصال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
- (101) مهدي حسن زويلف: "إدارة الأفراد"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الاردن، 2007.
- (102) موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- (103) مؤيد سعيد سالم - عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن . عمان، 2002.
- (104) ناصر قاسيمي: الإتصال في المؤسسة -دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2011 .
- (105) هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه وفعاليته، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.

### 2-3 الكتب الأجنبية :

- (106) Annie Batrolie : « Communication et organisation », édition les organisations, Paris, 1994.
- (107) Bellon , **amélioration de l' homme au travail** , 1997 .
- (108) C.barnlund, **interpersonal communication** : survey and studies, boston : houghton mifflin,1988.
- (109) Cadin (L) , Guerin (F) , Pigeire (F) , **gestion des ressources humaines** ,pratique et élément de théorie ,Edition Dunod ,paris ,2002 .
- (110) Carl Duerr : "**La cinétique de la direction**", édition public – union, n°72 , paris, 1972 .
- (111) Christian guillevie :psychologie du travail. édition Nathan. Paris.1999.
- (112) Cuny , **introduction a la psychologie du travail** , édition p.u.f .
- (113) François Gandrand ,l'Information dans les entreprise et les Organisation ,les Editions d'organisation ,paris ,1990.
- (114) J.y. Saulquin ,**Gestion des ressources humaines et performance des Services** ,Revue de G R H, N36,juin ,paris ,2000.
- (115) Jean-pierre Hogue, Dennis levesque et d'autres : « **Groupe, pouvoir et communication** », Presse de
- (116) Jean-yvan Birrien : " **Information et management**", édition Dunod, Paris, 1970, pp. 61-62.
- (117) M. Godet , **Les dangers de la seul réactivités**. Revue de gestion ,paris, N°16, 1990. .

- 118) Marie-Christine rouault, **Droit administratif : source et principes généraux, l'organisation administrative et le contrôle de l'administration**, Gualino éditeur ,Paris, 2005.
- 119) Martory, (D) Crozet , **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, imprimerie chirat , paris, 2002 .
- 120) Pasclal Noferi : **Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise** , Ed Uimm;Paris; 1987. .
- 121) Philippe Morel : « **La communication d'entreprise** », édition librairie vuibert, Paris , Février 2000.
- 122) Pierre , Jardillier ,**L'Organisation Humaine dans l'Entreprise R.U.F** ,Paris ,France ,1965 .
- 123) .
- 124) Stuart price, **communication studies** (London : Longman,1996).
- 125) Vincent , **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome2, UPMF , paris : 2006 .

#### 4- المذكرات والمقالات:

- (1) آل شيخ خالد عبد الرحمن حسن : المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض) رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض – السعودية، 2001.
- (2) جمال بن زروق-، الاتصال التنظيمي و محذاته، مجلة جامعة دمشق – مجلد 26 العدد الأول + الثاني . 2010
- (3) جيري جراي ، الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث السعودية، 1988.
- (4) سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة، 8، 9 مارس 2005 .
- (5) الضلعان علي صالح : آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين في نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، بحث ميداني مقدم لندوة تقوي الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية،معهد الإدارة العامة، الرياض – السعودية، 1995.
- (6) عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2005 – 2004.
- (7) ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيم في الإدارة، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995.
- (8) نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية. المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- (9) وسيلة كروش: الإتصال داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004.

## 5- القوانين والمراسيم والقرارات:

- (1) الجريدة الرسمية، العدد 12، قانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 يتعلق بالولاية.
- (2) مديرية البرمجة متابعة الميزانية لولاية لجلفة ( مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية سابقا )، مونوغرافية ولاية لجلفة لعام 2015 .
- (3) المرسوم التنفيذي رقم 94-215 مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994، يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها.
- (4) المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية.

## 6- المواقع الالكترونية :

- (1) محمد البخاري: الدراسات الإعلامية وتحليل المضمون الإعلامي ، المدونة الالكترونية طشقند – 2009 ، المكتوبة بتاريخ: الخميس، 24 سبتمبر، 2009 ، الموقع الالكتروني : <http://muhammad-2009.blogspot.com/2009/09/2-2.html> ، تاريخ الاطلاع: 10:23. 2016/11/11.
- (2) مقال الكتروني للدكتور محمد بن علي شيبان العامري منشور في الموقع، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، الرابط : <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1238&SecID=54>، تاريخ المشاهدة : 2015/04/24.
- (3) [http:// www.rezgar.com/debat/show.art.aid.46184](http://www.rezgar.com/debat/show.art.aid.46184). vue le 14/3/2007
- (4) [www.encgs.ae-ma/moodle/life](http://www.encgs.ae-ma/moodle/life)

الملاحق



الملحق رقم 1 : جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## استمارة بحث

سيدي الموظف؛

- إن هذه الإستمارة تندرج ضمن بحث في إطار تحضير اطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص التغيير الاجتماعي،

حول موضوع "الاتصال المؤسسي وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى مستخدمي الادارة المحلية".

- إن المعلومات المتحصل عليها من خلال هذه الإستمارة ستستعمل لأغراض علمية فقط.

- إن نجاح هذا البحث يتوقف على مدى تعاونكم معنا من خلال الإجابة على أسئلة الإستمارة.

,,, شكرا مسبقا على تعاونكم معنا، ومساهمتم في إنجاح هذا البحث.

إشراف الأستاذ الدكتور:

نور الدين حقيقي.

الطالب:

محمد عزوز.

خصائص أفراد العينة :

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- العمر: من 18 - 25  من 26-35  من 36 - 45  أكثر من 46
- 3- ماهي حالتك الاجتماعية ؟ أعزب  متزوج بدون أولاد  متزوج بأولاد  مطلق أو أرمل
- 4- ماهو مستواك التعليمي ؟ أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي فما فوق
- 5- ماهو المنصب الذي تشغله حاليا ؟ عامل مهني  عون إداري  عون إداري رئيسي  مستشار تقني  رئيس مكتب
- 6- كم أقدميتك في المؤسسة ؟ من 1 - 10  من 11 - 20  من 21 - 30

المحور الأول : نوع الاتصال

- 7- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة ؟ المشافهة  المكتوبة  المهاتفة  الاجتماعات
- 8- ما هي الوسيلة التي تفضلها ؟ المشافهة  المكتوبة  المهاتفة  الاجتماعات
- 9- ما هو نمط الاتصال السائد في المؤسسة ؟ اتصال رسمي  اتصال غير رسمي  الاثنين معا  لا يوجد اتصال
- 10- ما هي الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة ؟ المشافهة  المكتوبة  المهاتفة  الاجتماعات
- 11- ما رأيك في عملية الاتصال في المؤسسة؟ جيدة  متوسطة  رديئة
- 12- هل ترى أن الاتصال في المؤسسة يسهل لك مهامك ؟ غالبا  أحيانا  نادرا
- 13- هل يتصل بك رئيس المؤسسة ؟ غالبا  أحيانا  نادرا
- 14- هل هناك صعوبة عند اتصالك بالروساء ؟ غالبا  أحيانا  نادرا
- 15- هل تقدم اقتراحات لرئيسك ؟ نعم  لا
- 16- هل تنظم الاجتماعات بشكل منظم ؟ نعم  لا
- 17- هل تسرع هذه الاجتماعات إجراءات العمل من خلال التعليمات المقدمة ؟ نعم  لا  أحيانا

18- هل التعليمات تنقل إليك واضحة و مفهومة ؟

نعم  لا

19- هل تشارك في عملية اتخاذ القرار في مؤسستك؟

نعم  لا

20- كيف تطرح مشاركتك في اتخاذ القرار؟

عن طريق الاجتماع  اتصال مباشر بالمسؤول

### المحور الثاني : نمط الاتصال

21- ماهي طريقة الاتصال الموجودة في المؤسسة ؟

نازلة  صاعدة  الاثنين معا

22- ماهو أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة ؟

تسلطي  تشاركي  تسيبي

23- ماهي لغة الاتصال السائدة في المؤسسة ؟

واضحة  مبهمه  واضحة نوعا ما

24- ماهي العبارات المستخدمة في الاتصال؟

عبارات طويلة  عبارات قصيرة  متوسطة

25- ما هو نوع الرسائل أثناء الاتصال

بسيطة  مركبة  رمزية

26- ما مدى شفافية رسائل الاتصال داخل المؤسسة ؟

شفافة  شفافة نوعا ما  غامضة

27- ما مدى دقة الرسائل الاتصالية ؟

دقيقة  دقيقة نوعا ما  غير دقيقة

### المحور الثالث : التفاعل الاتصالي

28- عند الاتصال المباشر كيف تكون التفاعلات؟

سلبية  عادية  ايجابية

29 – ما هي ردود أفعالك عند الاتصال المباشر ؟

ايجابية  سلبية

30 – هل ترتاح للرسائل المرسله من طرف المسؤولين ؟

ارتاح  لا ارتاح  نوعا ما

31- هل تحفزك التعليمات و المراسلات من الرؤساء على العمل ؟

تحفزني  نوعا ما  لا تحفزني

32- هل تشعر أن الرسائل التي تصل اليك من طرف السلطة العليا تحمل تسلطا و تهديدا فيما يخص العمل ؟

أشعر  أشعر نوعا ما  لا أشعر

33- هل يحمل الاتصال في طبياته نوعا من الرقابة ؟

نعم  لا  أحيانا

34- هل هناك متابعة ضمنية في عملية الاتصال داخل المؤسسة ؟

نعم  نوعا ما  لا توجد

- 35- هل هناك وضوح في التعليمات التي تنتقل إليك ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 36- كيف ترى الإجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال ؟
- واضحة  غير واضحة
- 37- هل ترى أن التموّج التنظيمي في وظيفتك يفرض عليك عزلة اتصالية ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 38- هل سبق و أن واجهتك مشكلة سببها عدم نشر إعلان في وقته المحدد
- نعم  لا  أحيانا
- 39- هل التعليمات و اللوائح تساعد الموظفين على تجاوز العقبات ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 40- هل تشمل القرارات و التعليمات كل الموظفين أم هناك تحيز ؟
- يوجد تحيز  لا يوجد تحيز  أحيانا
- 41- هل الاتصال دائما نازلا من الأعلى
- نعم  لا  أحيانا
- 42- هل وسائل العملية الاتصالية تخدم مصالح و ظروف العمال ؟
- نعم  لا  أحيانا

#### المحور الرابع : الاتجاهات الاتصالية

- 43- هل الرسائل المرسلّة من الأعلى تخدم فقط مصالح التنظيم و المؤسسة ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 44- ما هو نمط السياسة الإدارية التي تتعامل بها الإدارة مع العمال ؟
- نمط ديمقراطي  نمط متساهل  ليس له نمط  نمط متسلط
- 45- هل تعطي الإدارة فرص عادلة و كاملة من الإنصات و المناقشات لجميع العمال ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 46- هل هناك اختلافات في الانتماءات الحزبية بين العمال ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 47- هل تعتقد انه إذا كانت هناك اختلافات سيؤثر ذلك على عملية الاتصال ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 48- هل اختلاف النوع البشري يعيق عملية الاتصال بين الموظفين ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 49- هل تشعر أن عمال الإدارة على تواصل دائم ؟
- نعم  لا  أحيانا

- 50- هل يجد الموظفون غموض في العمليات التي تصلهم من الإدارة ؟
- غالبًا  أحيانا  أبدا
- 51- هل تخدم الرسائل المرسله التنظيم الإداري ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 52- هل أساليب الاتصال الساندة في المؤسسة تخلق جوا تشاركيا ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 53- هل أساليب الاتصال الساندة تخلق الصراع في المؤسسة ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 54- هل فحوى الرسائل المرسله يخدم مصالح العمال و الموظفين ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 55- هل تشعر الرسائل المرسله الموظف بالاغتراب ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 56- ما هي مرامي المؤسسة وفق الرسائل المرسله ؟
- المؤسسة  الموظف  سلطات عليا
- 57- الأهداف المنشودة أثناء العمليات الاتصالية تراها مرضية لكل الأطراف ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 58- هل الرسائل المرسله من طرف القيادة محفزة للعاملين ؟
- نعم  لا  أحيانا
- 59 - هل عملية الاتصال الممارسة في المؤسسة تخلق نوعا من غرس روح المبادرة لدى العمال ؟
- نعم  لا  أحيانا

#### المحور الخامس : الأهداف الاتصالية

- 60- هل تحمل رسالة في داخلك أثناء العمل؟
- نعم  لا
- 61- هل تحاول الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ؟
- نعم  لا
- 62- هل أنت مخلص في عملك ؟
- نعم  لا
- 63- هل أنت دائم الحضور في عملك ؟
- نعم  لا
- 64- هل تتأخر في عملك ؟
- نعم  لا
- 65- هل تبادر في عملك ؟
- نعم  لا

- 66- هل نتائج عملك مرضية ؟  
 نعم  لا
- 67- هل أنت فعال في أداء مهامك ؟  
 نعم  لا
- 68- هل لديك الرغبة في العمل ؟  
 نعم  لا
- 69- هل تقوم بعمليات إبداعية في عملك ؟  
 نعم  لا
- 70- هل تبتكر طرق جديدة في أساليب عملك ؟  
 نعم  لا

**وزارة الاتصال**  
Ministère de la Communication

**الملتقى الوطني حول  
الاتصال المؤسستي**  
Communication Institutionnelle

**مواطنة.. وتنمية**

**برنامج**

**< الورشات،  
خمسة ورشات موزعة  
حسب المواضيع التالية،**

- 1 - وظيفة الاتصال وتجلوب وسائل الإعلام  
والرأي العام: التوثيق والاستشراف المجتمعي.  
الرئيس: معزوز رزيقي.
- 2 - اشكصال اتصال المؤسسات، (المراسلة،  
النشرية، الندوة الصحفية والمواقع  
الإلكترونية...).  
الرئيس: د. شريف بن محرز.
- 3 - تمويل الاتصال المؤسستي (الميزانية،  
الصناديق الخاصة، تمويل...).  
الرئيس: بدر الدين ميلي.
- 4 - خلايا الاتصال والمكثفون بالاتصال في  
المؤسسات العمومية (الوزارات والمؤسسات  
الاستراتيجية): التنظيم، تسويق الأعمال، التبادل  
والتعاون الأساسي.  
الرئيس: إسماعيل أوليمير.
- 5 - الاتصال المؤسستي: التسيير خلال الأزمة،  
التسويق ما بين القطاعات.  
الرئيس: هؤاد بن حلة.

وزارة الاتصال  
ملتقى الوطني حول  
**الاتصال المؤسستي**  
Communication Institutionnelle

www.communicationministere.gov.dz

يوم 10 جوان 2013	يوم 9 جوان 2013
<p style="text-align: center;"><b>&lt; الفترة المسائية،</b></p> <p style="text-align: center;">14:30 سا - 18:00 سا: أشغال وتناش على مستوى الورشات (أنظر التوزيع).</p>	<p style="text-align: center;"><b>رئاسة الجلسات (بالتناوب):</b></p> <p style="text-align: center;">1. بلقاسم احسن جاب الله، 1. جمال بوعجيبي</p>
<p style="text-align: center;"><b>&lt; الفترة الصباحية،</b></p> <p style="text-align: center;">8:30 سا: «نظام المعلومات الداخلي ووظيفة الاتصال» السيد معزوز رزيقي، خبير في الاتصال.</p> <p style="text-align: center;">8:45 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">9:05 سا: «الاتصال المؤسستي ووسائل الإعلام: التجربة التونسية» الدكتور رضا نجار، خبير تونسي.</p> <p style="text-align: center;">9:20 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">9:40 سا: «الاتصال المؤسستي في حالة الأزمة» د. هؤاد بن حلة.</p> <p style="text-align: center;">9:55 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">10:15 سا: «الاتصال المؤسستي والإعلام الجوّاري» عرض أ. جمال بوعجيبي.</p> <p style="text-align: center;">10:30 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">10:50 سا: «الاتصال المؤسستي والخدمة العمومية» السيد رضا مزروي.</p> <p style="text-align: center;">11:05 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">11:25 سا: «استعمال التكنولوجيات الإعلام والاتصال والإدارة الإلكترونية» د. شريف بن محرز.</p> <p style="text-align: center;">11:40 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">12:00 سا: «تدفق إعلام المؤسسات العمومية تجاه وسائل الإعلام» السيد إسماعيل أوليمير.</p> <p style="text-align: center;">12:15 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">13:00 سا: غداء.</p>	<p style="text-align: center;"><b>&lt; الفترة الصباحية،</b></p> <p style="text-align: center;">8:00 سا: الاستقبال.</p> <p style="text-align: center;">8:30 سا: افتتاح الملتقى.</p> <p style="text-align: center;">الكلمة الافتتاحية.</p> <p style="text-align: center;">8:50 سا: استراحة.</p> <p style="text-align: center;">9:15 سا: استئناف الأشغال.</p> <p style="text-align: center;">9:20 سا: «أهم مراحل تطور الاتصال المؤسستي في الجزائر» عرض حال، د. بلقاسم احسن جاب الله.</p> <p style="text-align: center;">9:35 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">9:50 سا: «اتصال الدولة والاتصال السياسي» السيد بدر الدين ميلي.</p> <p style="text-align: center;">10:05 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">10:20 سا: «المؤسسات - المواطن: تجربة نموذجية» السيد بيار قلابار، خبير بلجيكي.</p> <p style="text-align: center;">10:35 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">10:50 سا: «مخطط اتصال» عرض ممثل قيادة الدرك الوطني.</p> <p style="text-align: center;">11:05 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">11:20 سا: «الاتصال الحكومي ووسائل الإعلام متعددة الوسائل: المواقع والبوابات الإلكترونية» د. وهيبه حمزوي.</p> <p style="text-align: center;">11:35 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">11:50 سا: «الاتصال المؤسستي: التنظيم، وظيفة ودور المكثفين بالاتصال» د. عاشور هني.</p> <p style="text-align: center;">12:05 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">12:20 سا: «عمل وتنظيم خلية الاتصال بالمديرية العامة للأمن الوطني: تجربة نموذجية» ممثل المديرية.</p> <p style="text-align: center;">12:35 سا: نقاش.</p> <p style="text-align: center;">13:00 سا: غداء.</p>
<p style="text-align: center;"><b>&lt; الفترة المسائية،</b></p> <p style="text-align: center;">14:30 سا - 17:30 سا: مواصلة الأشغال على مستوى الورشات وتحرير التوصيات</p> <p style="text-align: center;">18:00 سا: تلاوة التوصيات</p> <p style="text-align: center;">18:30 سا: كلمة الاختتام.</p>	



جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية



المرجع: 11.1.7/ق.ع.1/2015

إلى السيد: مديرية الاتصال المؤسساتي  
بوزارة الاتصال

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة،

سيدي الكريم يسرنا أن نلتبس من سيادتكم تسهيل مهمة الأستاذ عزوز محمد بصفته أستاذ في قسم العلوم الاجتماعية - جامعة الجلفة- من أجل إجراء بحث ميداني حول الاتصال المؤسساتي و علاقته بالأداء الوظيفي، و نحيطكم علما أن هذا التسهيل سيكون له أثر كبير في عمل الباحث و في خدمة البحث العلمي.

و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس قسم العلوم الاجتماعية

05 أفريل 2015

وزارة الاتصال  
مكتب البريد والاتصال  
البريد الوارد

التاريخ: 16-APR-2015  
الرقم: .....  
التعيين: .....

العنوان: الأستاذ عزوز محمد  
حي بوخالد بن مزاريق (280) رقم 02 الكاد 17000



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور - الجلفة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

العمادة

الرقم : 110 / ع / 2015

إلى السيد: مديرية الاتصال المؤسسي  
بوزارة الاتصال الجزائر

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة،

سيدي الكريم يسرنا أن نلتبس من سيادتكم تسهيل مهمة الأستاذ : عزوز محمد

أستاذ بقسم العلوم الاجتماعية - كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية - جامعة زيان عاشور  
الجلفة - من أجل إجراء بحث ميداني حول الاتصال المؤسسي و علاقته بالأداء الوظيفي  
و تزويده بالوثائق اللازمة .

و نحيطكم علما أن هذا التسهيل سيكون له أثر كبير في عمل الباحث و في خدمة  
البحث العلمي.


تقبلوا سيدي فائق الشكر و الاحترام .

الجلفة في : 2015/12/01  
العميد

عميد كلية العلوم الاجتماعية  
والاجتماعية بالجامعة  
بجامعة زيان عاشور / الجلفة  
بإمضاء: د. بوابح محمد الشيخ



مدير فرع خدمة التنسيق  
بجامعة زيان عاشور  
أعمال الاتصال

<p>الأربعاء 7 ربيع الثاني عام 1433 هـ</p>		<p>العدد 12</p>	
<p>الموافق 29 فبراير سنة 2012 م</p>		<p>السنة الثالثة والأربعون</p>	
			
<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</p>			
<h1>الجريدة الرسمية</h1>			
<p>اتفاقات دولية ، قوانين ، مراسيم قرارات وآراء ، مقررات ، مناشير ، إعلانات وبلاعات</p>			
<p>الإدارة والتحرير الامانة العامة للحكومة WWW.JORADP.DZ الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية</p>		<p>الجزائر تونس العرب ليبيا موريطانيا</p>	<p>الاشتراك مستوى</p>
<p>في الجزائر، ينشر مساءً رايوس، من 376 - الجزائر - مطبعة الهاتف : 021.54.35.06. إلى 00 021.65.64.63 الفاكس : 021.54.35.12 ج.ب. 3200-50 الجزائر Telen : 65.180.0MPOF.DZ بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.306.0007-08.000 حساب العملة الأجنبية للمراسلين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.320.0606.12</p>		<p>بفدان خارج دول العرب، العربي</p>	<p>سنة</p>
		<p>سنة</p>	<p>السنة الأصلية .....</p>
		<p>2675,00 د.ج</p>	<p>1070,00 د.ج</p>
		<p>5350,00 د.ج</p>	<p>2140,00 د.ج</p>
		<p>نواد عليها تفقد الإرسال</p>	<p>السنة الأصلية ونوعيتها ....</p>
<p>شحن النسخة الأصلية 13,50 د.ج شحن النسخة الأصلية ونوعيتها 27,00 د.ج شحن العدد المتكرر في السنتين المتتالية : حسب الشحنة، وتسلم النهار من سبوتة للمراسلين. الطلوب، إرفاق لفيفة إرسال البريدة الأخيرة سواء التجديد الاشتراك أو للاحتياج أو التغيير العنوان. شحن النشر على أساس 60,00 د.ج للسطور.</p>			

## قوانين

**قانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 28 وبيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012، يتعلق بالولاية.**

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد الأولى و4 و10 و14 و15 و16 و31 مكرر و119 و122 و125 و126 و130 منه.

- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-01 المؤرخ في 18 سبتمبر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بنظام الانتخابات،

- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-04 المؤرخ في 18 سبتمبر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالأمزالي السياسية،

- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-05 المؤرخ في 18 سبتمبر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالإسلام،

- وبمقتضى القانون رقم 63-278 المؤرخ في 26 يوليو سنة 1963 الذي يمنح قائمة الأمية الرسمية، المعدل والتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 سبتمبر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 سبتمبر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون المطبات، المعدل والتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 70-00 المؤرخ في 13 نونبر سنة 1380 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحقالة المدنية،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون الذي، المعدل والتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-74 المؤرخ في 8 نونبر سنة 1395 الموافق 12 نوفمبر سنة 1975 والمتضمن إنشاء مسح الأراضي العام وتأسيس دفتر العقاري،

- وبمقتضى الأمر رقم 76-101 المؤرخ في 17 نونبر عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب المباشرة والرسوم المعادلة، المعدل والتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76-103 المؤرخ في 17 نونبر عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الطابع، المعدل والتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76-104 المؤرخ في 17 نونبر عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب غير المباشرة، المعدل والتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في 17 نونبر عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-18 المؤرخ في 4 نونبر عام 1403 الموافق 23 غشت سنة 1983 والمتعلق بمحاذاة الكلية العقارية اللائحة،

- وبمقتضى القانون رقم 84-09 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، المعدل والتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 84-12 المؤرخ في 23 رمضان عام 1404 الموافق 23 يوليو سنة 1984 والمتضمن النظام العام للغابات، المعدل والتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الضخمة العمومية وشرايتها، المعدل والتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- وبمقتضى القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 صفر عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة.

- وبمقتضى القانون رقم 06-21 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1427 الموافق 11 ديسمبر سنة 2006 والمتعلق بالتدابير التشريعية لدعم وترقية التشغيل.

- وبمقتضى القانون رقم 07-02 المؤرخ في 9 صفر عام 1428 الموافق 27 فبراير سنة 2007 والمتضمن تأسيس إجراء لحماية حق الملكية العقارية وتسليم سندات الملكية من طريق تطبيق عقاري.

- وبمقتضى الأمر رقم 07-01 المؤرخ في 11 صفر عام 1428 الموافق أول مارس سنة 2007 والمتعلق بحالات التنافس والالتزامات الخاصة ببعض المتنافسين والوظائف.

- وبمقتضى القانون رقم 07-06 المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1428 الموافق 13 مايو سنة 2007 والمتعلق بتسيير الساحات الخضراء وحمايتها وتنميتها.

- وبمقتضى القانون رقم 07-11 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428 الموافق 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن النظام الأساسي المالي، المزدل.

- وبمقتضى الأمر رقم 08-04 المؤرخ في أول رمضان عام 1429 الموافق أول سبتمبر سنة 2008 الذي يحدد شروط وكتيبيات منح الامتياز على الأراضي التابعة للأملالك الخاصة للدولة والوجهة إتيماز مشاريع استثمارية.

- وبمقتضى القانون رقم 08-15 المؤرخ في 17 رجب عام 1429 الموافق 20 يوليو سنة 2008 الذي يحدد قواعد مطابقة البناءات وإتمام إتيمازها.

- وبمقتضى القانون رقم 08-16 المؤرخ في أول شعبان عام 1429 الموافق 3 غشت سنة 2008 والمتضمن التوجيه الفلاحي.

- وبمقتضى القانون رقم 09-03 المؤرخ في 29 صفر عام 1430 الموافق 25 فبراير سنة 2009 والمتعلق بحماية المستهلك، وقمع الغش.

- وبمقتضى القانون رقم 10-01 المؤرخ في 16 رجب عام 1431 الموافق 29 يونيو سنة 2010 والمتعلق بمهن الشبيرة الحاسب ومعايير الحسابات والحاسب المتعد.

- وبمقتضى القانون رقم 10-02 المؤرخ في 16 رجب عام 1431 الموافق 29 يونيو سنة 2010 والمتضمن المساعدة على القسط الوطني لهيئة الإقليم.

- وبمقتضى القانون رقم 10-03 المؤرخ في 5 رمضان عام 1431 الموافق 15 غشت سنة 2010 الذي يحدد شروط وكتيبيات استغلال الأراضي الفلاحية التابعة للأملالك الخاصة للدولة.

- وبمقتضى القانون رقم 11-04 المؤرخ في 14 ربيع الأول عام 1432 الموافق 17 فبراير سنة 2011 الذي يحدد القواعد التي تنظم نشاط الترفية العقارية.

- وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبنكية.

- وبمقتضى القانون رقم 12-06 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالجمعيات.

- وبعد رأي مجلس الدولة،  
- وبعد مصادقة البرلمان،  
**يصدر القانون الآتي نصه :**

**الجزء الأول**  
**تنظيم الولاية**  
**التصل الأول**  
**أحكام عامة**

**المادة الأولى :** الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة.

- يجب أن يحرص كل تخليق في الموارد الجائفة للولاية ناجم عن إجراء تشيخه الدولة ويتضمن إلقاء مائتا أو تخليقا في سنن الضريبة أو إلتائها بورد يساوي على الأقل مبلغ الفارق عند التحصيل.

**المادة 6 :** تتوفر الولاية على أملاك تتولى ممتلكاتها والحفاظ عليها وتأمينها.

**المادة 7 :** يمكن الولاية إنشاء مصالح عمومية للتكفل باحتياجات المواطن ونضمن له الاستثمارية والتساوي في الانتفاع.

**المادة 8 :** تستطيع الولاية في حدود صلاحياتها إقامة علاقات مع جماعات إقليمية أجنبية قصد إرساء علاقات تبادل وتعاون طبقا لأحكام التشريع والتنظيم المعمول بهما في ظل احترام القيم والشواهد الوطنية.

وتتطلب إقامة هذه العلاقات وجود مصلحة عمومية وطنية ومصلحة مؤكدة ويجب ألا تكون بأي حال من الأحوال مصدر إفتقار للولاية.

تشدرج علاقات تتعاون الولاية مع الجماعات الإقليمية الأجنبية ضمن الاحترام الصارم لمصالح الجزائر والتزاماتها الدولية.

ويصادق على الاتفاقيات المتعلقة بذلك بمرجع مداولة يوافق عليها الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوزير المكلف بالشؤون الخارجية.

تمدد كيمييات تطبيق هذه المادة من طريق التنظيم.

## الفصل الثاني

### الاسم والإقليم والمقر الرسمي

**المادة 9 :** للولاية اسم وإقليم ومقر رئيسي.

يحدد الاسم والمقر الرئيسي للولاية بمرجع مرسوم رئاسي.

ويتم كل تعديل لذلك ضمن الأشكال نفسها.

يتطابق إقليم الولاية مع العالم البلدية التي تتكون منها.

**المادة 10 :** يخضع كل تعديل في الحدود الإقليمية للولاية إلى القانون.

**المادة 11 :** في حالة تعديل الحدود الإقليمية، فإن حقوق والتزامات الولايات المعنية تظل تيمنا لذلك.

تمدد كيمييات تطبيق هذه المادة من طريق التنظيم.

وتتمتع بالمطبخية الضوية والذمة المالية المستقلة.

وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاركية بين الجماعات الإقليمية والدولة.

وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا عملية ترفعية وتنسيق الإطار المحلي للمواطنين.

وتتدخل في كل مجالات الاختصاص الممنوحة لها بموجب القانون.

شمارها هو بالشمس والشمس.

وتحدث بموجب القانون.

**المادة 12 :** للولاية هيئتان هما :

- المجلس الشعبي الولائي.

- الوالي.

**المادة 13 :** تتوفر الولاية بصفتها الجماعة الإقليمية اللامركزية، على ميزانية خاصة بها لتمويل الأعمال والتبرامج المصادق عليها من المجلس الشعبي الولائي ولا سيما تلك المتعلقة بما يأتي :

- التنمية الحدية ومساعدة البلديات.

- تغطية أمياء تسييرها.

- المحافظة على أملاكها وترفيتها.

**المادة 14 :** تكلف الولاية بصفتها الدائرة الإدارية، بالأعمال غير المركزية للدولة وتساهم في تنفيذ السياسات العمومية ضمن الإطار المحدد لتوزيع صلاحيات ووسائل الدولة بين مستوياتها المركزية والإقليمية.

**المادة 15 :** تخصص الدولة للولاية بصفتها الجماعة الإقليمية، الموارد المخصصة لتغطية الأمياء والصلاحيات الممنوحة لها بموجب القانون.

وفي إطار القانون :

- يوافق كل مهمة تتولى من الدولة إلى الولاية توفير الموارد المالية الضرورية للتكفل بها بصفة دائمة.

**المادة 103 :** العمل التربوي والتنظيم في مجال التربية والتكوين والتنظيم المالي والبحث العلمي.

(ب) ولاء الخزائن وتمويلها.

(ج) الرقابة المالية.

(د) إدارة العمارة.

(هـ) منتخبة العمل.

(و) منتخبة الوظيفة العمومية.

(ز) المصالح التي يشهرون نشاطها بالنظر إلى طبيعتها أو خصوصية إقليم الولاية.

تحدد كميحيات تطبيق هذه المادة من طريق التنظيم.

**المادة 102 :** يسهر الوالي أثناء ممارسة مهامه وفي حدود اختصاصاته على حماية حقوق المواطنين وحرياتهم، حسب الأشكال والشروط المتصوص عليها في القانون.

**المادة 101 :** يسهر الوالي على تنفيذ القوانين والتنظيمات، وعلى احترام رموز الدولة وشاراتها على إقليم الولاية.

**المادة 104 :** الوالي مسؤول على المحافظة على النظام والأمن والسلمة والسكينة العمومية.

**المادة 103 :** يتولى الوالي لتطبيق القرارات المتخذة في إطار مهام البيئة في المواد 112 و113 و114 أعلاه، تنفيذ نشاطات مصالح الأمن المتواجدة على إقليم الولاية.

وبهذه الصفة يزوم رؤساء مصالح الأمن بإعلام من الطام الأول بكل القضايا المتعلقة بالأمن العام والنظام العمومي على مستوى الولاية.

تحدد كميحيات تطبيق هذه المادة من طريق التنظيم.

**المادة 100 :** يمكن الوالي، عندما تقتضي الظروف الاستثنائية ذلك، أن يطبق تدخل قوات الشرطة والدرك الوطني المتواجدة على إقليم الولاية، من طريق التنظيم.

تحدد كميحيات تطبيق هذه المادة من طريق التنظيم.

**المادة 101 :** الوالي مسؤول حسب الشروط التي تحددها القانون واللائحة والقرارات والقرارات التي يصدرها الوالي لا تكتسي طابعا مذكريا وتنفيذها.

**المادة 103 :** يقدم الوالي مند اقتتاح كل دورة صادية تقريراً من تنفيذ المداوات المتخذة خلال الدورات السابقة.

كما يطلع المجلس الشعبي الولائي سنويا على نشاط القطاعات غير المركزية بالولاية.

**المادة 104 :** يطلع الوالي ورئيس المجلس الشعبي الولائي بانتظام، خلال الفترات الفاصلة بين الدورات، على مدى تنفيذ النوصيات الصادرة من المجلس الشعبي الولائي في إطار التشريع والتنظيم الممول بهما.

**المادة 105 :** يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الضمانة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المتصوص عليها في القوانين والتنظيمات الممول بها.

و يزوم باسم الولاية، طبقا لأحكام هذا القانون، كل أعمال إدارة الأملاك والمخزون التي تتكون منها ممتلكات الولاية.

ويطلع المجلس الشعبي الولائي بذلك.

**المادة 106 :** يمثل الوالي الولاية أمام القضاء.

**المادة 107 :** يرأس الوالي لوائح الوزارة ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها.

وهو الأسر مسؤولها.

**المادة 108 :** يسهر الوالي على وضع المصالح الولائية ومؤسساتها العمومية وحسن سيرها ويتولى تنظيم ومراقبة نشاطاتها طبقا للتشريع والتنظيم الممول بهما.

**المادة 109 :** يقدم الوالي أمام المجلس الشعبي الولائي تقريراً سنوياً عن سير العمل في الولاية ولا يترأسه بنفسه.

يمكن أن تنتج من ذلك توصيات يتم إرسالها إلى الوزير المكلف بالداخلية وإلى المنظمات المعنية.

## الفصل الثاني

### سلطة الوالي ويمثله مثلا الدولة

**المادة 100 :** الوالي يمثل الدولة على مستوى الولاية.

وهو مقروض الحكومة.

**المادة 101 :** ينشط الوالي وينسق ويراقب نشاط المصالح الولائية ويوجهها ويضطلع بنفسه على تنفيذ النشاط في الولاية، غير أنه يستثنى :

وتكون مختلف مصالح مغير المركزية للدولة جزءا منها.

ويتولى الوالي تنفيذ وتنسيق ومراقبة ذلك.

**المادة 128 :** تكليف إدارة الولاية حسب أهمية وحجم المهام المنوطة بها وكذا طبيعة كل ولاية وخصوصياتها.

**المادة 129 :** توظف الولاية على حساب الميزانية المركزية للولاية، المستندة من المبرورين لسير مصالحها بما يناس إكثاباتها وبناء على احتياجاتها.

تحدد شروط تعيين هؤلاء المستخدمين وتعيينهم طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة من طريق التنظيم.

**المادة 130 :** يزود مستخدمو المصالح الولائية والهيئات العمومية المحلية التابعة لها بقانون سلفي.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة من طريق التنظيم.

**المادة 131 :** يمكن الولاية اللجوء إلى توظيف خبراء ومختصين من طريق التعاقد.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة من طريق التنظيم.

### الفصل الثاني

#### أملاك الولاية

##### القرع الأول

#### الأملاك العقارية التابعة للولاية

**المادة 132 :** تتم عمليات اقتناء الأملاك العقارية ومقود امتلاكها من طرف الولاية وهيئاتها العمومية وفق الشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

##### القرع الثاني

#### الهيئات والوصايا

**المادة 133 :** يبت المجلس الشعبي الولائي في قبول أو رفض الهيئات والوصايا الممنوحة للولاية سواء أكانت مفرونة بأعيان أو شروط أو تخصيصات خاصة.

**المادة 118 :** توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن قصد تطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها في المواد 112 إلى 117 أعلاه.

**المادة 119 :** يسهر الوالي على إعداد مشغطات تنظيم الإسماط في الولاية وتعيينها وتنفيذها.

ويمكنه في إطار هذه المشغطات أن يستأجر الأشخاص والممتلكات طبقا للتشريع المعمول به.

**المادة 120 :** يسهر الوالي على حفظ أرشيف الدولة والولاية والبلديات.

**المادة 121 :** الوالي هو الأمر بحسب ميزانية الدولة لتجهيز الفصحة له بالنسبة لكل البرامج المفردة لصالح تنمية الولاية.

**المادة 122 :** يحس على الوالي الإضافة بالنظر الرئيس للولاية.

**المادة 123 :** يحدد القانون الأساسي لسلطة الولاية بموجب مرسوم.

### الفصل الثالث

#### قرارات الوالي

**المادة 124 :** يصدر الوالي قرارات من أجل تنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولائي وممارسة السلطات المنددة في الفصلين الأول والثاني من هذا الباب.

**المادة 125 :** تنشر القرارات المتضمنة للتنظيمات الدائمة إذا كانت تكتسي طابعا عاما. وفي الحالات المناقشة تبلغ للمختصين بون المساس بأعمال الضمون المنصوص عليها في القوانين المعمول بها.

وتدفع ضمن مدونة القرارات الإدارية الخاصة بالولاية.

**المادة 126 :** يمكن الوالي تفويض توقيعه لكل موظف حسب الشروط والالتكال المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

### الباب الرابع

#### تنظيم إدارة الولاية

##### الفصل الأول

##### إدارة الولاية

##### القرع الأول

##### أحكام عامة

**المادة 127 :** تتوفر الولاية على إدارة توضع تحت سلطة الوالي.

**المادة 139:** يتخون على الولاية معاملة الأشخاص المذكورين في المادة 138 أعلاه، والدفاع عنهم من التهديدات أو الإساءات أو الأضرار أو التهيبات، كما تكن طبيعتها التي قد يتعرضون لها أثناء مهامهم أو بعنيتهم.

ويكون للولاية حق دعوى الرجوع ضد معذني الأضرار.

**المادة 140:** الولاية مسؤولة ماديا من الأخطاء التي لا تكفيها نشر الملصق الشخصي للولاة والمنتخبين.

وتشرف الولاية ممارسة حق دعوى الرجوع أمام الجهة القضائية المختصة ضد هؤلاء في حالة خطأ شخصي من جانبهم.

#### الفصل الرابع

#### المصالح العمومية الولائية

#### القرع الأول

#### المكالم مادة

**المادة 141:** مع مراعاة الامتياز القانوني المنطوق في هذا المجال، يمكن الولاية أن تتخذ بعد تلبية معايير البنية لمرافقتها يربى مداولة المجلس الشخصي الولائي مصالح عمومية وأثية للتكفل على وجه الخصوص مايلي:

- الطرق والشبكات الختلفة.
- مساندة ورعاية الطفولة والأشخاص المسنين أو الذين يعانون من إعاقة أو أمراض مزمنة.
- النقل العمومي.
- النظافة والصحة العمومية ومراقبة الجودة.
- المساحات الخضراء.
- المساحات الترفيهية والترفيه.

يكثف مدد هذه المصالح العمومية وحيثما ضمن إمكانات كل ولاية وأمساقا لها وأحتياجاتها.

تحدد كمييات تطبيق هذا الحكم من طريق التنظيم.

**المادة 134:** تبتد المؤسسات العمومية الولائية في قبول أو رفض الهبات والوصايا المرسحة لها والتي لا تكون مفروضة بأمر أو شروط أو تخصيصات خاصة.

وإذا كانت هذه الهبات والوصايا مفروضة بأمر أو شروط أو تخصيصات خاصة، فإن قبولها أو رفضها يتم ترخيصه بموجب مداولة المجلس الشخصي الولائي.

يخضع قبول الهبات والوصايا المتنوعة للولاية من الخارج إلى الموافقة المسبقة من الوزير المكلف بالداخلية.

#### القرع الثالث

#### الزيادات والمخصصات والصناعات

**المادة 135:** تجرم المصالح العامة بالاستعمال والخدمات أو التوريدات للولاية ومؤسساتها العمومية ذات الطابع الإداري طبق للقوانين والتنظيمات المعمول بها والاطقة على الصناعات العمومية.

**المادة 136:** عندما تجرى مناقصة عمومية لصالح الولاية، فإنها وفقاً للمادة 137 من القانون رقم 03 المؤرخ في 20 فبراير 2004، من تشكيلات سياسية مختلفة يعينهم المجلس الولائي.

ويعتبر المناقصة الخاضع للمعيار أو معمله بصيغة استشارية.

ويتم إعداد محضر لهذه المناقصة.

**المادة 137:** عندما تجرم سلطة مكلفة بتسيير مؤسسة عمومية ولاثية ذات طابع إداري مناقصة عمومية لأثره على أن يحضره ثلاثة (3) منتخبين من تشكيلات سياسية مختلفة أصوات تداولية وكذا المجلس أو معمله بصيغة استشارية.

ويتم إعداد محضر لهذه المناقصة.

#### الفصل الثالث

#### مسؤولية الولاية

**المادة 138:** تشمل الولاية مصالح الترميمات التابعة من الأضرار التي تطرأ لرئيس المجلس الشخصي الولائي ونواب الرئيس وروساء اللجان والمنتخبين ونواب الترميمات الولائية لتأجئة ميلتورة من ممارسة مهنتهم أو بعنيتهم من اولة مهامهم.

## الملخص بالعربية:

الغرض من هاته الدراسة هو معرفة مدى تأثير الاتصال المؤسسي ، أو الاتصال الذي يحدث داخل المنشأة أو المؤسسة على نجاعة الأداء الوظيفي للعامل، وتم البحث على عينة طبقية قصدية من موظفي الإدارة المحلية وكان الاختيار مبنيا على اختيار موظفي الولاية ، وتلخصت الدراسة في النتائج المبينة في آخر البحث رفقة التوصيات والتي تجمع على ان للاتصال الداخلي المؤسسي اثر بالغ في رفع الأداء الوظيفي، وتم ترتيب أولويات الاتصال أفعال كالاتصال اللفظي وغير الرسمي تليه الاتصالات الأفقية والاتصالات النازلة، وكخلاصة يمكن تعميمها انه يجب تفعيل قنوات الاتصال داخل المنشأة من اجل خفض التشويش وقتل الإشاعة (الضوضاء ومعوقات الاتصال) التي تحد من أداء الموظفين.

## الملخص بالانجليزية :

This study aims at knowing the extent of the effect of communication inside the facility or the institution on the performance of an employee. The research was based on a random sample of employees of the local administration and the choice was based particularly on the employees of the state hall and governance council and the study was summed up in the results shown in the end of this research with the recommendations and a consensus that an internal institutional communication (a communication inside an institution) has a strong positive effect in raising the functional performance. and an effective communication priorities were ordered as follows: a verbal informal communication then horizontal communication and downward (descendant) communication. As a conclusion that can be generalised, it's important that communication must be effected inside a facility or institution for the sake of minimising confusion and to kill the rumors that minimise the performance of the employees