



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر - باتنة -  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية  
فرع: تنظيم الموارد البشرية.

\* تحت إشراف:  
د. إيمان بن زيان

\* إعداد الطالب :  
بوبكر ملياني

### لجنة المناقشة:

- |         |             |                      |                    |
|---------|-------------|----------------------|--------------------|
| رئيساً  | جامعة باتنة | أستاذ التعليم العالي | أ.د علي رحال       |
| مقرراً  | جامعة باتنة | أستاذ محاضر          | د. إيمان بن زيان   |
| مناقشاً | جامعة بسكرة | أستاذ محاضر          | د. عبد الناصر موسي |
| مناقشاً | جامعة باتنة | أستاذ محاضر          | د. المسعود زموري   |

السنة الجامعية : 2010 / 2009



# الإهداء ..

... إلى المدرسة الأولى ، والدي الكريمين  
أبي الحنون و أمي الغالية .

..... إلى مصابيح الظلام ..معلمي المدرسة الإبتدائية :

المعلم الأول الشيخ الفاضل محمد الرحمان تيطراوي ، المعلم الحريص علي نجاحي علي  
ملياني ، المعلم المجهتد المسعود حريزي .

إلى كل أساتذتي في جميع الأطوار التعليمية دون استثناء

أهدي بأكورة جهدي المتواضع كعربون محبة و تقدير و  
إجلال .

ابنكم و تلميذكم ..بو بكر ملياني



# تشكرات ...

\* أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة القديرة الدكتورة إيمان بن زيان على تحملها لعناء الإشراف على هذا العمل في فترة حرجة للغاية و على المتابعة الدقيقة لعرضيات البحث .

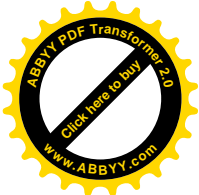
\* الشكر الكبير لكافة أساتذتي في المرحلة النظرية من الدراسة .

\* شكري و عرفاني للسيد مدير وحدة مطاحن العسنة الأستاذ عبد الكريم خلاج

و كل إطارات الوحدة و عمالها على حفاوة الاستقبال و تسميل الدراسة الميدانية .

\* الشكر الامتناهي لعمال الإقامة الجامعية "كشيدة" بباتنة على المعاملة المتميزة لطلبة الماجستير .

\* الشكر و العرفان لطلبة غرفة (إ 25) بإقامة كشيدة " السلاهيدي " على حسن الضيافة و المعاشرة و الاحترام .



# مقدمة عامّة

## مقدمة عامة :

تسعى الإدارة الحديثة في منظمات الأعمال ، في ظل منافسة شرسة و تطور تكنولوجي رهيب، إلى رفع مستوى أدائها من أجل تحقيق التميز المطلوب لمواجهة تحديات البقاء و النمو ، من خلال العمل على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة المادية منها و البشرية .

ويبدو جليا ، ومن الطبيعي ، أن العامل البشري هو الدعامة الأساسية التي تركز عليها المنظمة للوصول إلى أهدافها المرجوة ، ما دام أنه مستودع الإبداع و محرك الأداء ، وكما يقول أب الإدارة الحديثة بيتر دراكر : " الفرق بين الحديقة الغناء و الصحراء ليس الماء ، بل هو الإنسان ". فالمنظمة الناجحة هي التي تعي جيدا أهمية المورد البشري في تجسيد استراتيجيتها ، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة الاهتمام به من خلال توفير الظروف الملائمة لممارسة عمله ، و يتجلى ذلك في توفر مناخ من الثقة المتبادلة و الاستيعاب الحريص لكل من احتياجاتها و حاجات الأفراد .

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي هو تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة و مطالب العاملين فيها ، فعلى المنظمة ، بداية ، التجرد من نظرة الإدارة التقليدية التي تجعل المدير أو الرئيس هو محور التوجهات و إهمال دور الأفراد، بشكل أو بآخر، ثم التعايش مع الواقع التنظيمي الذي يفرض على الإدارة العليا معرفة الوصفة الناجعة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ، هاته المعرفة تقتضي الأخذ في الحسبان الجانب السلوكي للفرد الذي يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية ، فالعوامل الداخلية تخص الفرد نفسه ، و العوامل الخارجية تخص المنظمة ، و عليه فعلى إدارة المنظمة أن تدرس هاته العوامل و تكيفها بما يجعل سلوك الأفراد إيجابيا فينتج من خلاله تنمية المهارت و رفع الأداء .

من جهة ثانية ، تحتاج المنظمة الحديثة إلى عمل إداري محكم لتحقيق الأهداف السابقة ، و لا يختلف اثنان في أن عملية الاتصال تمثل عصب العملية الإدارية طالما أن نقل الأفكار و الآراء و التوجيهات و المشاعر و القرارات لب العمل الإداري وقوامه ، فمهمة إدارة المنظمة تتمثل في اتخاذ القرارات بناء على مختلف الاستشارات و المعلومات المتوفرة من مختلف المصادر و إصدار التوجيهات إلى الجهات المعنية بتنفيذها و التعرف على رد فعل المنفذين و العراقيل التي تواجههم ، كل هذا يمثل أساس عملية الاتصال .

فعملية الاتصال تعتبر بمثابة الدم الذي يجري في عروق المنظمة فيبث فيها الحياة و الحيوية و النشاط ، إذ يساعد أعضائها على تحقيق أهدافهم الشخصية و التنظيمية ، فهم و تحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية و التنظيمية ، إحداث التنسيق بين الأنشطة التنظيمية ، تحقيق المهام على الوجه المرغوب و التصدي الفعال للمشكلات و معوقات العمل داخل المنظمة .

إنه من الصعب أن نجد عملا إداريا يخلو من الاتصال ، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض ، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، و لا يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة الفرد فقط و إنما على نجاح العملية الإدارية التي قوامها الأول فعالية عملية الاتصال فيها .

فذلك كان الاهتمام بتفعيل عملية الاتصال السمة البارزة لدى المنظمات الناجحة ، إذ أضحى وجود خلية تعنى بمتابعة حركية الاتصال بين جميع المستويات التنظيمية ركيزة أساسية يقوم عليها العمل الإداري لنجاح نظام الاتصال و التصدي لكل ما يعيق عمله و نجاحته .

### إشكالية الدراسة :

من خلال سعي الإدارة الحديثة الحثيث إلى توفير المناخ المناسب للرفع من أداء مواردها البشرية و في ظل وجود اتصال رسمي يمارس بجميع أشكاله بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة ، يمكننا أن نطرح التساؤل التالي :

### كيف يؤثر الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية ؟

- و على ضوء هذه الإشكالية ، نطرح مجموعة من التساؤلات :
- ماذا نقصد بالاتصال الرسمي و ما علاقته بالاتصال التنظيمي ؟
- ما المفهوم الحقيقي لأداء الموارد البشرية و كيف نقيمه ؟
- ما علاقة السلوك الإنساني بالأداء البشري ؟ .
- ما تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية ؟ .
- ما واقع الاتصال الرسمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية ؟ .
- ما هو واقع الاتصال الرسمي في وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟ .

### فرضيات الدراسة :

- يؤثر الاتصال الرسمي في أداء الموارد البشرية تأثيرا جوهريا من خلال :
- مدى توفر المعلومات المتعلقة بأداء العمل .
- مدى الاهتمام بانشغالات العمال و تحفيزهم .
- مدى ملائمة الوسائل المستخدمة في الاتصال الرسمي .

### أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار موضوع البحث اعتبارا للأسباب التالية :

#### أ – أسباب ذاتية :

- الرغبة في مواصلة البحث في ميدان الاتصال الرسمي خاصة أنه موضوع بحث منجز في سنوات التدرج و ما بعد التدرج .

- الميول إلى البحث في المواضيع التي تخص الإشراف و القيادة.

#### ب – أسباب موضوعية :

- يعتبر الاتصال الرسمي عصب العملية الإدارية في المنظمة و وسيلة الرؤساء و المرؤوسين في إنجاز مهامهم.

- يقضي المديرون و المشرفون على الأعمال في المنظمة الاقتصادية أكثر من 70 % من وقتهم في ممارسة الاتصال .
- يعتبر رفع الأداء البشري أسمى هدف لدى إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز و أهم مؤشر في الأداء التنظيمي .
- التخصص في تنظيم الموارد البشرية يفرض علينا اختيار مثل هذه المواضيع .

### أهداف البحث :

- محاولة الإحاطة بمفهوم الاتصال الرسمي و إبراز أهميته بالنسبة للمنظمة الاقتصادية .
- التفريق بين المفاهيم المتداخلة حول الاتصال (الاتصال التنظيمي ، الاتصال الإداري ، الاتصال الداخلي).
- تشخيص وضعية الاتصال الرسمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية .
- إعطاء مفهوم مبسط حول الأداء البشري و إبراز علاقته بالسلوك الإنساني .
- إبراز تأثير عملية الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية .
- تقديم توصيات عملية لتفعيل عملية الاتصال الرسمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية .
- تقديم عناوين مهمة في التخصص تخدم التوسع في موضوع البحث و في مواضيع أخرى ذات صلة .

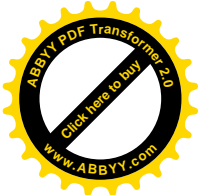
### منهجية البحث :

اعتمدنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة موضوع الدراسة حيث تم جمع المعلومات و تصنيفها و تحليلها وذلك باستخدام طريقة المسح المكتبي حيث تم جمع عدد من المصادر و المراجع ذات الصلة المباشرة و غير المباشرة بالموضوع في الفصلين النظريين من الدراسة ، كما تم الاستعانة بالأدوات التالية : الملاحظة ،المقابلة ، الاستبيان في الدراسة الميدانية من البحث ، يتم التفصيل في الأدوات السابقة في الجانب التطبيقي من البحث .

### خطة البحث :

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين و فصل تطبيقي ، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للاتصال الرسمي و ذلك بالتعرض إلى مفاهيم أساسية حول الاتصال الرسمي و ماهيته و كذا معوقاته و مقومات الاتصال الفعال مركزين على الجوانب التي تخدم الموضوع . أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى مفاهيم أساسية حول الأداء و ذلك بالتعرض إلى ماهية الأداء و عملية تقييم الأداء ثم تأثير عملية الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية معرجين على علاقة السلوك الإنساني بالأداء البشري .

أما في الجانب التطبيقي فتطرقنا إلى الدراسة الميدانية بمطاحن الحضنة محاولين إسقاط حيثيات الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، حيث قدمنا المؤسسة ميدان الدراسة ثم تعرضنا إلى منهجية الدراسة



الميدانية وصولاً إلى عرض النتائج و تحليلها مستخدمين أدوات التحليل الإحصائي المعروفة و الخروج بتوصيات تخدم الموضوع .

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال الرسمي.

تمهيد:



تعتبر عملية الاتصال الرسمي المحرك الأساسي للعملية الإدارية في المنظمة ، ذلك أن التوجيه السليم لجهود الأفراد لا يتم إلا بوجود سياسة اتصالية فعالة تخدم جميع الجوانب المتعلقة بأداء الفرد العامل للمهام الموكلة إليه ، فلا يمكن تصور تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة دون وجود مصادر للمعلومات و مناخ للعلاقات بين أفراد التنظيم ، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض الحثيات المتعلقة بعملية الاتصال الرسمي من خلال استعراض المباحث التالية :

**المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الاتصال الإنساني.**

**المبحث الثاني : ماهية الاتصال الرسمي في المنظمة .**

**المبحث الثالث : معوقات الاتصال الرسمي و مقومات**

**الاتصال الفعال .**

**المبحث الرابع : واقع الاتصال الرسمي في المنظمة**

**الاقتصادية الجزائرية .**

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال الإنساني:**

يعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، فهو يمارس بصفته سلوكا إنسانيا عاديا يحدث بين الأفراد، بين الزوج والزوجة، بين الأب وابنه، بين المدير والموظف... الخ. لذا سنتطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول الاتصال الإنساني قبل الولوج في موضوع الاتصال التنظيمي الرسمي الذي هو موضوع دراستنا.

**المطلب الأول: مفهوم الاتصال:**

**أولا: المفهوم اللغوي للاتصال:**

الاتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر (وصل) الذي يحمل معنيين، الصلة والبلوغ، فالأولى تعني الربط بين كائنين أو أكثر، أي إيجاد العلاقة بين طرفين تربط بينهما، أما الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاج إلى غاية ما<sup>1</sup>.

أما إذا أتينا إلى كلمة (communication) المرادفة للمصطلح العربي المذكور سلفا، فالأصل فيها يرجع إلى كلمة (common) التي تعني مشترك والتي بدورها مشتقة من الفعل اللاتيني (communicar) الذي يقصد به يساهم أو يشارك<sup>2</sup>.

ولقد ورد في قاموس (Le Petit Robert) خمسة معاني لكلمة الاتصال وهي<sup>3</sup>:

- 1- القيام بالاتصال، بمعنى خلق علاقة.
  - 2- فعل الاتصال، الناتج من هذا الفعل.
  - 3- الشيء الذي نتصل من أجله (الهدف من الاتصال).
  - 4- الوسيلة التقنية التي يستعملها الأشخاص في الاتصال.
  - 5- الشيء الذي يسمح بالاتصال، المرور من مكان إلى آخر.
- من خلال هذه المعاني اللغوية، يتضح لنا أن مفهوم الاتصال يتضمن معاني المشاركة ونقل الأفكار والسعي إلى بلوغ هدف ما.

هذا عن المفاهيم اللغوية واستعمالاتها السياقية، سنعتمد عليها في تقديم مفهوم اصطلاحيا شاملا بعد استعراض بعض التعاريف الاصطلاحية.

## ثانيا: المفهوم الاصطلاحى للاتصال.

لقد تناول العلماء والكتاب تعريف الاتصال من زوايا عدة، لذا تعددت مفاهيم الاتصال حسب الاعتبارات المعتمدة، فهناك اعتبارات نفسية واعتبارات سلوكية وأخرى معلوماتية بالإضافة إلى اعتبارات أخرى، ومما ورد في تعريف الاتصال نجد مايلي:

- الاتصال هو سيرورة بين شخصين أو أكثر باستعمال رموز مكونة من حركات وتعابير تجعل من المعلومة المنقولة من المرسل إلى المستقبل مفهومة<sup>4</sup>.
- يرى Kahn & Katz بأن الاتصال هو تبادل المعلومات ونقل المعنى، أما كونتر فهو يعتبر الاتصال "عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> . - معجم الوسيط : عربي عربي ، ص 12 .

<sup>2</sup> Karl Erik Rosengren ,Communication Introduction ,Sage Publications LTD , 1999. p 18.

<sup>3</sup> Le dictionnaire , Le petit Robert, p 74.

<sup>4</sup> -C.Bussenailt et M.Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise, Editions Organisation , Paris , P 67 .

<sup>5</sup> -لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 212.

- كما يعرفه خبراء العلاقات العامة: "الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك"<sup>6</sup>.

- تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه: "أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى"<sup>7</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الاتصال يتضمن الخصائص التالية:

- نقل تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر.

- استعمال لغة مفهومة شفوية كانت أو غير شفوية.

- وجود مصلحة مشتركة بين طرفي الاتصال.

وبالتالي يمكننا إعطاء تعريف شامل للاتصال على النحو التالي:

" عملية نقل وتبادل للمعلومات بلغة مفهومة شفوية كانت أو غير شفوية بين أطراف تربطهم المصلحة المشتركة، للتعبير عن الأفكار والرغبات قصد الإفصاح والتأثير لتحقيق الذات أو مصلحة معينة "

بعد أن سلطنا ضوءاً هافتاً عن مفهوم الاتصال، لا بأس أن نحاول التعرف على عناصر هذا الاتصال

وأنواعه من خلال المطلب القادم.

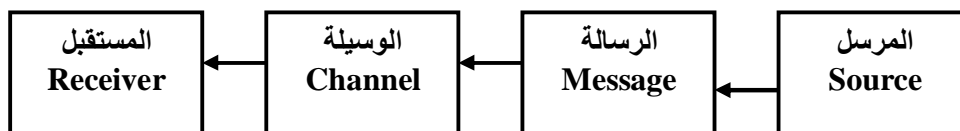
## المطلب الثاني: عناصر الاتصال وأنواعه.

### أولاً: عناصر الاتصال.

هناك العديد من النماذج المقدمة حول عناصر الاتصال، إلا أنها تشترك في مجملها في عناصر محددة.

اقترح بيرلورلو **Berlo** نموذج للاتصال حيث اعتبر أنه يتكون من أربعة عناصر أساسية وهي المصدر (المتصل) والرسالة والقناة (الوسيلة) والمستقبل.<sup>8</sup> كما هو موضح في الشكل الآتي:

### الشكل (1.1) : نموذج بيرلورلو Berlo



<sup>6</sup> - محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، الدار الجامعية، القاهرة، 1998، ص 225

<sup>7</sup> - سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سرفيس، القاهرة، ط 2، 2000، ص 26.

<sup>8</sup> - أحمد ماهر، الاتصال التنظيمي، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2004، ص 23.

المصدر : ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 73

ويبدو جليا الطابع البسيط لنموذج بيرلوفي تحديد عناصر الاتصال دون التعرض للمؤثرات الخارجية. ويعرف **Claude Shanon** الاتصال ويحدد عناصره من خلال تشبيهه بالاتصال الهاتفي حيث تكون عناصر الاتصال مؤلفة من<sup>9</sup>:

أ- المرسل (émetteur).

ج- الرسالة (message).

ب- المستقبل (récepteur).

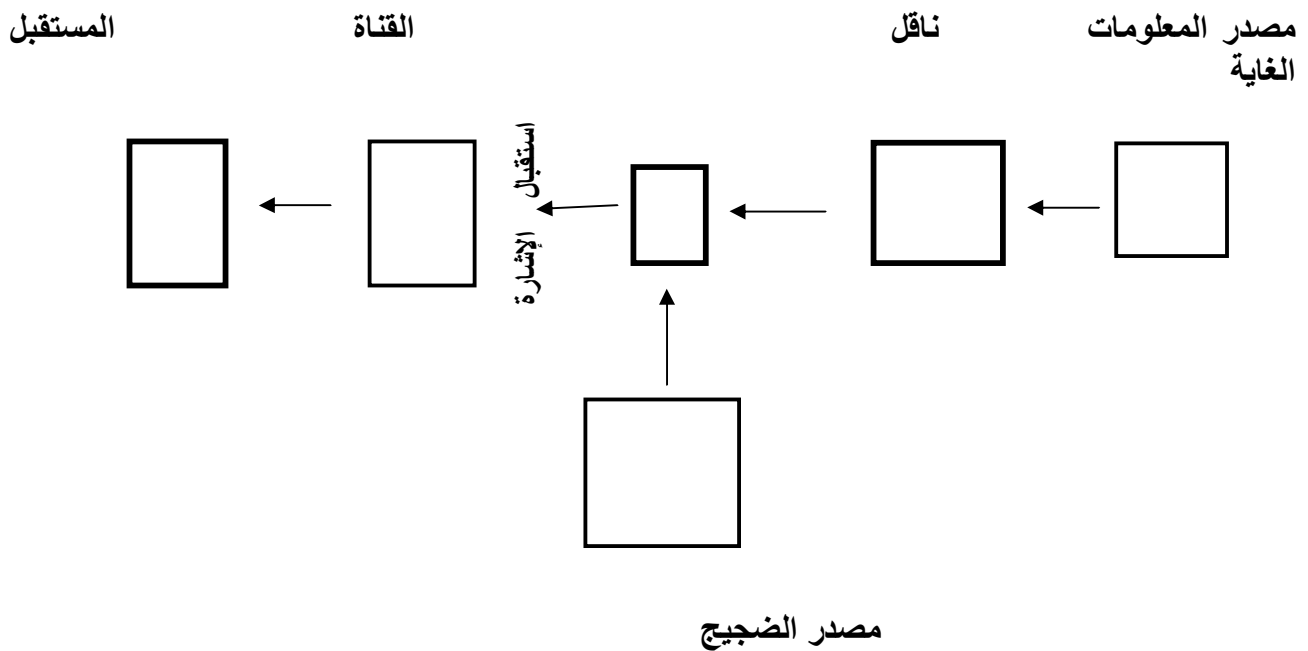
ت- الرمز (code).

ث- القناة (canal).

ووفق هذا النموذج نجد أن المستقبل ليس له تأثير على الراسل، ولكن واقع العملية الاتصالية يشير إلى غير ذلك، حيث أن المستقبل في إجابته على الرسالة يؤثر على الراسل، مما يدفع الأخير إلى تغيير المسار، وإعادة التفكير في موضوع الرسالة من جديد في ضوء الردود الواردة من المستقبل.<sup>10</sup>

ويمكن توضيح النموذج السالف الذكر من خلال الشكل الآتي:

الشكل (2.1): نموذج شانون، ويفر.



<sup>9</sup> - محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، دار النهضة العربية، 1991، ص 39

<sup>10</sup> - سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 39.

المصدر: سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سرفيس، القاهرة، ط 2، 2000، ص39

وقد لخص هارولد لاسويل Harold Lasswell عملية الاتصال بأسئلته الخمسة المشهورة التالية<sup>11</sup>:

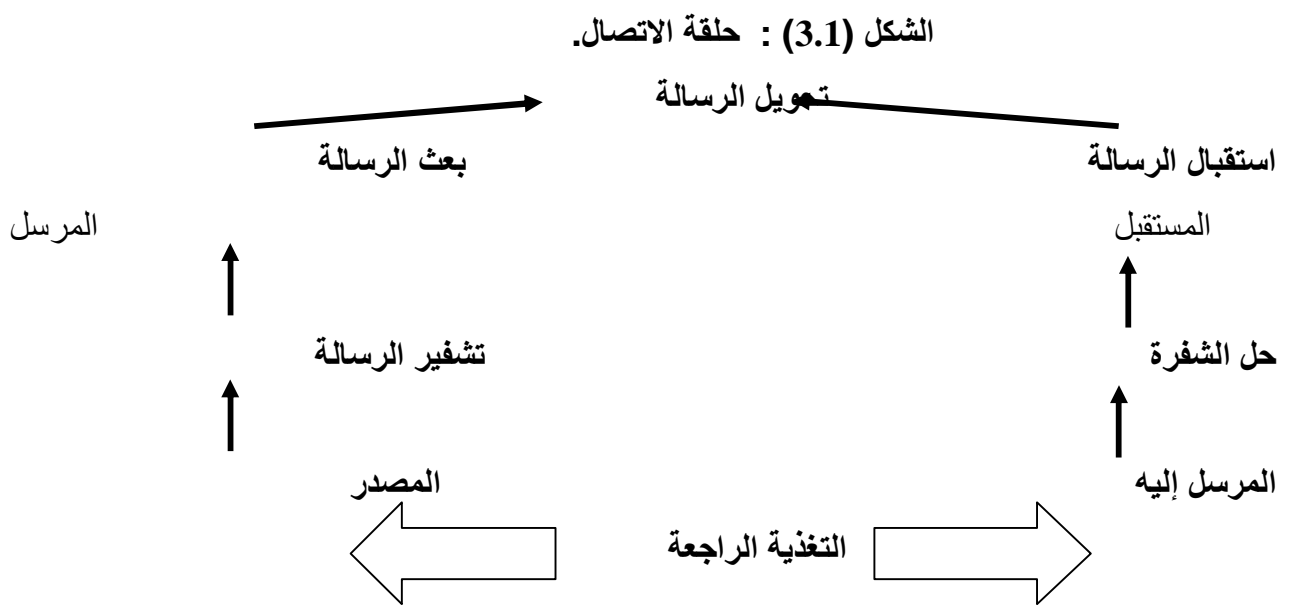
- 1 - من Who ?
- 2 - يقول ماذا What Says ?
- 3 - بأية وسيلة (قناة) In Which Channel ?
- 4 - لمن To Whom ?
- 5 - وبأي تأثير Whith What Effect ?

إن أهم ما يتميز به هذا النموذج هو إدخال عملية الرجوع **feed-back** أو **retour de l'information**<sup>12</sup>. من خلال النموذج الأخير الذي قدمه لاسويل يتضح الجانب التفاعلي لعملية الاتصال، الذي على ضوءه تتحدد مخرجات وتأثيرات العملية الاتصالية بين أطراف الاتصال. وعلى ضوء بعض النماذج المقدمة لمكونات العملية الاتصالية سلفا، يمكن إبراز عناصر الاتصال في ما يلي<sup>13</sup>:

1. **المرسل أو المصدر:** أو الراسل، وهو الشخص (أو مجموعة الأشخاص أو التنظيم) الذي يريد نقل الرسالة إلى طرف آخر. وتتأثر العملية بمدى فهم المرسل وإدراكه للأمور، وكذلك بخبراته السابقة، كما تؤثر حاجاته واهتماماته الشخصية وميوله وقيمه وانفعالاته، على الأفكار التي يقوم بإرسالها.
2. **الرسالة:** وهي عبارة عن تحويل الأفكار والمعلومات والآراء التي يحملها المرسل إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، كما قد تكون لغة أو أشكالا.
3. **الوسيلة (القناة):** وهي التي تحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، لذلك فهي تكتسي أهمية بالغة في فهم الرسالة المرسل. ولهذا على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية على المستقبل لها. ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل منها: طبيعة الرسالة، غرض الرسالة، نوعية المستقبلين، مدى قرب المسافة من المستقبلين، مدى الوقت المتاح والتفضيلات الشخصية.
4. **المستقبل أو المرسل إليه:** وهو الشخص (أو مجموعة الأشخاص أو التنظيم) الذي يستقبل الرسالة بواسطة حواسه المختلفة (السمع، اللمس، البصر... الخ)، حيث يتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل.

كما أنه هناك من يضيف عناصر أخرى، من أهمها المعلومات المرتدة، حيث يصبح المستقبل هو مرسل المعلومات، وبالتالي تصبح عملية الاتصال وكأنها حلقة مستمرة، كما هو موضح في الشكل رقم (3.1) الآتي:

<sup>11</sup> - صالح خليل أبوأصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص 13.  
<sup>12</sup> - محمد مسلم، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة، الطبعة الأولى، المحمدية، الجزائر، 2007، ص 102.  
<sup>13</sup> - علي غربي وبلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 232



المصدر : Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ, 2001, La communication Interne, Paris, Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> Ed. p49

وأثناء مزاولة عملية الاتصال توجد مجموعة من العوامل التي يخضع لتأثيرها كل من المرسل والمستقبل وتتمثل في 14 :

1- **ظروف الموقف**: بمعنى أنه توجد اعتبارات اجتماعية معينة تؤثر على الاستعداد لدى الطرفين.

2- **الهدف:** يؤثر الهدف من الاتصال على طرفي العملية، فإذا كان الهدف عبارة عن تبادل في المنافع لإشباع رغبات معينة لدى الطرفين حينئذ يكون الاتصال سهلاً، والعكس صحيح إذا تم الاتصال لإشباع رغبة طرف واحد على حساب الطرف الآخر حينئذ يصبح الاتصال صعب المنال.

3- **التوقيت:** يلعب التوقيت دوراً هاماً من ناحية الأثر على كل من المرسل والمستقبل، فلا يستحب إجراء اتصال في وقت لا يناسب أحد الطرفين.

4- **مهارات الاتصال:** مما لا شك فيه أن مهارات الاتصال تلعب دوراً أساسياً بالنسبة لكل من المرسل لحظة مزاولته للاتصال عند إعطاء الرسالة بالطرق المختلفة، وكذلك بالنسبة للمستقبل عند استقباله للرسالة، وتتنوع مهارات الاتصال وفق نوع الاتصال من حيث كونه اتصال شفهي أو غير شفهي.

5- **الحالة النفسية:** يدرك كل منا أهمية العامل النفسي عند ممارسة أي وجه من أوجه النشاط في حياتنا اليومية، سواء كان النشاط اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو إدارياً أو أي صورة من صور المعاملات اليومية، وبالتالي يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء مزاوله عملية الاتصال.

#### ثانياً: أنواع الاتصال.

هناك العديد من التصنيفات حول الاتصال، سنركز على تصنيف معيار اللغة المستخدمة باعتباره شامل للتصنيفات الأخرى، فيمكن تقسيم الاتصال الإنساني حسب اللغة المستخدمة إلى نوعين أساسيين<sup>15</sup>:

### 1- الاتصال اللفظي :

يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها "اللفظ" كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المتلقي، ويكون هذا اللفظ منطوقاً فيدركه المستقبل بحاسة السمع وقد تكون اللغة اللفظية مكتوبة. ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية نجد :

- المقابلة المباشرة أو المحادثة والحوار.
- التقارير المكتوبة والبيانات المسجلة.
- الاتصال الهاتفي والشبكي بمختلف أنواعه.
- المراسلات والإعلانات المنشورة.

### 2- الاتصال غير اللفظي:

يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية ويطلق عليها أحياناً اللغة الصامتة **Silent language**، ويتمثل هذا الاتصال في لغة الإشارة والحركة والأفعال وتعبيرات الوجه والإيماءات والتصرفات.

وبقدم هاريسون Harrison عرضاً لأصناف الإشارات غير اللفظية والتي يرى أنها تقع تحت الشرائح الأربعة التالية:

أ - شفرات " رموز " الأداء : حيث تتراوح الإشارات غير اللفظية من حركات الجسد مثل تعبيرات الوجه، وحركات العيون والإيماءات وإلى شريحة فرعية أخرى وهي ظاهرة تعرف بـ " شبه اللغة " مثل نوعية الصوت، الضحك، النحنة والكحة... الخ.

ب - الشفرات " الرموز " الاصطناعية حيث يمكن أن تبرز الإشارات غير اللفظية ضمن سيطرتنا كاستخدامنا للملابس، ومستحضرات التجميل، الأثاث، والأشياء الفنية، والرموز المعبرة عن مكانة الإنسان، والمعمار، وغير ذلك. وهو اتصال غير لفظي مكمل للرسالة التي نقولها

ج - شفرات " رموز " إعلامية حيث تنبع الإشارات غير اللفظية عن الاختبارات والترتيب والابتكارات خلال استخدام الوسائل الإعلامية لإمكانياتها وتقنياتها.

د - الشفرات " الرموز " الظرفية حيث تنبثق الإشارات غير اللفظية من استخدامنا للوقت والمكان. وأمثلة ذلك في استخدام الزمان أن تترك شخصاً ينتظر لفترة طويلة.

كما أنه هناك تصنيفات أخرى حسب معايير أخرى نوجزها في ما يلي :

- الاتصال الذاتي والاتصال الجماهيري.

- الاتصال الإعلامي والاتصال الإشهاري.

- الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

لكن ما يهمنا نحن في هذا البحث هو الاتصال الرسمي في المنظمة، لذا سنتطرق في المبحث الثاني من هذا

الفصل إلى بعض الحثيات عن ماهية الاتصال الرسمي في المنظمة.

تجدد الإشارة أن كل ما تطرقنا إليه في الاتصال الإنساني من عناصر الاتصال و العوامل المؤثرة هي نفسها

المتعلقة بالاتصال الرسمي .



## المبحث الثاني: ماهية الاتصال الرسمي في المنظمة.

إن الفرد في المنظمة في اتصالات دائمة مع غيره، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصالات مع الزملاء. فالالاتصال عملية رئيسية حيوية داخل المنظمة مادام أن التعليمات والتوجيهات والقرارات والعلاقات موجودة ضمن العمل الإداري والإشرافي.

**المطلب الأول: مفهوم المنظمة وحاجتها للاتصال.**

**أولاً: مفهوم المنظمة.**

إن مصطلح المنظمة أصبح من المصطلحات الشائعة جدا في عصرنا الحالي حتى أن هناك من اصطلح على تسميته - عصر المنظمات -، وما يمكن ملاحظته في العصر الحديث أيضا هو أن المؤسسات الاقتصادية لم يعد ينظر إليها على أنها وحدة ميكانيكية بحتة تؤدي وظائف مجردة بل أصبحت نظاما اجتماعيا متكاملًا تعمل في إطاره مجموعات من الأفراد يسودها تداخل وتفاعل متبادل يؤديان إلى تأثير متبادل لتحقيق غاية ما. لقد وردت الكثير من التعريفات حول المنظمة، إلا أن التعريف الذي قدمه (دافت DAFT) من أبسطها وأكثرها استخداما في الكتابات التنظيمية، إذ يعرفها " المنظمات هي عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة"<sup>16</sup>. من خلال هذا التعريف نستخلص عناصر مشتركة خاصة بالمنظمات هي:

- إن جميع المنظمات تضم جماعة من الناس.
- إن جميع المنظمات هادفة، أي أنها تكونت من أجل تحقيق هدف يبرر وجودها.
- إن جميع المنظمات تتضمن درجة من التفاعل الديناميكي تحدد الاتجاه السلوكي للعاملين بها.

**ثانياً: حاجة المنظمة للاتصال:**

تحتاج أية منظمة في مزاولة أنشطتها إلى موارد مادية وبشرية، وللاستخدام هذه الموارد تجرى الكثير من الاتصالات بين الإدارة والعاملين حيث تصدر الإدارة القرارات والإجراءات اللازمة لأداء العمل لكي يتعرف

الفرد على دوره لخدمة أهداف المنظمة، وواجباته ومسؤولياته. كما أنه هناك نوع آخر من الاتصالات يتم بين الأفراد داخل المنظمة لتبادل المعلومات والأفكار حول موضوعات تهم المنظمة وحول موضوعات لا تهمها، وبالتالي فصور الاتصال تتعدد بحسب الحاجة إليه، وتتمثل هذه الحاجات في<sup>17</sup>:

- 1- **حاجة الفرد للمعلومات:** فالناس يحتاجون كل أنواع المعلومات للعمل بالمنظمات، حيث يجد الأفراد أنفسهم بحاجة إلى إعطاء أو السؤال عن المعلومات.
- 2- **حاجة الفرد للمساندة والتعزيز الاجتماعي:** فلدى أفراد المنظمة حاجات اجتماعية ونفسية معينة يجب إشباعها، مثل الحاجة إلى تحقيق الذات، والاعتراف، والتقدير، والاحترام، والنمو، وبالتالي يزاول الأفراد عملية الاتصال لإشباع مثل هذه الحاجات لدى كل من طرفي الاتصال.
- 3- **مزاولة فرد لعملية الاتصال لإنجاز هدف معين:** يرتبط الاتصال بالظروف والأحوال النفسية والبيئية للفرد، حيث تتحقق أهداف معينة من خلال الاتصال، ومن هنا يلزم مراعاة اعتبارات معينة عند الاشتراك في الاتصال مع شخص ما.
- 4- **مزاولة الاتصال بناء على توجيهات شخص ما:** فقد يطلب من الأفراد بالمنظمات مزاولة الاتصال بناء على تعليمات، وتوجيهات وأوامر معينة، كما لو طلب من شخص أن يلقي محاضرة أو حديثاً ما، أو إجراء مقابلة أو كتابة خطاب. ومن هنا نجد أن الاتصال يتم كجزء من الواجب الوظيفي.

**المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الرسمي وتطور نظرية الاتصال.**

**أولاً : مفهوم الاتصال الرسمي في المنظمة**

قبل أن نتطرق لمفهوم الاتصال الرسمي في المنظمة، تجدر الإشارة أن هناك عدة مقاصد لمفهوم الاتصال في المنظمة نوجزها في مايلي :

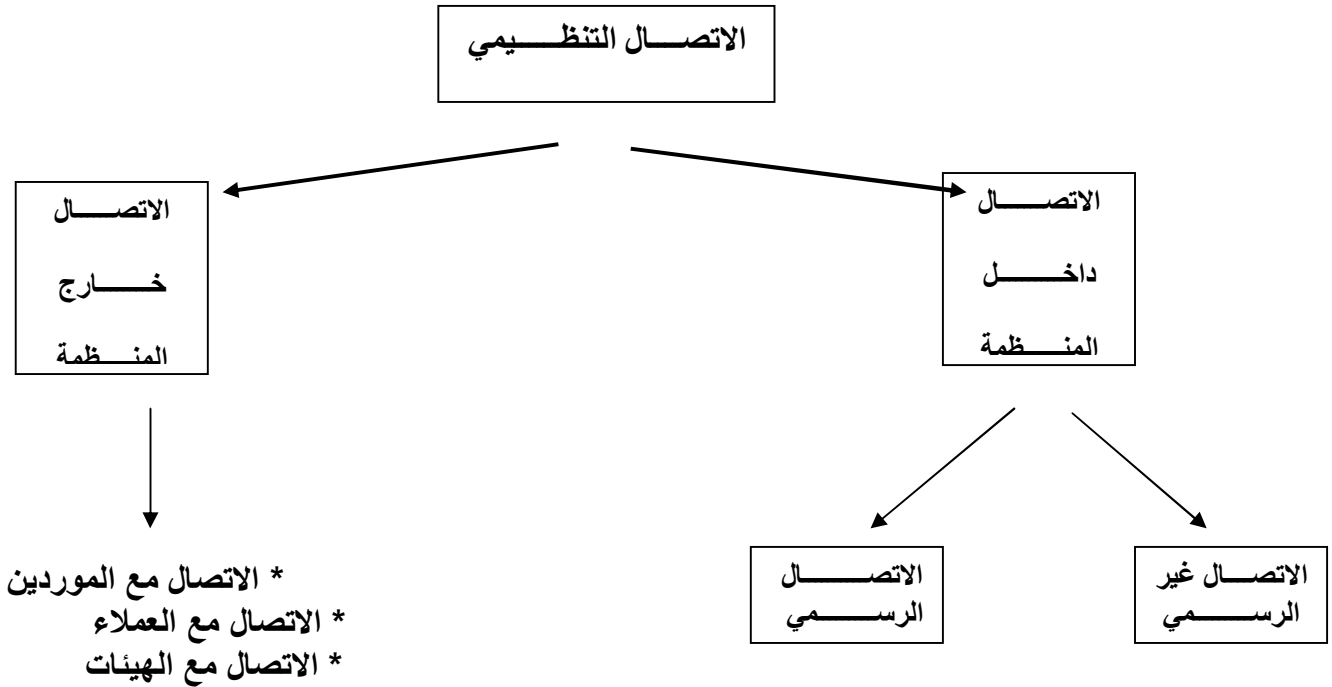
- الاتصال بمعنى العلاقة مع الصحافة.
- الاتصال بمعنى الإشهار.
- الاتصال بمعنى العلاقات العامة.

كما أن بعض المراجع لا تفرق بين الاتصال الرسمي والاتصال التنظيمي وفي مراجع أخرى الاتصال الإداري، ولتوضيح الفرق بين المصطلحين نقدم تعريفاً للاتصال التنظيمي (الاتصال في المنظمة).

**فالالاتصال التنظيمي هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها<sup>18</sup>.**

وعلى ضوء هذا التعريف بيدوجليا أن الاتصال الرسمي جزء لا يتجزأ من الاتصال التنظيمي، ولتوضيح مكانته نقدم هذا الشكل :

الشكل (4.1) : مكانة الاتصال الرسمي في الاتصال التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحث

قبل أن نقدم تعريفا للاتصال الرسمي نوجز مفهوما لصفة الرسمية :

\* الرسمية: من العناصر الأساسية التي تبنى عليها المنظمات الحديثة، عنصر الرسمية وهي مجموعة القواعد والأعراف التي تحكم الإجراءات أو سلوك العاملين في التنظيم<sup>19</sup>.

من خلال معرفتنا لمفاهيم الاتصال، المنظمة والرسمية نستطيع أن نسوق مفهوما للاتصال الرسمي في المنظمة على الشكل التالي :

الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدث داخل المنظمة في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وفقا لمسار الهيكل التنظيمي.

ولتوضيح هذا المفهوم أكثر لا بأس أن نعطي تعريفا للاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم، ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية.<sup>20</sup>

ويظهر الاتصال الرسمي في أشكاله الثلاثة:

(1). اتصال نازل (هابط)

(2). اتصال صاعد.

(3). اتصال أفقي

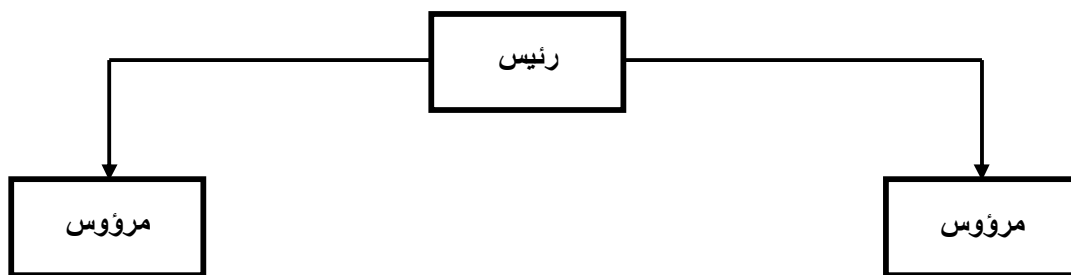
(1) الاتصال النازل :

ويتمثل في الاتصال الذي يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي.<sup>21</sup>

ويحدد **Katz & Kahn** بأن أنماط الرسائل من المسؤول يمكن تصنيفها بخمسة أصناف<sup>22</sup>:

- توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل.
- معلومات مصممة لتحقيق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية.
- معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارساتها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.
- رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.
- رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتفاف نحو أهداف المؤسسة.

الشكل رقم (5.1) : اتجاه الاتصال النازل



المصدر : حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 89

(2)الاتصال الصاعد :

<sup>20</sup> - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة العاملين، الدار الجامعية، مصر، 1990، ص 537

<sup>21</sup> - Charles – Henri Besseyre des Horres, Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1990, P 177 .

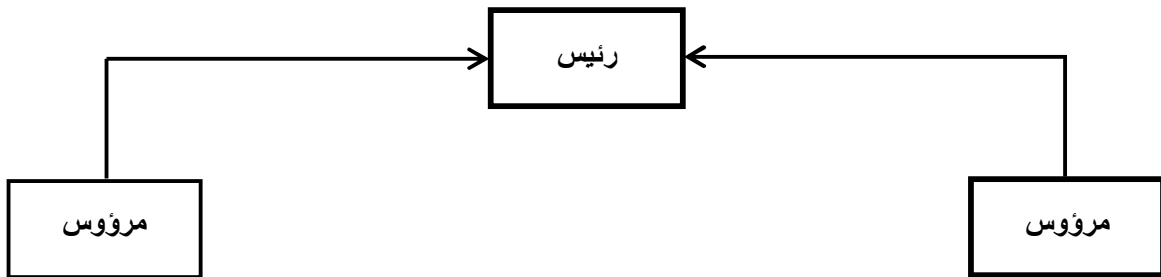
<sup>22</sup> - صالح خليل أبوأصبح، مرجع سبق ذكره، ص 65

عملية تتم من الأسفل إلى الأعلى أي من المستويات الدنيا إلى القيادة (نقل المعلومات والتقارير والشكاوي والاقتراحات).<sup>23</sup>

وتتمثل رسائل الاتصال الصاعد في ما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل .
- طلب توضيحات عن ما يجب عمله وكيفية عمله .
- استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم .
- رفع شكاوي عن مشاكل معاناة المرؤوسين .

### الشكل رقم (6.1) : اتجاه الاتصال الصاعد



**المصدر :** حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 89

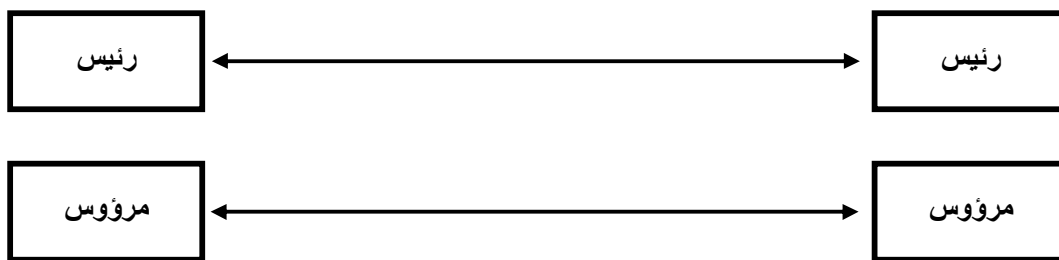
### (3)الاتصال الأفقي :

ويقصد بهذا الاتصال الذي يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات.<sup>24</sup>

وتتمثل رسائل الاتصال الأفقي في :

- تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام .

### الشكل (7.1) : الاتصال الأفقي



**المصدر :** حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 90

<sup>23</sup> - حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 89  
<sup>24</sup> - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 175

## ثانيا : تطور نظرية الاتصال في الفكر الإداري. 25

هناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي : النظرية التقليدية، وهي تضم مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة العملية الإدارية، والنظرية البيروقراطية، ثم النظرية الحديثة والتي تضم العديد من المدارس والدراسات الحديثة

**1 – مساهمة النظرية الكلاسيكية :** تعتبر مساهمة هذه النظرية محدودة في الإدارة والتنظيم. فمدرسة الإدارة العلمية ومدرسة البيروقراطية لم تتحدثا عن الاتصالات، إلا ككونها أسلوب للاتصالات من أعلى إلى أسفل، وبغرض توجيه المرؤوسين، ولتحديد طريقة الأداء. ويقدم هنري فايول رائد مدرسة العملية الإدارية مساهمة جديرة بالاهتمام، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم واقترح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت.

وكتقييم لمساهمة النظرية الكلاسيكية في الاتصالات، يمكن القول أنها مساهمة محدودة اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات، دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال، وتدفق الاتصال، ومعوقاته، وأساليبه .

أما **نظرية العلاقات الإنسانية** (أو الكلاسيكية المعدلة)، فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم. وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الانسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل (كما في النظرية الكلاسيكية)، إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد وكوسيلة لإقناعهم بأدبيتهم .

**2 – مساهمة النظرية الحديثة :** تقدم هذه النظرية العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات ومن أشهرها ما قدمه رنسيس ليكارت بما يسمى مفهوم حلقة الوصل، إذ يركز هذا المفهوم على أن كثيرا من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم. الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضوفي جماعة يرأسها فرد آخر. وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين. ويبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى، ومرة أخرى لأسفل. وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تثرى تبادل وانتشار المعلومات وأيضا الترابط بين المجموعة.

أما **نظرية النظم**، والتي تنظر إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحويبة. وترى نظرية النظم :

أ – أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به .

ب – أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به .

ج - يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات، الذي يربط أجزاءه وأفراده .

د - أنه باختلاف الظروف (مثل أطراف الاتصال، وموضوع الاتصال وغيرها) يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف.

وكامتداد لنظرية النظم، تقدم النظرية الموقفية تأكيداً لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال. وتفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل وللإدارة، وأن هناك طرقاً عديدة لذلك، ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد، والظروف المحيطة. ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن استخدام الاتصال.

وأخيراً تقدم نظرية المعلومات بعض المساهمات في نظرية الاتصالات. فهي ترى أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وترميزها وتحليلها واستعادتها وعرضها. وعلى هذا فإن هناك اهتماماً خاصاً بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث أو تقارير) إلى رموز معينة مثل تلك النظم المستخدمة في المكاتب أو توثيق المستندات. وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال وتسجيل وتخزين المعلومات. كما تهتم أيضاً بنظرية المعلومات بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع .

### المطلب الثالث : أهمية الاتصال الرسمي وأهدافه.

#### أولاً : أهمية الاتصال الرسمي.

لا يختلف اثنان حول أهمية الاتصال الرسمي داخل المنظمة، ذلك أن الاتصال والتفاعل بين أفراد التنظيم أمر ضروري لتأدية الفرد للدور المنوط به، وللدلالة على أهمية الاتصال الرسمي نذكر ما يلي<sup>26</sup>:

- يقضي المديرون ما يقرب من 70 % من وقتهم في الاتصال حيث يقضون ذلك في القراءة والكتابة والاستماع .

- معظم مشكلات المديرين مع مرؤسيهم تعود إلى الاتصال إما بسبب عدم توصيل المعلومات بطريقة سليمة وإما بسبب عدم فهم المعلومات المنقولة بين الطرفين.

وتبرز أهمية الاتصال الرسمي في النقاط التالية<sup>27</sup> :

- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم من خلال الأوامر والتعليمات الموجهة لهم .

- التعرف على أهم المشاكل التي تواجه العمل .

- تحقيق التنسيق في العمل من خلال التقارب في وجهات النظر والتقليل من سوء التفاهم والاختلافات.

- تنمية العلاقات الإنسانية من خلال رفع الروح المعنوية للفريق .

- المساهمة في الحد من الشائعات من خلال الإطلاع على الحقائق.

<sup>26</sup> - عنصر يوسف، الاتصال بين المشرفين والعمال، الماتقى الوطني الثاني:الاتصال في المؤسسة، 2003

<sup>27</sup> - لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 236

- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة وذلك للعلاقة المباشرة للاتصالات ووظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

### ثانيا : أهداف الاتصال الرسمي .

هناك جملة من الأهداف يسعى الاتصال الرسمي لتحقيقها من بينها :

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات حيث يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- المشاركة في المعلومات حيث يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات على :

أ - توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

ج- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

- اتخاذ القرارات حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجه.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية حيث يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف أو العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.

### المطلب الرابع : طرق الاتصال الرسمي وشبكاته .

#### أولا : طرق الاتصال الرسمي .

يتم الاتصال الرسمي من خلال قنوات متعددة وهذه القنوات ممكن أن تكون شفوية أو مكتوبة أو الكترونية، وكل قناة من هذه القنوات ممكن أن تكون مفيدة في الاتصال أو غير مفيدة حسب أهمية موضوع الاتصال وجودة قناة الاتصال .

فالالاتصال الشفوي يستخدم في الحالات التالية<sup>28</sup> :

- الموضوعات التي تحتاج إلى وجهات نظر معينة .

- الموضوعات السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التلفون .



- الموضوعات التي تحتاج إلى إقناع الطرف الآخر وجها لوجه .  
بينما الاتصال المكتوب يستخدم في الحالات التالية<sup>29</sup> :

- الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات .
- الموضوعات والوثائق الرسمية .
- الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها .

وتستخدم الاتصالات المكتوبة بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة، أما الاتصال الإلكتروني فهو نوع خاص من الاتصال المكتوب تستخدم فيه الحاسبات الإلكترونية والفاكس

### 1 : قنوات الاتصال الشفوي.

يتم الاتصال الشفوي عن طريق ما يلي :

- التعليمات والأوامر، حيث يصدر الرئيس أوامر وتعليمات إلى مرؤوسيه خاصة بأداء عمل معين.
- المقابلات : ويقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات الخاصة بالعمل وتكون وجها لوجه .
- الاجتماعات والمؤتمرات، حيث يلتقي أفراد المنظمة في مواعيد لمناقشة الأفكار والآراء المتعلقة بالمنظمة .
- البرامج التدريبية، وتهدف إلى تنمية معارف وقدرات الأفراد للتحكم الأحسن في العمل ورفع أداء المنظمة .
- الهاتف، حيث يسهل الهاتف الاتصال بين المرسل والمستقبل.

ومن مزايا هذا النوع من الاتصال نجد :

- تعتبر الاتصالات الشفهية اتصالات مباشرة، وبسيطة، وأقل صور الاتصالات تكلفة ومضيعة للوقت.
- يمكن أن تخلق الاتصالات الشفهية روح التعاون والصداقة بين المديرين والعاملين .
- تتيح الاتصالات الشفهية فرصة طرح الأسئلة والاستفسار عن الأشياء الغامضة .
- تسمح الاتصالات الشفهية بالتفكير التلقائي .

أما عيوبه فتمثل في :

- لا يوجد سجل رسمي تدون فيه الاتصالات الشفهية .
- بالإمكان تفسير الكلمات المنطوقة بطريقة خاطئة أكثر من الكلمات المكتوبة .
- بالإمكان إضافة أو تشويه الرسائل الشفهية عند نقلها خلال التسلسل الهرمي للقيادة .
- لا يمكن نقل روح السلطة بفعالية في الرسائل والمعاملات الشفهية .
- الإجابات الفورية لا تعبر عن تفكير عميق .

### 2 : قنوات الاتصال المكتوب .

يتم الاتصال المكتوب عن طريق مايلي:

- **التعليمات والأوامر:** حيث يتم كتابة التعليمات والأوامر لاستخدامها كمرجع في كافة المستويات الإدارية عند الحاجة، وأهم صور التعليمات والأوامر المكتوبة هي المذكرات الداخلية والمعلومات المتداولة داخليا و.....إلخ.

- **لوحات الإعلانات والنشرات:** تستخدم لوحات الإعلانات كوسيلة لتبليغ العاملين بتعليمات وسياسات وأخبار تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين .

- **مجالات المنظمة:** تستخدم للتعريف بالمنظمة وبمجالات عملها وجميع ما يجري فيها والتطورات التي تمر بها .

- **الرسائل الخاصة:** تأخذ الرسائل الخاصة كقناة للاتصال الرسمي المكتوب أحد الاتجاهين، إما الرأسي الهابط من الإدارة إلى العاملين أ والرأسي الصاعد من العاملين إلى الإدارة .

- **بيان الأجور والمرتبات:** الذي يوضح بالتفصيل المنح و العلاوات الي يتحصل عليها الفرد العامل.  
من مزايا هذا النوع من الاتصال نجد :

- يضمن توفير كافة المعلومات .

- ضروري في عملية التخطيط .

- مهم في تنفيذ السلامة العامة .

- يحافظ على سرية المعلومات .

أما عيوبه فتتمثل في ما يلي :

- روتين طويل ويستغرق زمتنا طويلا .

- يعتمد على الحالة النفسية للمرسل .

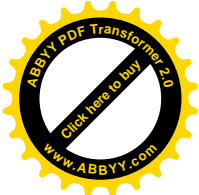
- لا يعنى بكل الأغراض المطلوبة .

## ثانيا : شبكات الاتصال الرسمي.

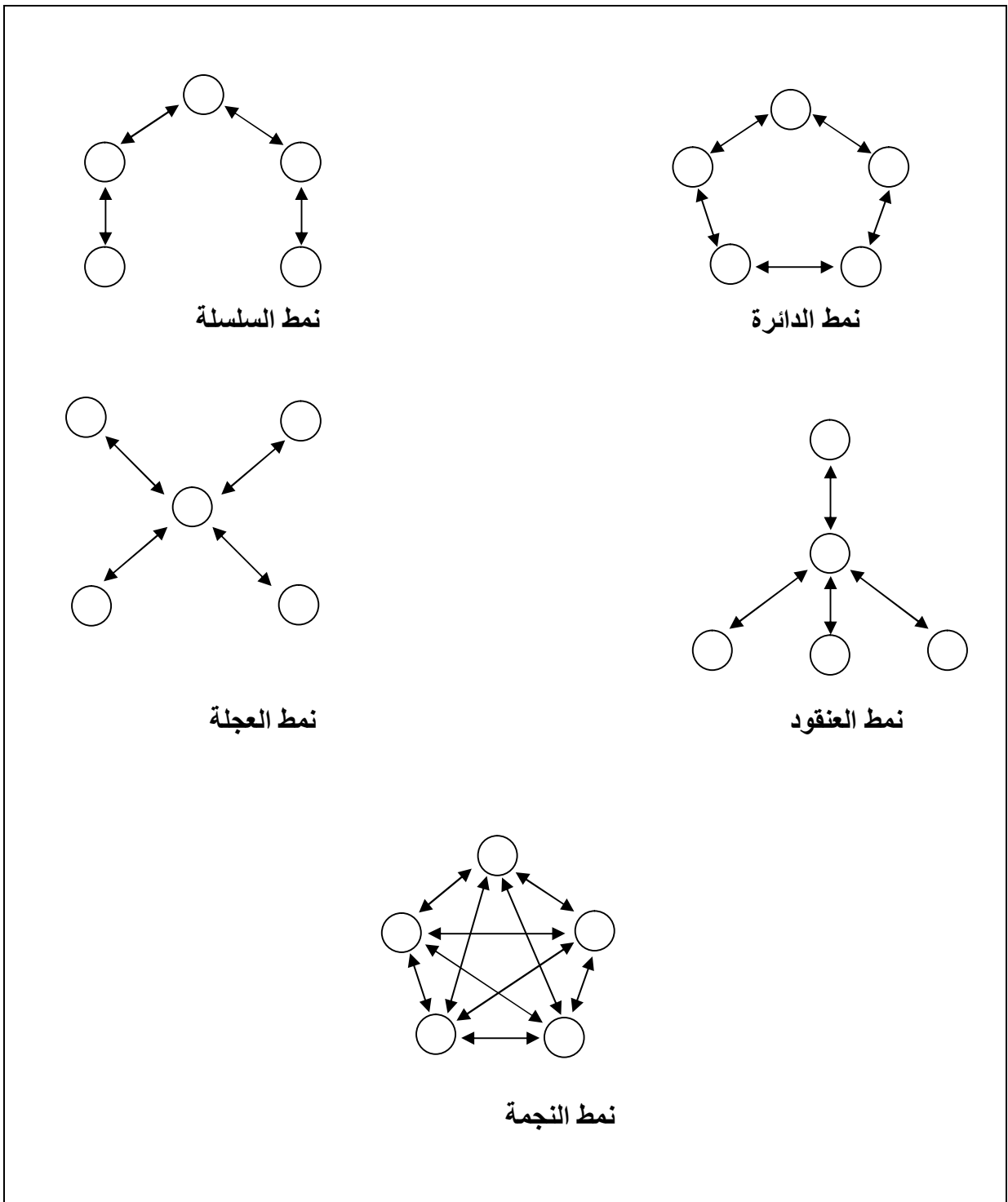
يوجد عدة أنماط من شبكات الاتصال الرسمية وهي<sup>30</sup>:

**1 - نمط الدائرة:** وهذا النمط يمكن الشخص من الاتصال بالفردين المجاورين عن اليمين وعن اليسار ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين.

**2 - نمط السلسلة:** وهذا النمط يمكن الفرد من الاتصال بجاريه إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط. وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد.



- 3 - **نمط العنقود** : وهذا يمكن شخصا واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة. فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.
- 4 - **نمط العجلة** : وضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.
- 5 - **نمط النجمة** : وفي هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال. ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.



المصدر : محمود سلمان العميان ،مرجع سبق ذكره ، ص 249 .

المبحث الثالث : معوقات الاتصال الرسمي وخصائص الاتصال الفعال .

تتأثر عملية الاتصال بمجموعة من العوامل والمؤثرات تعيق نجاحها وفعاليتها، لذلك تسعى المنظمات الحديثة إلى توفير شروط الاتصال الفعال الناجح لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

### المطلب الأول : معوقات الاتصال الرسمي.

تتمثل مشكلات ومعوقات الاتصال الرسمي

**أولاً : طبيعة المعلومات<sup>31</sup> :** وتتضمن الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها، وفي هذه الحالة لا يستطيع المستقبل متابعة جميع الحقائق، وقد يخطئ، أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ إلى التعميم، أو تصفية وتنقية المعلومات. ويعتقد **كان وكاتز** أن المنظمات في العصر الحاضر تواجه سيلاً متدفقا من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية والثورة التقنية والثورة في وسائل الاتصالات، بحيث تعجز المنظمة وجماعاتها وأفرادها عن التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة .

**ثانياً : المعوقات الشخصية<sup>32</sup> :** لا شك أن العاملين كبشر يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم وتقاليدهم واهتماماتهم....إلخ، ونتيجة لذلك يتفاوت بالتالي إدراكهم ووزنهم للأمور بطرق متباينة تتوكل مع آرائهم وميولهم واتجاهاتهم .

ومن ثم يتوقف تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال على طريقة وأسلوب تفكيره وعلى حالته المزاجية والنفسية والمعنوية وعلى توازنه الاجتماعي. فإذا ما أبلغ المشرف مثلاً أحد مرؤوسيه باحتمال حدوث تغييرات في القسم، فإن معنى هذه المعلومات بالنسبة للمرؤوس سيختلف باختلاف حاجاته ونوع إدراكه للمواقف من حوله في جو العمل فقد يفهم من تلك العبارة أمرين هما :

1- قرب حدوث ترقيات وأنه مرشح للترقية.

2- عدم رضا رئيسه عن عمله واحتمال نقله إلى عمل آخر وبجانب اختلاف درجة الفهم نتيجة لاختلاف مستوى الإدراك والتصور بين العاملين فقد يحدث سوء الفهم بسبب تفاوتهم في أنواع الدوافع التي تضبط وتحكم سلوكهم وتصرفاتهم، فهناك ولاشك فرق بين الشعور بالخوف من فقد العمل وعدم الاطمئنان إلى استقراره وبين الشعور بالاطمئنان والثقة .

علاوة على أن الكلمة الواحدة في مضمون الاتصال يمكن أن تعني أشياء شتى وأشكالاً مختلفة من المعاني والدلالات بالنسبة للعاملين، الأمر الذي يترتب عليه العديد من التفسيرات والتصورات للأحداث الجارية والمواقف المقبلة وفقاً لاختلافاتهم الفردية وتنوعاتهم الخلقية والطبيعية .

كما أن هناك معوقات أخرى تتمثل في بعض التصرفات والصفات الملاحظة داخل التنظيم كـ :

- الانطواء : عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم .

- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات .

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

31 . - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2004، ص 259

32 . - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 322

- سوء العلاقات بين الأفراد وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تناسب بسلاسة .

**ثالثا : المعوقات التنظيمية<sup>33</sup> :** ويمكن حصر هذه المعوقات في تلك الناجمة عن وجود المستويات الإدارية وكذا مصدر الاتصال.

1 - المعوقات الناجمة عن وجود المستويات الإدارية : ثمة مشكلات اتصال ناتجة عن التنظيم الهيكلي للإدارة. فالإدارة المباشرة كفئة قد تشعر بضرورة معارضة الإدارة العليا. وهذه الأخيرة قد تعتبر أن ولاء المشرفين هو بجانب العمال أكثر منه في جانبها. هذا فضلا عن تصور فئة ما، كفئة العمال المهرة مثلا، كذلك فإن تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة أحيانا قد يفسر عن وصول البيانات والمعلومات بمضمون مختلف وربما مشوه كما في حالة الاتصال الهابط مثلا. كذلك فإن المشرفين، في حالة الاتصال العكسي قد يترددون في نقل آراء رؤسائهم إلى الإدارة العليا حرصا على مراكزهم مما قد يؤدي إلى تطور المشكلات البسيطة وتحولها إلى أزمات يحتاج علاجها إلى الكثير من الجهد والوقت والتكاليف .

## 2- مصدر الاتصال :

قد يتحفظ من يتلقى البيانات تبعا لمصدر الاتصال ومدى الثقة به وذلك بغض النظر عن مضمونها. فثمة تهيؤ ذهني ونفسي لدى العاملين بأن الإدارة تحاول الإيقاع بهم واستغلالهم كما أن الإدارة تنظر إلى مطالب العمال على أنها وسائل تكتيكية يرمي مقدموها من ورائها إلى كسب أصوات الناخبين من أعضاء النقابة مثلا.

3 - عدم الاستقرار التنظيمي والتغييرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .

4 - عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال .

## ثانيا : خصائص الاتصال الرسمي الفعال .

بعد أن تعرفنا على أهمية وأهداف الاتصال وقنواته لا بد أن نتطرق إلى خصائص الاتصال الفعال حتى نتمكن من رسم خطة سليمة لتحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الرسمي في المنظمة .

إن القنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المؤسسات، فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم وهم بهذا ينشئون إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.<sup>34</sup>

هناك مجموعة من المقومات لتحقيق اتصال فعال يدور غالبا حول<sup>35</sup>:

- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة مفهومة .

- دقة ووضوح المعلومات المراد إرسالها من شخص إلى آخر .

33 - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 323 .

34 - إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص 124

35 - فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، الطبعة الثانية، جامعة نايف، الرياض، 2002، ص 142

- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذ مضمون الرسالة الاتصالية .
- دراسة قدرات الأفراد المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية .
- وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة .
- ضرورة توفير لغة مشتركة بين العاملين الداخليين في نقل المعلومات .
- ولإرساء هذه المعلومات لا بد من الاهتمام بالجوانب التالية<sup>36</sup>:

### 1 - جانب اللغة :

- يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مستوى الأفراد المشاركين فيها وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم، بحيث لا نتصل بهم بغير اللغة التي يجيدونها .
- يجب أن تكون هذه اللغة المستخدمة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع .
- يجب أن تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتل أكثر من معنى .
- تدريب الأفراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وفي كتابة التقارير .

### 2 - الجانب الثقافي والاجتماعي :

- حتى يكون الاتصال فعالا يجب تحقيق ما يلي :
- مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع .
- الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصال .
- مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان .
- مواكبة التغيير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل .

### (3) الجانب الإنساني :

- من خصائص الاتصال الرسمي في هذا الجانب، ضرورة الالتزام بما يلي :
- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال .
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة .
- تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين .
- ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حيث نشعر بأهميتهم داخل المنظمة لرفع معنوياتهم .

- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة .
- تطابق العمل مع القول، عندما يقارن العمل بالقول .

- الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الاتصال، ونقصد بهذا الرئيس ومعاونيه .

### (4) الجانب التنظيمي :

إذا أرادت الإدارة أن تتم عملية الاتصال الرسمي بشكل سلس وبناء، فإن النقاط التالية يمكنها أن تساعد على ذلك :

- عدم إهمال الاتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل، والحرص على الاستفادة منه .
- الاعتماد على الاتصال ذواتجاهين (صاعد،نازل) نظرا لفاعليته وتشجيعه للمعلومات المرتردة والاستفادة من وجود أكثر من رأي .
- تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنها تعوق عملية الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات بشكل دوري .
- المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم .

## (5) الجانب التكنولوجي :

إن التكنولوجيا وما وصلت إليه في جميع المجالات ومنها على وجه الخصوص مجالات الاتصال، لا يمكنها إلا أن تكون أهم عنصر من عناصر نجاح المنظمات الحديثة، والاتصال الفعال لا يمكنه أن يتغاضى عن الاستفادة منها، لذلك :

- يجب اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال وحسن الاستفادة منها قدر الإمكان .
- يجب مواكبة التغيرات الحديثة بتدريب العاملين أولا بأول بوسائل وأساليب الاتصال .
- الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أية وسائل جديدة .
- الاستخدام المكثف للوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة للاتصالات.
- النظرة الموضوعية للجانب التكنولوجي من حيث رفع كفاءة المنظمة في جميع الحالات ومنها بطبيعة الحال المجال الاتصالي.

هكذا إذا يمكن إيجاد جواجتماعي سليم داخل المنظمات التي تلتزم بهذه الجوانب في عملية الاتصال أما إذا حاولنا التعرض الأهمية المدير في تحسين الاتصال داخل مؤسسة، فيمكن استنباط جملة من المقترحات لعل أهمها ما يلي:

- نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح، بمعنى أنها ليست مغلقة على نفسها كما أنها ليست ملكا لشخص واحد بعينه. وإنما هي ملك لكل شخص يفيدها ويساهم في تطويرها وتحقيق جميع أهدافها ولن يتأتى ذلك إلا إذا كانت للمدير روح الاستماع وقبول الرأي الآخر مع الحفاظ على البناء منه
- عدم تمسك المدير بالمعنى الرسمي الجاف للسلطة ( أو ما يمكن تسميته بالبيروقراطية الصماء )، من منطلق أنها مصدر قوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة. بل يتعين على المدير أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على التأثير والإقناع يتميز بمميزات أفضل من العمل القائم على الضغط وسوء استخدام مفهوم السلطة.

- تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات، مع عدم اقتصار النظرة على أنه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بصورة جافة، حيث يمتد المعنى والأثر إلى أبعد من ذلك ليكون المدير مصدر إشعاع وقادرا على إحداث التوافق والترابط في علاقات العمل من خلال الاحتكاك والتفاعل اليومي .



- عدم إغفال المدير (تحت أي مبرر كان) التنظيم والاتصال غير الرسميين نظرا لقوة تأثيرهما في توجيه الرأي العام داخل المنظمة. بل يتعين على المدير الفعال التقرب منه والاعتراف به كحقيقة موجودة، وأكثر من هذا ضرورة العمل على الاستفادة منه جنبا إلى جنب مع التنظيم والاتصال الرسمي حتى يتم تحقيق الأهداف المشتركة .

- يجب على المدير اكتساب المهارات الإنسانية المتعلقة بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل مع غيره من أعضاء التنظيم، وكذا اكتساب مهارات فنية خاصة بالعمل وأخرى تنظيمية وإدارية تنصب على الوضع والعلاقة التنظيمية بين إدارته وباقي الوحدات الإدارية الأخرى، وأخرى فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات ومواكبة التغير الديناميكي .

- القول المناسب في الوقت المناسب، حتى يكسب ود الآخرين ومصداقيتهم .

- على المدير الفعال أن يكون قادرا على الإصغاء الجيد والهادف كمدخل هام من أجل زيادة فعالية الاتصال .

- لا يمكن لأي مدير الدخول أو المشاركة في المناقشات الحادة أو إبداء انفعالات عاطفية أمام مرؤوسيه أوزملائه في العمل .

- الابتعاد بشكل كلي عن استخدام الألفاظ غير اللائقة أثناء العمل تحت أي وضع كان .

هذه بعض التوجيهات التي يشترك فيها معظم الباحثين نعتبرها كشرط لازم لكنه غير كاف ما دام أن الاتصال هو جزء من السلوك البشري الذي لا تعرف دوافعه وأهدافه طالما أنه نتاج أغوار النفس البشرية .

من خلال استعراض معوقات الاتصال الرسمي و خصائص الاتصال الرسمي الفعال تظهر لدينا فكرة آلية تأثير الاتصال على الأداء البشري ، نحاول أن نجسد واقع الاتصال الرسمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية كي نأخذ فكرة عامة قبل دراسة الواقع في المؤسسة محل دراستنا .

## **المبحث الرابع : واقع الاتصال الرسمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية .**

لقد تميز الاتصال الرسمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية بعدة خصائص منذ وجودها و هي مستمرة إلى حد كبير حتى اليوم ، وتعود هذه الخصائص إلى أكثر من عامل و سوف نحاول حصر هذه العوامل في عنصرين أساسيين وهما ، عنصر التنظيم التي عرفت به المنظمة الاقتصادية والعنصر الثاني يتعلق بالتكوين و التعليم الذي يرتبط بالفرد البشري.

**المطلب الأول : بيروقراطية التنظيم في المنظمة الاقتصادية .**

**أولا : البيروقراطية كنموذج تنظيم و خصائصها .**

النموذج البيروقراطي في التنظيم و توجيه الجماعات و المجتمعات ، من سمات المجتمعات الصناعية أو التكنولوجية التي فرضت على نفسها هذا النوع من التنظيم ، وقد أكد العالم الاجتماعي "ماكس فيبر" على المزايا التي يقدمها التنظيم البيروقراطي في المؤسسة من خلال مبادئه ، و الانضباط و تقسيم العمل ، و غيرها من العناصر التي تقارب مجموعها ، و تكاد تنطبق مع مبادئ الإدارة العلمية لدى " تايلور " .

و من مبادئ البيروقراطية و مزاياها حسب ويبر في إطار منظمة رسمية<sup>37</sup> :

1 - النشاطات العادية المتجهة لإنجاز أهداف المنظمة ، توزع كوظائف رسمية ثابتة .

2 - التنظيم يتوافق مع مبادئ التسلسل الهرمي .

3 - العمليات تخضع لنظام منسق من القواعد النظرية المحددة ، و المطبقة على كل حالة خاصة .

4 - الموظف الأمثل يتصرف بشكل طبيعي ، غير شخصي و رسمي .

5 - التوظيف يتوقف على الكفاءات التقنية ، و لا يمكن وضع حد للتوظيف بصورة عفوية .

6 - من الناحية النظرية البحتة ، البيروقراطية تبلغ أعلى درجة من النجاح .

و نظريا فإن التنظيم البيروقراطي يمكن أن يحقق بعض المزايا في إدارة المؤسسة ، منها تسهيل توحيد

الإدارة و التوجيه و القرار ،وتفادي التضارب الممكن وقوعه عبر خطوط اتصال و سلطة هرمية

محددة ، كما أن التطبيق العلمي للبيروقراطية يفرض التصرف الموضوعي في إيصال التوجيهات و تطبيقها .

إلا أن هذه النظرة الإيجابية نحو البيروقراطية ، تقابلها نظرة معاكسة لدى البعض ومنهم "ماركس"

حيث يقول " البيروقراطية هي أكبر طفيلي حكومي يشبه ثعبانا ، يلف الجسد الاجتماعي بلفاته المتعددة ، و

يخنقه بواسطة بيروقراطيته ، بشرطته و بجنده ، و بقوته القانونية "

و إذا كان الواقع قد أثبت وجود و انتشار هذا النوع من الإدارة ، و تنظيم المؤسسة ، سواء في

المؤسسات الاقتصادية أو في مختلف المنظمات و الهيئات ، فإن الواقع أيضا مع التطور البشري و ما قدمته

مختلف المدارس في الإدارة ، قد أثبت العيوب و النقائص المختلفة التي تنتج عن هذا النوع من التنظيم

البيروقراطي ، الذي يفرض على الأشخاص في المؤسسة ضغطا و تقييدا بالإدارة الفردية ، و يخلق عدة

تعقيدات و نتائج سلبية معرقة لحركة و نشاط المؤسسة .

إن الصرامة القاسية التي يحدد بها محتوى المهام ، العلاقات بين المهام و شبكة العلاقات الإنسانية

الضرورية لإنجازها ، تجعل الاتصالات صعبة بين الجماعات في ما بينها .

**ثانيا : نظام المعلومات و الاتصال في المؤسسة الجزائرية .**

هذا الجانب السلبي للبيروقراطية ، تولد عنه الكثير من الصراعات و الاختلالات بين الجماعات ،

نظرا لغياب الاتصال الحقيقي الموجه للتنسيق بين القوى و جمعها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ، ولنا أن

نقدر أو نتخيل الأخطاء و السلبيات التي يمكن أن تحصل في هذه القرارات و الخطط ، باستعمال

معلومات خاطئة .

نظام المعلومات الحالي الموجود في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يتميز بالعديد من النقص<sup>38</sup> :

- 1 . عدم جودة المعلومات .
- 2 . عدم كفاءة ، أو نقص مهام مراجعة و مراقبة المعلومات .
- 3 . الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرف بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرضت عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها .
- 4 . سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا .
- 5 . عدم عودة المعلومات (Feed back) يؤدي بالهيئات التي تصدرها إلى عدم إعتبار أهمية مجال المعلومات...إلخ.

### ثالثا : النتائج السلبية لوضعية الإتصال في المؤسسة الجزائرية

من النتائج السلبية لوضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية نذكر مايلي<sup>39</sup> :

1 . **إهمال المعلومات** : وبفعل سوء و نقص إيصال المعلومات سواء ذات المصدر الخرجي أو الداخلي , يزداد إهمال العمال في المؤسسة للمشاركة في التسيير ، و التقاعس عن أداء دورهم في ذلك، ليس من ذات أنفسهم ، ولكن نتيجة لمعاملات المشرفين على المؤسسات في ظل نقص المعلومات و صعوبة حركتها .وقد ظهر أن العمال كانوا دائما يعملون بإخلاص في سبيل المصلحة العليا(...) و لكن حرمانهم جعل ردود فعلهم سلبية على المؤسسة و أصبحوا لا يؤمنون بشيء(من المعلومات الداخلية)، إذ الإتصال يتم من الفم إلى الأذن ، و ضعف الوسائل الرسمية .

2 . **الغيابات و المواجهات** : وكانت النتائج عن الوضعية السيئة للإتصال : نقص في الإنتاج ، إنتاجية منخفضة ونسبة عالية من الغيابات .

ولا تقتصر الغيابات على التأثير على نتائج المؤسسة ، بل يصل تأثيرها إلى مستوى أوسع في مؤسسات أخرى و متعاملين مرتبطين بها ، وهذا يؤدي دورا عكسيا للمؤسسة ذات الدور القيادي الإقتصادي ، و التي حاول المسيرين تنميتها .

ومن هنا يتضح أن نظام المعلومات بمعناه الحقيقي لم يوجد في المؤسسة الجزائرية منذ فترة ، وإن وجد فهو لم يلعب الدور الحقيقي الذي وجد من أجله ، لأنه لم يتكيف مع عملية إشراك التسيير و ديمقراطية المعلومات الإقتصادية ، و يتميز بصلابة مسالكه .

وبهذا أدى إلى أن حضور العمال إجتماعات مجلسهم أو مجلس الإدارة ، بصفتها أماكن للمواجهة بين السلطات النظامية ، عكس الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الهيئات الداخلية .

3.**ضعف الإهتمام بوضعية المؤسسة و أهدافها** عدم الإهتمام من طرف العمال و الأفراد بالمؤسسة ، بوضعية هذه الأخيرة و أهدافها ، بالشيء الكافي مقارنة مع إهتمامهم بمشاكل الأجور و المزايا التي يتحصلون عليها ، و يبحثون عنها، ليس في الحقيقة نتيجة لضعف نظام الإتصال في المؤسسة الاقتصادية الوطنية كحالة

<sup>38</sup> - Mezani Hamid : Essai de diagnostic interne d'une entreprise publique et analyse de son environnement , Thèse de magistère ,Alger ,1992,p 102 .

<sup>39</sup> - ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 135 .

خاصة ، مع أنها جد مقلقة نظرا للوضعية الحرجة التي تمر بها ، و إنما هي حالة عامة تمت ملاحظتها في مختلف المجتمعات منذ عشرات سابقة و هي ترتبط بطريقة التنظيم و الإدارة ، وما توفره المؤسسة من ديمقراطية و اتصال أو العكس .

#### رابعاً : الاتصال و الجو العام في المؤسسة الجزائرية

ولحل هذا المشكل كان يظن عادة أنه إذا كان من المطلوب وضع نظام اتصال ، لإعلام العمال و ضمان تبادل المعلومات ، هو هدف الآثار المقبولة التي يمكن أن تقدمها هذه الإجراءات في علاقات العمل . في حين أن فعالية نظام الاتصال ، و الإجراءات التي تجعل مجموع العمال في المؤسسة مستعدين للمساهمة في تبادل حقيقي للمعلومات و لوجهات النظر ، تتعلق في جزء منها بالجو العام لعلاقات العمل التي تسود في المؤسسة . و في الحقيقة فالاتصالات الجيدة تعكس في الكثير منها نوعية علاقات العمل التي تساهم في تحقيقها .

#### المطلب الثاني : الاتصال و مشاكل التكوين الإداري في الهرم الإداري .

مشاكل التكوين الإداري في الهرم الإداري أثرت على الممارسة الاتصالية في المؤسسة الجزائرية و يتجلى ذلك في <sup>40</sup>:

#### أولاً : مشكلة المستوى التعليمي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية .

نحن نعرف أن العملية الاتصالية تعتبر ظاهرة إنسانية تتميز بكثير من التعقيدات ، لأنها تجمع أو يتفاعل ضمنها ، العديد من العوامل ذات الجوانب النفسية ، الاجتماعية و التكنولوجية وغيرها ، فالاتصال تلقى فيه الإتجاهات المتعلقة بالأفراد و الجماعات التي تمارسه، وكذا إدراكهم و معتقداتهم ، و غيرها من العوامل النفسية الثقافية التي تجد لها مصدرا في القيم الاجتماعية و الثقافية للمجتمع بشكل عام ، ولكل فرد بشكل خاص .

كما أن كل من هذه العوامل يتدخل بطريقة ، ودرجة تأثير تختلف من فرد إلى آخر، ومن جماعة إلى أخرى حسب المستويات الثقافية و التكوينية التي يتوفر عليها كل منهما . وكل هذا يدعو إلى تدخل العديد من الأبعاد و الجوانب في عملية الإتصال في المؤسسة، مثل المنطق، الشعور، الحوافز وغيرها.

وهذه الأبعاد في كل الحالات ترتبط بوجهات نظر الأشخاص، و الجماعات الممارسة للعملية الإتصالية في المؤسسة، التي تتعلق بدورها بادراكها لظروف العمل و لمختلف مكونات العملية الإتصالية ولأهدافها. و العملية الإدراكية ترتبط بشكل كبير بكل من محيط الأفراد ومستويات تكوينهم ورصيدهم الثقافي و الفكري

و المؤسسة العمومية في الجزائر تتميز بأن أكثر من نصف عمالها في مستوى التنفيذ أو النظام التقني في القاعدة، إذ تصل نسبة عمال التنفيذ إلى نسبة 56%، في حين أن نسبة المسؤولين على مستوى التحكم تصل إلى 34%، ونسبة الإطارات العليا 10%. وهذه النسب التي تختلف عن النسب الوطنية المتوسطة للقطاع العمومي 52%، 34%، 14%، يمكن أن نستنتج منها عدة عناصر، منها :

أن مستوى الأفراد التعليمي في المؤسسات الإقتصادية يقل عنها في المتوسط الوطني، وبالتالي فالمستوى العام للقطاع الصناعي يعبر عن نقص معتبر في المستوى، أو عدم التكوين للنسبة الكبيرة للعمال فيه .

وإذا عرفنا أن نسبة المتحصليين على الشهادات على مستوى العمال على المستوى الوطني يصل إلى المتوسط إلى 23.12% تقريبا، بما فيهم الحاصلين على شهادة التعليم الإبتدائي، وأن 81% من مديري الوحدات الإنتاجية ومديري الدوائر ورؤساء المصالح يتراوح بين التعليم المتوسط و الثانوي.

وبجمع هذه العناصر مع نقص الكفاءة التي يتميز بها مختلف الإطارات وأعوان التحكم كميزة عامة في المؤسسات الصناعية الوطنية، وكذا الخلل الذي يوجد فيها في مجال القيم ولغة التكوين خاصة بين القمة الإدارية و القاعدة .

## ثانيا : ازدواجية الثقافة و القيم لدى الأفراد .

وبالدخول أكثر إلى هيكل العمال و الأفراد داخل المؤسسة الصناعية، نكتشف العديد من التناقضات التي تؤثر سلبا، وبشكل كبير على الاتصال فيها، ومن هذه التناقضات :

**1. ازدواجية اللغة :** في العديد من المؤسسات الصناعية الوطنية نجد الأفراد موزعين إلى مجموعة متكونة باللغة العربية، سواء في مختلف المستويات من التكوين أو إلى نيلهم شهادة البكالوريا واستمرار تكوينهم في دول اشتراكية ما بعد البكالوريا وبلغة البلد المضيف، وهم مهندسون أو تقنيون سامون، بالإضافة إلى من تحصل على شهادة عليا معربة، وهم جميعهم يحسنون العربية ويتلقون التهميش داخل المؤسسة حتى و إن كانوا ضمن المستويات العليا، أي في مناصب إطارات. أما العمال على المستوى القاعدي أو المتوسط المكونون باللغة العربية فهم في وضعيات أكثر من التهميش .

ومن جانب آخر هناك الإطارات المتكونة باللغة الفرنسية وهي لغة الإدارة في المؤسسة الصناعية الوطنية فهم الأكثر امتيازاً و الأكثر اقتراباً من عملية الاتصال في المؤسسة .

2. **إزدواجية القيم** : عادة ما يصاحب لغة التكوين للإطارات في المؤسسة، قيما خاصة باللغة الأجنبية، أو حتى الذين استطاعوا اكتساب قيم أجنبية عن المجتمع الجزائري بوسائل عمل أخرى، مثل السفر أو المصاهرة، وبمقابل هؤلاء نجد ذوي القيم الداخلية وهم الأغلبية .

3. **الفرق الكبير بين مستوى الإطارات و القاعدة التنفيذية** : في هذا العنصر نلاحظ أن هناك فرقا واضحا في المستوى بين هيئة الإدارة في المؤسسات الجزائرية لعدد صغير من الأفراد، وعادة ما يرتبط باللغة الفرنسية، وبين العمال الذين لا يمتلكون أي مستوى من التكوين، في حين أن المستوى الأوسط الذي من المفترض أن يلعب دور الوسيط في تقريب المعلومات وتبسيطها لإيصالها بين المستويين، لم يكن قد أدى هذا الدور .

ومختلف هذه التناقضات وما يتميز به العامل الجزائري من الأصل الريفي، سواء في الثقافة أو المحيط من الجد أو الأب، ندرك بشكل أكثر الاستياء الواسع الذي ينتج عن ذلك، من صعوبة التكيف للعناصر المهمشة، أو التي لا تجد نفسها في رضا، وزيادة الضغط الناتج عن القيم المتعكسة قد يؤدي إلى انعكاسات أوسع و أكثر قوة وأثرها على المؤسسة .

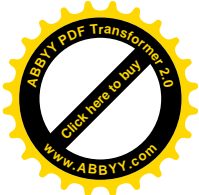
وفشل التكيف بين القيم داخل المؤسسة نتيجة لاختلاف الثقافات و مستويات التكوين وغيرها، بين العمال و المسؤولين، وحتى فيما بين هؤلاء، قد يؤدي إلى التوتر وسوء العلاقات الإنسانية و ضعف التحفيز و اللامبالاة .

وقد تصل هذه الظاهرة إلى المواجهة مثل الانسحاب، أو الصراع أو التخريب، وهي نتائج تختلف من شخص إلى آخر، وحسب الظروف التي يمر بها وتمر بها مؤسسته، فمثلا الانسحاب يكون بمغادرة المؤسسة في حالة قدرة العامل لإيجاد عمل آخر سواء لإمكانياته أو للظروف الوطنية العامة، و في حالة العكس فيظهر الانسحاب في شكل تغييبات وضعف الإنتاجية وتخلف عن العمل...إلخ

و مختلف هذه الأسباب تعطي تفسيراً إلى حد كبير لأشكال المقاومة و علاقة الأفراد في المؤسسة و العمال خاصة، اتجاه الإتصال و المعلومات ، حيث سوء الفهم وعدم الإهتمام، سوء إعطاء القيمة الحقيقية للعملية الإتصالية، وضعف وعدم القدرة على الفرز و الإختيار للمعلومات الخاصة في حالة التعدد و التعقيد .

وحتى تستطيع المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر ، مثل غيرها في القطاعات الأخرى تفادي هذه المشاكل و التخفيف منها للإستفادة الأحسن من الاتصالات، ومن كل المزايا التي تقدمها عليها أن تتحلى بإرادة قوية في البحث عن الأسباب الرئيسية من كل ما ذكر، ودرجة تأثيره و كيفية التأثير في العملية الاتصالية، ثم تعمل على إقامة استراتيجية من أجل إعادة التوازن إلى مختلف عناصر الموارد البشرية داخل المؤسسة حتى تستفيد من طاقاتها كاملة أو شبه كاملة .

وقد تبدأ هذه الاستراتيجية بمحاولة التخفيف من آثار ازدواجية الثقافة و القيم، بخلق ثقافة للمؤسسة تحاول الجمع بين مختلف الآراء و الاتجاهات و القيم الموجودة فيها ، و القيام بتوعية لتغيير الاتجاهات و نظرة العمال، خاصة الذين لا يمتلكون تقاليد اتصالية ، حتى تفتح مخارج من الوضعية التي تتصف بها من انسداد و استياء و تدهور الطاقات و سوء استعمالها ، وسوء الإهتمام منها بوضعية المؤسسة ومصيرها في هذه



الظروف الصعبة ، و لهذا فقد حان الوقت للحديث عن استراتيجيات جديدة للاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

## خلاصة الفصل الأول :

حاولنا في هذا الفصل تقديم بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بالاتصال الرسمي في المنظمة، حيث استهللنا الفصل بالتأصيل الإنساني للموضوع طالما أن الأفراد العاملين مجموعة بشرية تمارس الاتصال وتتأثر بمجموعة من العوامل هي نفسها الموجودة بين الأفراد خارج المنظمة، ثم عرجنا على ماهية الاتصال الرسمي في المنظمة انطلاقا من الحاجة الماسة للمنظمة لعملية الاتصال، مروراً بأهمية وأهداف الاتصال الرسمي، ثم تطرقنا إلى طرق الاتصال وشبكاته، وبذلك انتهينا إلى الخصائص العامة للاتصال الرسمي من خلال المبحثين الأول والثاني .

ووقفاً على ما يعيق هذه العملية وتطلعا إلى ما يفعلها، تطرقنا في المبحث الأخير من الفصل إلى معوقات ومقومات الاتصال الرسمي الفعال راسمين بذلك خريطة توضيحية لكيفية تحريك القوة البشرية العاملة التي تسعى الإدارة الحديثة الناجحة لرفع كفاءة وفعالية أدائها .



## الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء.

### تمهيد:

مما لا شك فيه أن أداء الموارد البشرية هو الشغل الشاغل للإدارة الحديثة الناجحة ، فمستوى الأداء هو المعيار الأول لتحقيق الأهداف المخططة لها من طرف المنظمة ، فعدم وجود إدارة واعية بمتابعة الأداء قد



يترتب عنه ضياع للجهد و تحمل تكاليف تتعكس سلبا على ربحية المنظمة و نموها ، لذا كان من الواجب على القائمين على إدارة المنظمة الاهتمام المستمر بمتابعة جهود العاملين من خلال توفير الظروف الملائمة لمزاولة المهام من جهة و مراقبة أدائهم و تقويمها من جهة أخرى ، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم أساسية حول الأداء من خلال استعراض المباحث التالية :

## المبحث الأول : ماهية الأداء.

### المبحث الثاني : عملية تقييم الأداء .

### المبحث الثالث : تأثير عملية الاتصال الرسمي على

### أداء الموارد البشرية .

## المبحث الأول : ماهية الأداء.

قبل الخوض في تحديد العلاقة بين الاتصال الرسمي والاداء أو بالأحرى الوقوف على تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية الذي هو موضوع دراستنا، لا بد من التطرق إلى حيثيات الأداء وبعض المفاهيم المتعلقة به .

### المطلب الأول : مفهوم الأداء.

#### أولا : المفهوم اللغوي .

إن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>41</sup> أما قاموس اللغة الفرنسية الشهير Larousse فقد اعتبر أن كلمة الأداء performance كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة parformer المأخوذة من فعل parformer والذي يعني أتم أو أنجز أو أدى accomplir .<sup>42</sup>

من خلال هذه المفاهيم اللغوية المقدمة نلمس ارتباط الأداء بصفة الإنجاز والإتمام لشيء ما بطريقة ما.

#### ثانيا : المفهوم الإصطلاحي :

<sup>41</sup> - اسمهان بلوم، فعاليات أداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الأميريكية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2005، ص 16 .  
<sup>42</sup> - Dictionnaire Larousse de la langue française , p766 , 2001.

لقد وردت الكثير من التعاريف للأداء نوجز منها مايلي :

- يعرف الأداء على أنه : الجهد الإنساني المبذول سواء كان ذلك عضليا أو فكريا .<sup>43</sup>
- يشير الأداء إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " .<sup>44</sup>
- أداء الشخص لعمله يعني قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله .<sup>45</sup>
- يمكن تعريف الأداء بأنه : " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة " .

وهناك تعاريف أخرى ربطت الأداء بنتائج العمل وبأهداف المنظمة وبجوانب أخرى، ولتوضيح أكثر لمفهوم الأداء نشير إلى الجوانب المتداخلة فيه والمتمثلة في <sup>46</sup>:

**(1) الإلمام بالعمل :** يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة تمكنه من تقديم أداء جيد.

**(2) نتائج العمل :** إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، "بصمات العامل في العمل".

**(3) سلوك العامل :** إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء والصيانة وتجنب الإتلاف، وهل يعمل على تفعيل عائداتها ؟

**(4) السلوك الاجتماعي :** مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل مشكلات العمل.

**(5) الحالة النفسية :** إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين إذ يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس ورغبة للعمل والاستعداد لإتقانه، و بالتالي يتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما أن يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

**(6) فرص التقدم:** يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءته وإنتاجيته وفعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين والتقدم باكتساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها واكتسابها من برامج التدريب والممارسة الميدانية.

<sup>43</sup> - يوسف عنصر، نمط الإشراف في التنظيم الجزائري وأثره على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 1990، ص 39 .

<sup>44</sup> - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215 .

<sup>45</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 33 .

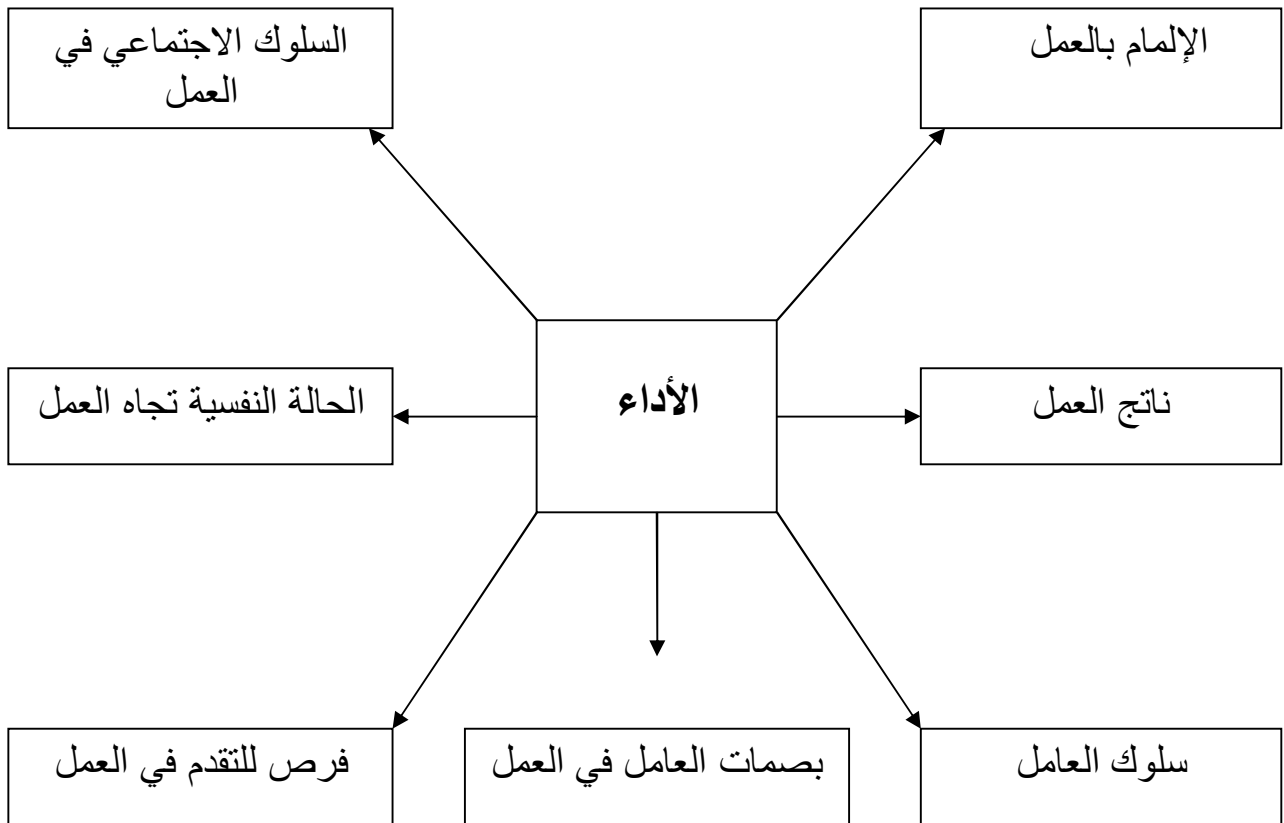
1- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر

، 2005/2004، ص 17 .

أو

7 ( بصمات العامل في المؤسسة : من خلال إنجاز العامل لمهامه يعطي انطبعا لدى المشرفين  
الزملاء حول الإضافات و اللمسات التي تميزه عن باقي الأفراد .

الشكل رقم (1.2) : الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 18 .

ثالثا : بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء

عادة ما يتكلم المختصون في إدارة الموارد البشرية من خلال عملية تحسين الاداء عن مفهومي كفاءة الاداء وفعالية الأداء، فما المقصود بهما ؟

**الكفاءة** هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، ويعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. و بالتالي تعبر الكفاءة عن إنتاجية العمل وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح الذي يحققه العامل في استخدام عناصر الإنتاجية المختلفة مجتمعة، في بلوغ الأهداف المقبولة.

**الفعالية** هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، ويعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة مقدار الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

و من ثم فان تعبير فعالية الأداء يمكن استخدامه للتدليل على مدى النجاح الذي يحققه العامل في الوصول إلى الأهداف المقبولة.

### الجدول رقم(1.2) : تصور لمفهوم الكفاءة والفعالية

تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
بالوسيلة <td>الموارد <td>كيفية الوصول <td>المدخلات:مثل العمل،المعلومات،المواد،المعدات...الخ</td> </td></td>	الموارد <td>كيفية الوصول <td>المدخلات:مثل العمل،المعلومات،المواد،المعدات...الخ</td> </td>	كيفية الوصول <td>المدخلات:مثل العمل،المعلومات،المواد،المعدات...الخ</td>	المدخلات:مثل العمل،المعلومات،المواد،المعدات...الخ
بالهدف <td>النتيجة <td>نقطة الوصول <td>المخرجات: مثل الأرباح، العائد، رقم الأعمال.....الخ</td> </td></td>	النتيجة <td>نقطة الوصول <td>المخرجات: مثل الأرباح، العائد، رقم الأعمال.....الخ</td> </td>	نقطة الوصول <td>المخرجات: مثل الأرباح، العائد، رقم الأعمال.....الخ</td>	المخرجات: مثل الأرباح، العائد، رقم الأعمال.....الخ

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 27 .

يشير أحمد خما خم أن أداء مركز مسؤولية ( منظمة ، وحدة ، قسم ، ورشة ... الخ ) يعبر عن " الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها"<sup>47</sup>،

كما يعرف البعض الأداء بأنه "تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات"<sup>48</sup>، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}^{49}$$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية)
- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشاده، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاح المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد، وهو يتكون من ثلاث عناصر هي <sup>50</sup>:

### 1- كمية الجهد المبذول:

وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي من مقاييس سرعة وكمية الأداء، وإن كانت غير كافية لوجود الأداء.

### 2- نوعية الجهد المبذول:

تعبر نوعية الجهد عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.

### 3- طريقة بذل الجهد (نمط الأداء):

تعبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية، وهي هامة للأداء، لأنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل.

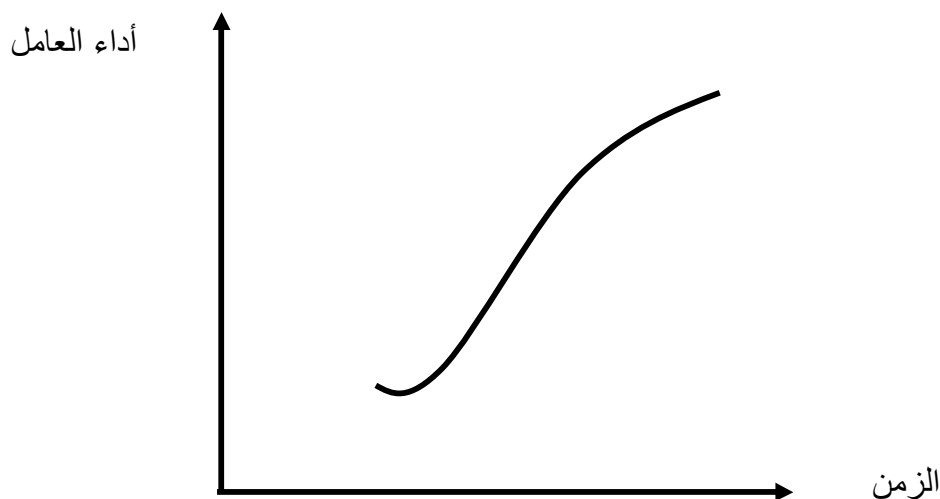
لقد أولى **فريدريك تايلور Frederick Taylor** اهتماما بالغا بتخفيض كمية الجهد الذي يبذله العامل في العمل، كما عمل على تحسين نوعية وطريقة بذل الجهد عن طريق دراسة الحركة والزمن بالاعتماد على الملاحظة والتجربة والقياس، فأنشأ بذلك التنظيم العلمي للعمل أو حركة الإدارة العلمية.

هذا عن الجهد المبذول، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد العامل، ولتوضيح الفرق بينهما أكثر نقدم المثال التالي:

إن العامل الذي يبذل جهدا كبيرا في إصلاح آلة معطلة أو في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن من القيام بذلك، يكون في هذه الحالة الجهد المبذول كبيرا ولكن الأداء معدوم.

إن أداء فرد (وحتى جماعة، أو منظمة) يتحسن بمرور الزمن، فتكرار الفرد لإنجاز المهام تجعله يقوم بها بسرعة أكبر وبكيفية أحسن، عكس المهام التي يمارسها لأول مرة، وتعرف هذه الظاهرة بأثر التعلم l'effet d'apprentissage والتي تعتبر عنصرا هاما في أثر الخبرة l'effet d'expérience الذي يعبر عن الإنتاج المتراكم الذي تنتجه المنظمة من البداية والمنحنى التالي يوضح ظاهرة أثر التعلم.<sup>51</sup>

### شكل (2.2) : منحنى أثر التعلم



المصدر : نعيمة فضيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

يتضح من الشكل السابق أن منحنى التعلم هو رسم بياني يظهر العلاقة بين أداء العامل الممثل بالقدرة الإنتاجية والزمن الذي يستغرقه في إنتاج كمية معينة، وهو يشير إلى كيفية التغير في معدل التعلم أي السرعة في الإنتاج، حيث كلما زادت ممارسة الفرد للعمل ارتفعت كمية إنتاجه وتحسنت نوعيته، لذلك يستخدم هذا المنحنى للتنبؤ بإنتاجية العمال.

نستنتج من المنحنى أن أداء العامل يتحسن بمرور الزمن أثناء ممارسته للعمل، وهذا التحسن تزداد شدته (صعود المنحنى نحو الأعلى، لأن العامل يستخدم الخبرات والمهارات والمعارف التي اكتسبها في تحسين أداءه)، إلا أن هذا التحسن يتوقف في الحقيقة على الجهود التي يبذلها العامل من جهة، وعلى البيئة التي يمارس فيها العمل إن كانت تساعد أو تعيق قيامه بالعمل .

<sup>51</sup> - نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006/2005 ، ص 20 .

## رابعاً : التطور التاريخي لمفهوم الأداء

لقد حظي موضوع الأداء بقدر كبير من اهتمامات المفكرين والباحثين نظراً لأهميته ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، وقد تمثلت بعض إسهاماتهم في مايلي<sup>52</sup> :

- عالج آدم سميث موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية وأثره على مستوى الأداء، ونصح بدوره المشرفين بأن يخصصوا كل عامل لأداء عمل معين، ولا يتغير حتى يتمكن من الإلمام بجميع نواحيه وبالتالي يستطيع إتقانه، لكن الإفراط في تقسيم العمل أدى إلى خلق طبقة البروليتاريا والوضعية التي آلت إليها فأصبحت مثلها مثل بقية أدوات الإنتاج إضافة إلى تقييدها لحرية العامل في الأداء .

- أما فريديريك تايلور الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء، ويرى تايلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه، لكن رغم ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى للأداء فقد وجهت له انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كآلة وتجريده من الجوانب الإنسانية والاجتماعية .

- يعتبر إلتون مايو أبرز رائد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهوثورن بشركة وسترن إلكترونية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا تعني انخفاض في مستوى الأداء الأمر الذي جعل إلتون مايو يتقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية وبدى قدرة المدير على التحفيز .

- أما فايول فالأداء الفعال عنده قائم عند ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها البشرية .

كما أن هناك إسهامات أخرى لباحثين مهتمين والتي لا يسع لنا لعرضها جميعاً، وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه الدراسات تبقى دراسة الأداء تراكمية علمية لا يمكن الاستغناء عنها.

وما نلاحظه في غالب كتابات المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية إغفال إسهام الحضارة الإسلامية في موضوع الأداء بالرغم من مساهمتها البالغة في الموضوع .

## المطلب الثاني : العوامل المحددة للأداء والعوامل المؤثرة فيه

### أولاً : العوامل المحددة للأداء

يرى أحمد صقر عاشور من خلال تعريفه للأداء أن أداء الفرد في العمل هو محصل التفاعل لدافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي. 53 وبالتالي يمكن صياغة هذا التعريف بالشكل التالي :

### الأداء = الدافع. القدرة. الإدراك

أي أن الأداء يتحدد من خلال امتزاج العوامل الثلاثة المذكورة أنفاً وليس بصفة مستقلة كأن نقول الفرد له القدرة على أداء ذلك العمل دون دافع أو دون إدراك له .

(1) الدافع : هو عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظه مباشرة وإنما نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه. 54 ولعل هذا التعريف يسوقنا إلى ما ذهب إليه العالم دوغلاس ماجريجور من خلال نظريتي X و Y حول طبيعة الإنسان التي تثير سلوكه ومن ثمة أداءه .

### جدول رقم (2.2) : عناصر نظريتي X و Y

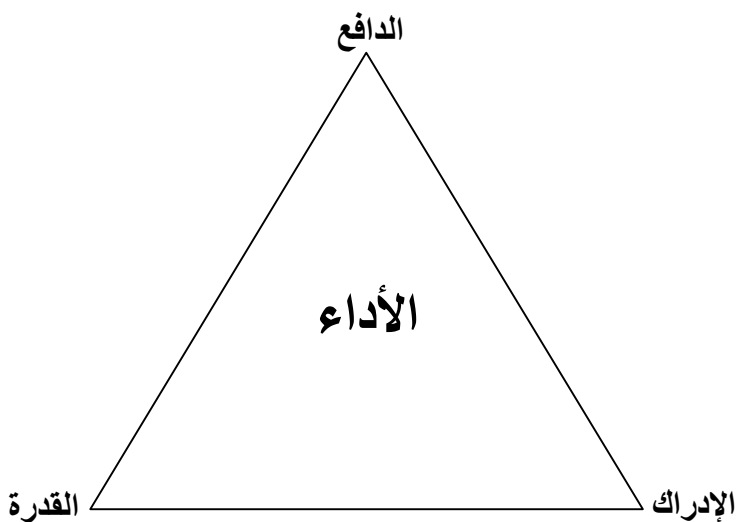
عناصر نظرية Y	عناصر نظرية X
1 - الإنسان ليس كسولا بطبعه، وإنما يدعي الكسل تجاه قوى يعتبرها في غير صالحه.	1 - الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل
2 - السلطة الرسمية تعبر عن أسلوب واحد من أساليب إنجاز العمل، إلا أنها لا تعبر عن الأسلوب الوحيد .	2 - يجب استخدام نوع من الشدة والحزم بمعنى السلطة الرسمية مع المرؤوسين لإنجاز العمل.
3 - الإنسان يسعى للمسؤولية، ولكن بشرط توفر المناخ الملائم لتحمل هذه المسؤولية .	3 - الإنسان يتهرب من المسؤولية ويفضل أن يواجهه في عمله بدلاً من اعتماده على نفسه .
4 - للإنسان مجموعة من الحاجات التي يسعى لإشباعها ويختلف ترتيبه لهذه الحاجات وفقاً لمجموعة كبيرة من العوامل .	4 - الإنسان يفكر بطريقة اقتصادية رشيدة ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب الاقتصادية، وبالتالي فالدافع المادي هو الدافع الوحيد الذي



	يحرك الإنسان .
--	----------------

المصدر: عبد الله الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، 1980، ص 248 .

- (2) القدرة : تشير القدرة إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية .<sup>55</sup>
- (3) الإدراك : يعرف الإدراك عامة على أنه عملية ذهنية ومعرفية تمكننا من فهم وتفسير ما يحيط بنا.<sup>56</sup> ومن هنا فالفرد في المنظمة يخضع للعديد من المؤثرات تنتهي بتكوين وتفسيرات معينة لكيفية أداء عمله.
- الشكل رقم(3.2) : محددات الأداء



المصدر : من إعداد الباحث .

<sup>55</sup> - رضا قجة، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

<sup>56</sup> - محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 127 .

## ثانيا : العوامل المؤثرة في الأداء .

كان الاعتقاد السائد في مرحلة من الزمن أن العوامل المؤثرة في الأداء هي الظروف المادية للعمل (الإنارة، التهوية، السلامة المهنية ..... ) غير أن الأبحاث والدراسات الحديثة أثبتت وجود مؤثرات أخرى نوجزها في ما يلي :

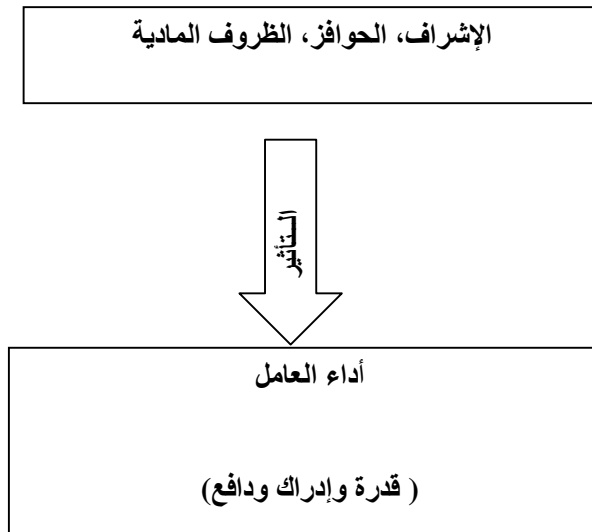
(1) الإشراف : لقد أسفرت نتائج الكثير من الأبحاث عن أن كثيرا من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم، فمهمة المشرف الحديث هي توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقييم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل، وبحث مطالبهم ، ودراسة مشاكلهم، والاستماع إلى مقترحاتهم .<sup>57</sup>

(2) الحوافز : تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها . فالحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة.<sup>58</sup> ومن هنا نستنتج أن الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة .

(3) ظروف العمل المادية : هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء والأتربة والتهوية.... الخ .<sup>59</sup>

كما يضيف آخرون عامل البيئة الخارجية للمنظمة ، إذ تؤثر هذه الأخيرة على أداء العامل من خلال تحديات المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية .<sup>60</sup>

## الشكل رقم(4.2) : العوامل المؤثرة في الأداء

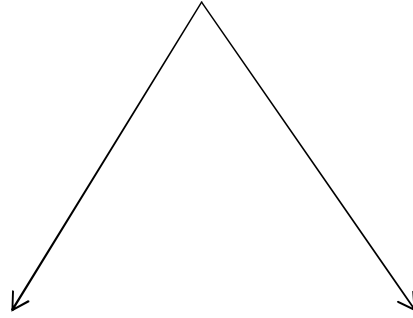


<sup>57</sup> - علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والتمرير الإسلامية، القاهرة، 2000، ص 117 .

<sup>58</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005، ص 280 .

<sup>59</sup> - عادل حسين، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، مصر، 1974، ص 184 .

<sup>60</sup> - Dimitri Weiss, ressources humaines ,deuxième éditions , Edition d'organisation, paris,2003,p 78.



المصدر : من إعداد الباحث .

## المبحث الثاني : عملية تقييم الأداء .

كنا قد أشرنا في المبحث السابق إلى مفهومي الكفاءة والفعالية، هذان المفهومان تسعى الإدارة الحديثة إلى تحقيق أعلى درجاتهما من خلال عملية تقييم الأداء، فعملية التقييم هذه ليس هدفا في حد ذاتها، وإنما هو وسيلة لبلوغ هدف معين يتمثل في تحسين مستوى أداء العامل .

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء .

أولا : تعريف تقييم الأداء .

من بين التعاريف التي قدمت لتقييم الأداء نستعرض ما يلي :

- يعرف تقييم الأداء على أنه تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به.<sup>61</sup>

- يمكن تعريفه على أنه : ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.<sup>62</sup>

- تعرف عملية التقييم على أنها عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و رؤوسيه ، بحيث تقيم النتائج المحققة إضافة إلى مناقشة التطور الفردي و الوظيفي لشاغل الوظيفة .<sup>63</sup>

<sup>61</sup> - محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص137 .

<sup>62</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2003، ص 188 .

<sup>63</sup> - Besseyere deshortes : gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concept et outil, Edition d'organisation, paris, 1992, P102.

- تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل.<sup>64</sup>

من خلال هذه التعاريف المقدمة نستخلص ما يلي :

- عملية تقييم الأداء عملية دورية .
- عملية تقييم الأداء عملية عادلة وموضوعية .
- عملية تقييم الأداء عملية تطويرية وهادفة .

### ثانيا : أهمية تقييم أداء العاملين:

إن تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات تصعيد، تنزيل، فصل، ساعد على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير و تحسين الأداء المستقبلي و تدعيم مواطن القوة و تنويع الحوافز، إقناع المجدين بأهمية وفائدة بذل جهود أكثر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستغناء عنهم، كما يجب إشعار الجميع بأنهم محل مساءلة ومحاسبة، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم وإنضباطهم أو بمعنى صلاحية قيمهم ونتائجهم<sup>65</sup>، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح هذه الأهمية ونبرزها فيما سيأتي:

**1- إحساس العامل بالمسؤولية:** عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.

**2- اختبار العامل تحت التجربة:** تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقييم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.

**3- تطوير أداء العامل:** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين:

<sup>64</sup> -Lakhdar Sekiou et les autres ,Gestion Ressources Humaines ,Edition de Book Université, Canada,1993 , P326.

<sup>65</sup> - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد " منهج تحليل المنظمة و الإدارة"، مكتبة عين القاهرة، مصر، 1974، ص 20.

- أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساساً لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

- وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلاً.

**4- زيادة مستوى رضا العامل:** يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم<sup>66</sup>.

هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيمايلي:

**1- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

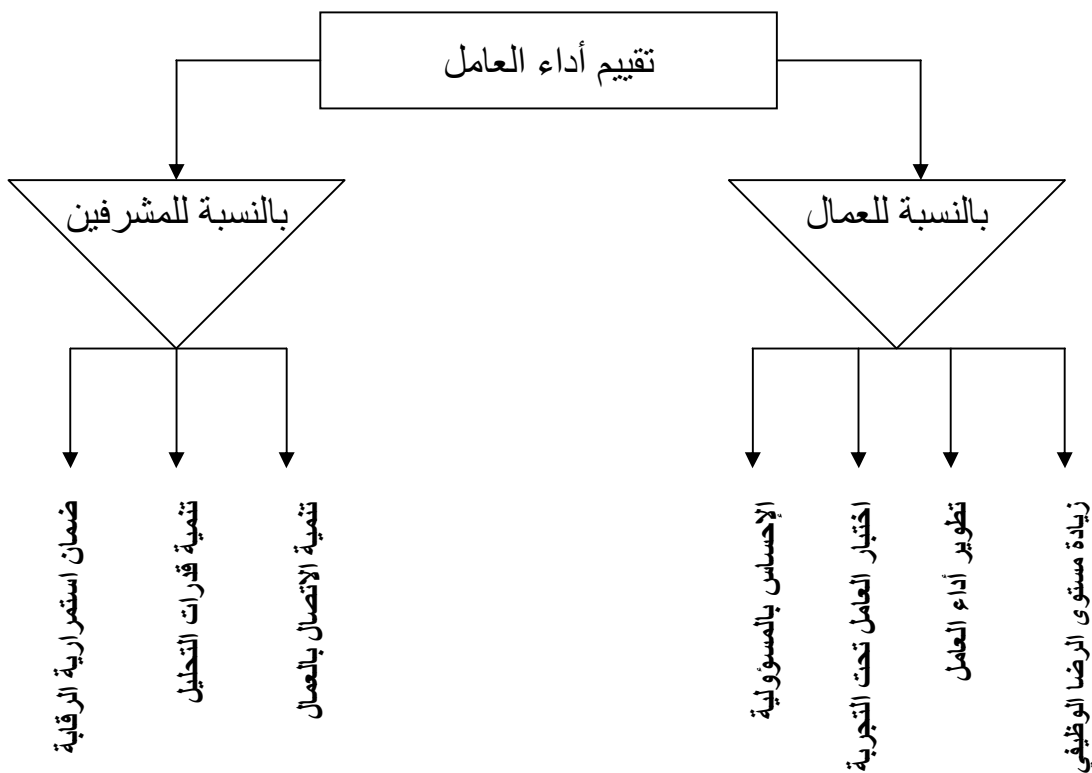
**2- تنمية القدرة على التحليل:** تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال، فمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه، لماذا يعتبر موظف ما ممتازاً أو ضعيفاً؟ وهنا يجد نفسه مسوقاً إلى إجراء دراسة به في المنظمة، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلاً، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

**3- تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس و العمال:** إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات

المرتدة – تغذية عكسية- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء. وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده و طاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء و الإدارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم<sup>67</sup>.

وكنتيجة لما سبق يجب التتويه بأن أحد المؤلفين يقول وهو " AKHEMAKHEME " أنه: إذا عرف شخص أو فرد ما أن عمله يخضع للرقابة فإنه يتصرف بطبيعة مغايرة عما إذا عرف أن عمله لا يخضع للرقابة أو التقييم وهذا بحسب الطبيعة الفطرية لكل فرد أو إنسان. وفيما يلي شكل يوضح أهمية تقييم أداء العاملين:

الشكل رقم (5.2) : أهمية تقييم أداء العاملين



**المصدر:** نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 22 .

تحتل عملية تقييم الأداء مكانة رفيعة عند الإدارة الحديثة في منظمات الأعمال، إذ بفضلها يمكن لها من<sup>68</sup>:  
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقبته أو تعويضه أو إنهاء خدمته .

<sup>67</sup> - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2000، ص 76.

<sup>68</sup> - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عام الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 102 .

- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى .

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته .

- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.

كما أنه هناك أهميات أخرى كإحساس الأفراد بالمسؤولية وتنمية روح الاتصال بين المشرفين والعمال ووضع معدلات لأداء العمال .

**ثالثا : أهداف عملية تقييم الأداء .**

تساهم عملية تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التالية<sup>69</sup> :

### 1 - الأهداف الإستراتيجية :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي .

### 2 - الأهداف التطويرية :

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم .

### 3 - الأهداف الإدارية :

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز .  
ففي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية على 256 شركة حول تصنيف وترتيب لأهداف عملية التقييم كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (3.2) .

### الجدول رقم(3.2) : ترتيب أهداف تقييم الأداء

الرتبة	أهداف عملية تقييم الأداء
--------	--------------------------

01	صرف المكافآت التشجيعية
02	استخدام المعلومات المرتدة في توجيه وإرشاد العمال
03	الترقية.
04	إنهاء الخدمة والاستغناء عنها
05	اكتشاف القدرات والطاقات الكامنة للعمال
06	تخطيط مسار التقدم الوظيفي.
07	النقل.
08	تخطيط لإدارة الموارد البشرية نحو التنمية
09	تقييم وتطوير برامج التدريب
10	التأكد من مصداقية الاستقطاب والاختيار والتعيين.
11	تنمية الاتصالات الداخلية والتعاون بين أعضاء التنظيم وزيادة الفعالية على مراقبة المصروفات.

المصدر: مدني عبد القادر علائقي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، ص 296 .

### المطلب الثاني: سياسة تقييم الأداء .

يتعين على القائمين على عملية تقييم الأداء انتهاج سياسة واضحة تسهل القيام بها وتمكن من الحصول على النتائج المرجوة والناجعة، فمن مستلزمات سياسة التقييم نورد ما يلي :

#### أولا : تحديد نظام التقييم .

كما سبق وأن ذكرنا أنفاً حول الجوانب المتداخلة في الأداء لا بد من تحديد النظام الذي يوفر الحصول على المعلومات الكافية عن الأداء فنجد<sup>70</sup> :

**(1) نظام التقييم القائم على الصفات :** يستخدم هذا النظام لتقييم الصفات الشخصية للموظف مثل قدرته على اتخاذ القرار، والولاء للمنظمة والقدرة على تبادل الآراء، أو مستوى التقدم على الآخرين في أداء العمل. ويهتم هذا النظام بالشخص أكثر من اهتمامه بما يقوم به .

**(2) نظام التقييم القائم على السلوك :** يقيم هذا النظام سلوك الموظفين أكثر من تقييمه لسماتهم الشخصية. وهذا المقياس يكون ملائماً لمعرفة الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل فعلى سبيل المثال، بالنسبة للبائع عليه أن يحسن معاملة عملائه ويقدم لهم المساعدة في العمل.



**(3) نظام التقييم على أساس النتائج :** يتعامل هذا النظام مع جوهر المعيار التقييمي مثل كم عدد المتوجات التي صنعها العامل أو الربح الذي حققه الموظف للمنظمة خلال شهر مثلا. فهذا النظام يستخدم عندما لا تكون من الأهمية معرفة الكيفية التي بها تتحقق النتائج .

**ثانيا :معايير تقييم الأداء .**

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم عن صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعمال، والمعايير نوعان هما العناصر ومعدلات الأداء.

**1- العناصر :** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل، وهي تختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وما تتحمله من أعباء ومسؤوليات وظروف أداء ، ومثال عليها العناصر التالية:

**أ- العناصر المتصلة بالسلوك :**

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العاملين .

- كما نجد درجة الاعتماد الذاتي حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة للمتابعة، ويجب التفرقة بين العامل الجديد والعامل القديم؛

- الحرص على سلامة الآلات والأدوات والمواد ويقيم هذا العنصر مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

- المواظبة : ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف.

- استعمال وقت العمل : ويقيم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور و الانصراف، ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة؛

- السلوك الشخصي :أي السلوكات والصفات الخلقية داخل العمل كالصدق، الأمانة، التعاون.

**ب - عناصر متصلة بقدرات العامل ونجد منها:**

- المبادرة: أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة، وحل المشاكل التي تواجه في حدود الإمكانيات المتاحة ؛

- الإشراف و التنظيم: ويقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.

إن وصف الوظائف هي نقطة البداية في تحديد العناصر التي سيتم تقييم أداء الموظف بناءا عليها. وننتهي في هذه النقطة بالقول أن هذه العناصر يمكن أن نطلق عليها اسم معيار الجودة، معيار الوقت، معيار التكلفة، ومعيار السلوك، كما أن بعض الباحثين يجدون تصنيفا آخر هو المعايير الملموسة والمعايير غير الملموسة لكن يتناولون نفس النقاط، إذن الاختلاف في وجهات النظر فقط.

**2 - معدلات الأداء :** لقد كانت ولازلت معدلات الأداء أساسا نصف ما يشكل مرضاة للعمل، وتتعامل

معدلات الأداء عادة مع حجم المخرجات، نوعية المخرجات، الزمن المحدد للإنجاز. إن معدلات

الاستخدام في بداية الأمر كانت تطبق على وظائف الإنتاج الصناعي، غير أنه مع الزمن انتقلت إلى

الوظائف المكتبية والإدارية، وتمثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد أفضل الأسس للتقييم، إذ أنها

تغطي العديد من الوجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف من العامل، فمن الممكن أن تصبح معدلات الأداء إذا استخدمت مع الأهداف أساسا كاملا ومتكاملا لتقييم الأداء. سنوضح ما سبق في الجدول رقم (4.2) يمثل وثيقة لتقييم الأداء .

جدول رقم (4.2): وثيقة نموذجية لتقييم أداء العامل .

ملاحظات	الدرجة الفعلية	الدرجة القصوى	عناصر التقييم
			<b>أولا :الأداء و الكفاءة في العمل</b>
		15	1 - مستوى السرعة في إنجاز العمل
		15	2 - المثابرة و الدقة و التفاني في العمل.
		10	3 - إلمامه و معرفته بمتطلبات العمل
		05	4 - كتمان المعلومات التي تصله
		45	<b>الإجمالي</b>
			<b>ثانيا : السلوك العام والصفات</b>
		05	1- التعامل و التعاون
		05	2 - الأمانة و الثقة و الأخلاق العامة
		10	3 - طاعة الأنظمة و التعليمات
		05	4 - المظهر العام و النظام و التدخين
		25	<b>الإجمالي</b>
			<b>ثالثا : المواظبة في العمل .</b>
		05	1- المحافظة على الدوام و الحضور.
		05	2 - التمارض .
		05	3 - مدى استعمال للإجازات المرضية
		15	<b>الإجمالي</b>

			رابعاً : القدرات الذاتية :
		05	1 - مدى الاعتماد على الموظف .
		05	2 - المبادرة و اليقظة و التفكير البناء
		05	3 - إمكانية التقدم و التحسن في المستقبل
		15	الإجمالي
		100	الإجمالي العام

المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، ص 298

### ثالثاً : طرق تقييم الأداء :

هناك عدة طرق لعملية تقييم الأداء

- طريقة الترتيب<sup>71</sup>: وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه، حسب كفاءة كل منهم. وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي أو التناوبي، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم (1) ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع موظفيه. ثم يقوم بترتيب باقي الموظفين بالمقارنة بأفضل موظف وأضعف موظف. وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الموظفين لديه .

### الجدول رقم(5.2) : طريقة الترتيب.

الموظفون الخاضعون للتقييم					عناصر التقييم
أ	ب	ج	د	هـ	
1	3	4	5	2	كمية الإنتاج
3	2	1	4	5	جودة الأداء
2	1	3	4	5	تحمل المسؤولية
5	3	4	2	1	المواظبة
5	2	3	4	1	العلاقة مع الرؤساء
2	3	5	4	1	العلاقة مع الزملاء

المجموع	18	14	20	23	15
الترتيب	الثالث	الأول	الرابع	الخامس	الثاني

المصدر : سمير محمد عبد الوهاب ،ليلى مصطفى البرادعي ،إدارة الموارد البشرية ،مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007، ص 109 .

(2) طريقة المقارنات الثنائية<sup>72</sup> : تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقى الأفراد، بفرض أن هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية .

#### الجدول رقم(6.2) : طريقة المقارنات الثنائية .

الأفراد	أ	ب	ج	د
أ		-	-	-
ب	+		-	-
ج	+	+		-
د	+	+	+	
المجموع	3+	1+	1-	3-
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث	الرابع

المصدر: سمير محمد علي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 110 .

(3) طريقة المقاييس المتدرجة البيانية<sup>73</sup> : تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءا من غير مرضية حتى فائقة. ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص

<sup>72</sup> - جاري ديسلر، ترجمة عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ، دون سنة الطبع، ص228  
<sup>73</sup> - جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 224 .



الجدول رقم (7.2) : طريقة المقاييس المتدرجة .

الشركة :					
اسم الموظف : ..... عنوان الوظيفة : ..... التاريخ : ...../...../.....					
القسم : ..... القائم بالتقييم : .....					
درجات التقييم					
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
					نوعية الأداء
					كمية الأداء
					الحاجة للإشراف
					الانتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء
					اتباع التعليمات والأنظمة
رئيس القسم : ..... التاريخ : ...../...../..... التوقيع : .....					
مسؤول الموارد البشرية : ..... التوقيع : .....					

المصدر : مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 113 .

**(4) طريقة التوزيع الإجباري**<sup>74</sup> : يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين ، وتقدير أدائهم ، وعلى هذا فإن على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقومون بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي ، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط ، وتندرج ارتفاعا وانخفاضاً في الاتجاهين .

**(5) طريقة الأحداث الحرجة**<sup>75</sup> : يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها ، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلباً أو إيجاباً بشرط أن تكون السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها ، وبهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء .

أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط القوة والضعف لديه .

**(6) طريقة التقرير المكتوب**<sup>76</sup> : هذه الطريقة تعتمد على كتابة الرئيس لتقرير دوري عن كل مرؤوس ، دون إلزامه بشكل أو عناصر معينة للتقرير . ومن ثم يستقل كل رئيس بكتابة انطباعاته وتقديره لمستوى أداء الموظفين التابعين له . ويستخدم في هذا الشأن المعايير التي يراها مناسبة .

**(7) طريقة الإدارة بالأهداف** : تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها . وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافاً معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف ويشير هذا المصطلح أيضاً لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة .

كما أن هناك مجموعة من الطرق الأخرى كالمبحث الميداني وقائمة الاختيار وطريقة التقدير الجماعي ، ولكن ما يجب الإشارة إليه أن في الجانب العملي تستخدم أكثر من طريقة حسب الأهداف المرجوة المتطرق إليها سلفاً .

ما قدمناه في هذا المبحث إشارة خفيفة لعملية التقييم كأداة لقياس الأداء ، بالرغم أن موضوعنا ليس التقييم في حد ذاته ، بل الأداء نفسه .

74 - جاري ديسلر ، مرجع سبق ذكره ، ص 228 .

75 - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 423 .

76 - سمير محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 111 .

الجدول رقم(8.2) : مزايا ومساوئ طرق تقييم الأداء

طرق التقييم	المزايا	العيوب
الترتيب	- طريقة سهلة التطبيق . - توصل إلى أحكام نسبية عالية عن الأفراد .	- صعوبة التطبيق إذا كان عدد الأفراد كبيرا . - لا تحدد نقاط القوة والضعف للأفراد .
المقارنة الثنائية	- سهولة المقارنة بين فردين .	- صعوبة التعميم بين جميع الأفراد . - تأثير عامل المحاباة بين الفردين .
المقاييس المتدرجة	- سهولة التطبيق .	- افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص . - احتمال تحيز القائم على التقييم .
التوزيع الإجباري	- سهولة التطبيق . - عدم تساهل أو تشدد المقيم في قياس الأداء .	- محدودية النتائج مقارنة بمستوى بعض العاملين .
الأحداث الحرجة	- ضرورة قيام المقيم بالتفكير الجاد والواعي . - البعد عن التحيز .	- تركيز على بعض الأحداث التي تعتبر مهمة . - تتطلب متابعة مستمرة مكلفة للوقت .
التقرير المكتوب	- توفر فرصة التركيز على بعض الصفات . - التقرير سهل للقراءة والفهم .	- تأثير الميول الشخصي للمقيم . - غياب المعايير الموحدة للتقييم .
الإدارة بالأهداف	- تحديد بوضوح ما يجب إنجازه ومقارنته بالفعل . - التعاون المسبق بين الأطراف .	- تتطلب وقت طويل وجهد كبير للاتفاق على الأهداف .

المصدر : من إعداد الباحث .

### المبحث الثالث : تأثير عملية الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية

بعد أن تطرقنا إلى ماهية الأداء من خلال استعراض العوامل المحددة له والعوامل المؤثرة فيه، نحاول في هذا المبحث أن نوضح كيفية تأثير عملية الاتصال الرسمي على أداء العاملين .

#### المطلب الأول : علاقة السلوك بالأداء .

##### أولا : تعريف السلوك .

قبل أن نقدم تعريفا لسلوك الأفراد لا بد أن ننطلق من فكرة أن الهدف من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين .

يعرف السلوك البشري على أنه : مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله<sup>77</sup>.

فالمورد البشري داخل المنظمة له سلوكيات معينة وفق الإطار الذي يعيش فيه مع زملائه ورؤسائه فقد يكون سلوكه إيجابيا فينتج عن هذا زيادة الإنتاجية وتنمية المهارات ورفع الأداء وقد يكون سلبيا فيزداد معدل دوران العمل وعدم الرضا عن العمل وانخفاض الإنتاجية والإحباط .

وينتج هذا السلوك من تفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية الموضحة في الشكل رقم الموضح أدناه .

#### الشكل رقم(6.2) : العوامل المتفاعلة في السلوك الإنساني والتنظيمي



العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
- الضغوط .	- القدرة على التعلم .
- نظام الحوافز .	- الدافع .
- درجة الثقة .	- الإدراك .
- تماسك الجماعة .	- المواقف والاتجاهات .
- درجة الضوضاء .	- العواطف .
- العوامل الاجتماعية .	- الاحباطات والعوائق
- الإجراءات والأنظمة .	- القيم .

المصدر : محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 22 .

### ثانيا : علاقة السلوك بالأداء .

كنا قد تطرقنا في المبحث الخاص بماهية الأداء عن محددات الأداء ( ص ) حيث تمحورت حول :

- الدافع .
- القدرة .
- الإدراك .

من الواضح أن محددات الأداء تكاد تتشابه مع العوامل المحددة للسلوك من خلال ما قدمناه في الشكل

رقم (ص)، بل هناك من يذهب إلى أبعد من ذلك حين يعرف الأداء من منطلق سلوكي فيقول<sup>78</sup>:

" الأداء عبارة عن سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به " .

إذن فالأداء ما هو إلا سلوك يتحدد من خلال تفاعل وتوافق مجموعة من القوى، وكذلك يتأثر بمجموعة من العوامل تنعكس على مستواه .

و هذا ما نلمسه من خلال عرضنا للعوامل المحددة للأداء ( ص ) و العوامل المتفاعلة في السلوك (ص) ، فنجد أن الإدراك و القدرة و الدافع تتفاعل فيما بينها لينتج سلوكا معيناً يرتبط بإنجاز عمله و هذا ما يعبر عن المفهوم المتعلق بالأداء .

كما أن في دراستنا لمفهوم الأداء تطرقنا إلى الجوانب المتداخلة فيه ، فنجد أن سلوك العامل أحد هذه الجوانب ، فيمكن أن نحد علاقة السلوك بالأداء فيما يلي :

- سلوك الفرد العامل الشخصي المرتبط بالعوامل الداخلية يمثل مؤشر لأداء الفرد من خلال وجود عوامل تنظيمية (تتعلق بالمنظمة) .

- أداء الفرد داخل المنظمة في ظل ظروف معينة قد ينتج عنه سلوكيات معينة بحكم الظروف لا بالخصائص الشخصية للفرد .

و هذا ماذهب إليه العالم " دوجلاس ماجريجور " من خلال نظرية  $x$  و  $y$  حيث يقول هذا الأخير أن وراء كل قرار أو فعل تنظيمي توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية أي أن الإدارة تتعامل مع عاملها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية .

فنظرية  $x$  تفترض أن الإنسان مخلوق كسول غير طموح لا يتمتع بالذكاء و العمل لديه غير مرغوب فيه و أنه لا يريد أن يتحمل مسؤولية و أن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية و الأمن فقط فلا بد أن يرغب على العمل و يراقب بإحكام .

أما نظرية  $y$  فتفترض أن الإنسان نشيط طموح و إيجابي و يريد أن يعمل و يجد إذا توفرت الظروف الملائمة لذلك و أنه يتمتع بالقدرة على الإبداع و يرغب في تحمل المسؤولية و مشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها ، ولهذا فهو ليس في حاجة لأن يرغب على العمل إرغاما أو يراقب بإحكام لأنه يملك رقابة ذاتية يستطيع أن يستعملها إذا أحسنت الإدارة معاملته .

### المطلب الثاني : تأثير الاتصال على الأداء البشري .

بعدما تطرقنا إلى علاقة السلوك بالأداء في المطلب السابق نحاول أن نتصور علاقة التأثير بين الاتصال و الأداء البشري .

#### أولا : آلية التأثير .

من خلال تطرقنا إلى محددات الأداء في مطلب سابق من هذا المبحث تناولنا مفهوم الإدراك لدى الفرد و قلنا أنه " عملية ذهنية و معرفية تمكننا من فهم و تفسير ما يحيط بنا " .

فالفرد يخضع في المنظمة للعديد من المؤثرات التي تشكل سلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفه في العمل ، فالمعلومات التي يتلقاها الفرد تمثل مدخلات يقوم الانتقاء بينها و تفسيرها و تنظيمها ، فهو يستوعبها و يفهمها بطريقته الخاصة ، متأثرا بدوافعه و خبراته السابقة و متأثرا أيضا بطبيعة هذه المعلومات و خصائصها .

و عليه يمكننا القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها و لا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك ، و لكل فرد طريقة الفهم و الإدراك تختلف من شخص إلى آخر .

من جهة ثانية ، نجد أن الإشراف من بين العوامل المؤثرة على الأداء ، فالمشرف تتمثل مهمته في نقطتين أساسيتين :

- توجيه و قيادة مجموعة من الأفراد إلى تحقيق الأهداف المسطرة .

- تحفيز الأفراد على العمل و بحث مطالبهم و دراسة مشاكلهم و الاستماع إلى مقترحاتهم .

و لعل هذا ما يمثل لب العملية الاتصالية ، إذ تمثل النقطتين السالفتين الذكر هدفين من أهداف العملية الاتصالية

فطريقة المشرف في ممارسته للعملية الاتصالية لها تأثيرها في إدراك الفرد العامل للمعلومات و للتوجيهات و من ثم التصرف بسلوك معين يحدد نوعية أدائه للمهام المكلف بها .

كما أن علاقة الفرد في تبادل المعلومات مع زملائه في العمل لها تأثيرها على إدراكه و فهمه لها و ذلك راجع إلى مدى إدراكهم هم بالذات للمعلومات و التوجيهات الصادرة من طرف المشرف .

**ثانيا : كيفية التأثير .**

بعد ما تعرفنا على آلية تأثير عملية الاتصال على الأداء ، نحاول أن نعرف كيفية تأثير عملية الاتصال على أداء الفرد .

يذكر أنه قد أشرنا سابقا إلى مقومات الاتصال الفعال ، و قد أدرجنا من بين هاته المقومات توفر نظام معلومات فعال يوضح كيفية أداء الفرد لعمله و كذا اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة الاتصالية و هو ما أشار إليه "لاسويل" في عبارة (و بأية وسيلة in which channel) ، كما أن التعامل الإنساني مع الفرد من خلال تحفيز الفرد و الاهتمام بانشغالاته و اقتراحاته يمثل أحد المقومات الأساسية لأداء بشري فعال .

من خلال هذا الطرح ، يمكننا أن

**1 – وفرة المعلومات المتعلقة بأداء العمل :** فالفرد في المنظمة في حاجة دائمة للمعلومات المتعلقة بكيفية أدائه لعمله و إلى التوجيهات و التعليمات الخاصة بالسير الحسن للعمل ، و يتوقف هذا على طبيعة المستوى الإشرافي الذي من خلاله يستطيع الفرد أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب .

**2 – الاهتمام بانشغالات الأفراد و تحفيزهم :** الطبيعة البشرية للفرد العامل تقتضي الحاجة إلى التحفيز المعنوي و الاعتراف بالمجهودات المقدمة و الاهتمام بانشغالاته المتعددة ، و هنا يأتي دور المشرف في تحقيق هذا المطلب من خلال التواصل الدائم مع الأفراد و خاصة المجتهدين منهم .

**3 – الوسيلة المستخدمة في الاتصال :** تمر الرسالة الاتصالية عبر مجموعة من الوسائل المتنوعة المكتوبة و الشفهية و غيرها ، فعلى الإدارة الناجحة أن تضع الوسيلة المناسبة لفهم الرسالة من طرف الأفراد .



## خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا في هذا الفصل تقديم مفاهيم أساسية حول الأداء و التطرق إلى الجوانب التي تخدم موضوع البحث ، حيث تطرقنا إلى مفهوم الأداء و محدداته و العوامل المؤثرة فيه بصفة عامة ، ثم انتقلنا إلى تقييم الأداء من خلال عرض طرق التقييم التقليدية منها و الحديثة ، كما حاولنا إعطاء شكل العلاقة بين السلوك الإنساني و الأداء حتى نستطيع أن نعرف المؤثرات المتعلقة بالطبيعة البشرية للفرد العامل قبل أن يكون عضوا في منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة .

حاولنا في ختام الفصل الثاني أن نستنتج علاقة التأثير بين الاتصال الرسمي في المنظمة و الأداء البشري بالاعتماد على ما تطرقنا إليه في الفصل الأول المتعلق بالاتصال و الفصل الثاني المتعلق بالأداء البشري . سنحاول أن نسقط ما عرضناه من مفاهيم نظرية و معرفية في الفصلين النظريين على الدراسة الميدانية على مستوى مطاحن الحضنة بالمسيلة في الفصل الثالث التطبيقي .



## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة .

### تمهيد :

بعد ما تطرقنا في الفصلين الأولين من الجانب النظري للدراسة إلى المفاهيم الأساسية للاتصال الرسمي و الجوانب المهمة في أداء المورد البشري ، و لمسنا تأثير الاتصال الرسمي على الأداء سنحاول في هذا الفصل التطبيقي التقرب من واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و المورد البشري فيها و نسقط ما عرضناه في الجانب النظري على ما وقفنا عليه في مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة من خلال التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة موضوع الدراسة .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الرابع : النتائج و التوصيات .



## المبحث الأول : تقديم المؤسسة موضوع الدراسة.

### المطلب الأول : نشأة المؤسسة الأم.

بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح" حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن، واختصت في صناعة العجائن الغذائية و الكسكسى.

وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسى "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني. دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي :

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس .

- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة .

- مؤسسة الرياض بتيارت .

- مؤسسة الرياض بقسنطينة .

- مؤسسة الرياض بسطيف

و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 367 بتاريخ 1982/11/27. نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب و مشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02. واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج. حيث نجد تركيبة رأسمالها الإجتماعي تتكون من:

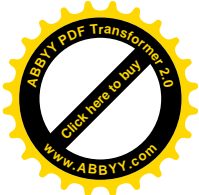
- 80% : الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.

- 11% : المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين.

- 09% : أشخاص طبيعيين.

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين)، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد و الدقيق والعجائن الغذائية والكسكسى .

ويشغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكسى .



يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين موزعة عبر 6 ولايات ( سطيف ، مسيلة ، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة، ورقلة). موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/يوم من السميد من القمح الصلب .

- 1130 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين .

- 60 طن/يوم من العجائن الغذائية .

- 12 طن/يوم من الكسكسي .

- 6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.

- 6 طن/يوم من الدقيق اللبني للأطفال .

و ما يهمننا هنا هي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التي هي محل الدراسة.

**المطلب الثاني : التعريف بالشركة التابعة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.**

**أولاً: تاريخ المؤسسة.**

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة "مطاحن الحضنة" (مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 97/09/27) ومبلغ المساهمة 60.000.000 دج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 دج .

وتنقسم الشركة إلى قسمين قديم وآخر جديد ، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية " بوهلير" وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج كانت 100 طن/يوم لكل من المسمدة والمطحنة، أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "غولفيتو" وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت 400 طن/يوم. المواد المنتجة سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن (النخالة).

**ثانياً- مراحل العملية الإنتاجية:**

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد و الفرينة بمختلف أنواعها ، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة ، و يتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي :

**1- مرحلة التموين الداخلي:**

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، و تكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن، أو التخفيض من الإنتاج، أو نقص في عملية التموين). ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية .

**2- مرحلة التنظيف الأولي:**

بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولي، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة ، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

### 3- مرحلة التنظيف النهائي:

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات إهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدرج حبيبات القمح إلى الأسفل، وتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

### 4- مرحلة إضافة المياه:

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15.5 %، حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية و ذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

### 5-فترة الانتظار التقني:

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات، و كذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10 % .

### 6- عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعه من طرف مصلحة الإنتاج، و ذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

### 7- عملية الغربلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة ، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات ، وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجدداً، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

### 8- مرحلة تجميع الأصناف و تخزينها:

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.



## 9- مرحلة التوضيب و التخزين:

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائياً مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج ، ومدة الإستهلاك...).

وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهزاً للتسويق.

### ثالثاً : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

**المديرية العامة:** يشرف على تسييرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها:

1-التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

2-التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.

3-التنسيق بين الوحدة والمؤسسة الأم.

و تستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

1. الأمانة العامة: تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
2. مكتب مساعد الأمن والرقابة: ومهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.
3. المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها او داخل الوحدة.
4. المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.
5. مساعد مكلف بالنوعية: مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة.

وتشرف المديرية العامة على كل من مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية:

أ- مديرية الاستغلال:

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتنقسم هذه الدائرة إلى خمسة مصالح:

1- مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بعملية الاستغلال وتنقسم إلى فرعين هما:

○ فرع التعبير و شراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتعبير النوعية.

○ فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2- مصلحة الصيانة: مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بآلات الإنتاج، وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة/24 ساعة، و تتفرع هذه المصلحة إلى :

○ فرع الإلكترونيات والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.

○ فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3- مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها. وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

○ مصنع التحويل رقم (01): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

○ مصنع التحويل رقم (02): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى سميد وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاثة فروع: فرع محاسبة المواد، فرع الطحن و الإنتاج، فرع الشحن و التوضيب.

4- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في : فرع استقبال وتخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

5- مصلحة التسويق: بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتج وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

○ فرع التوزيع: ويقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.

○ فرع المبيعات: وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع.

ب-مديرية الإدارة و المالية: ومهمتها إدارة المصالح المالية و التنسيق بينها، وتتمثل في:

1. مصلحة المحاسبة و المالية: تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات. و تتفرع هذه المصلحة إلى :

فرع المالية و الصندوق ، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة والمبيعات.

2. مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

○ فرع تسيير المستخدمين .

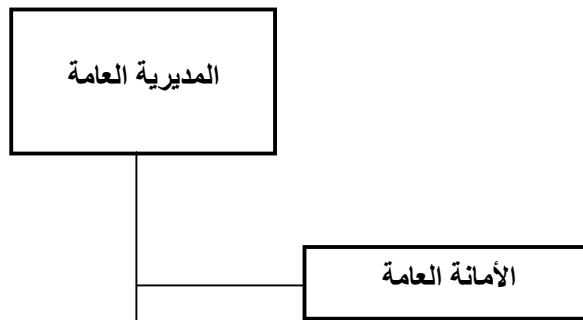
○ فرع الأجور.



○ فرع الخدمات الاجتماعية.

3- مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.  
و يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط الآتي:

الشكل رقم ( 1.3 ) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيطة





**المصدر:** مصلحة الموارد البشرية بمطاحن الحضنة.

**المطلب الثالث: واقع الاتصال الرسمي داخل المؤسسة.**

من خلال زيارتنا المتكررة لمختلف مصالح المؤسسة ومقابلتنا مع مسؤوليها وعمالها حاولنا إعطاء الشكل

العام للاتصال الرسمي داخل المؤسسة محل الدراسة

أولا: أشكال الاتصال الرسمي في المؤسسة.

اتضح لنا من خلال تواجدها الميداني في مطاحن الحضنة وجود عدة أشكال للاتصال الرسمي وباستخدام وسائل شتى:

**1 – الاتصال الرسمي النازل:** و قد تطرقنا إلى مفهومه في الجانب النظري من البحث (ص23) وتمثل على مستوى مطاحن الحضنة في ما يلي:

أ – اتصال المدير: و قد تنوعت اتصالات مدير المطاحن وذلك حسب ضرورة الاتصال فنجد أن اتصالاته تمثلت في:

- اتصالات دائمة مع موظفي الإدارة العامة (الأمانة العامة، مهندس الإعلام الآلي، مراجع الحسابات) وذلك للوقوف على سير العمل الإداري للمؤسسة.
- اتصالات ظرفية مع مديري الاستغلال والإدارة و المالية وكذلك مع رؤساء المصالح التابعة لها للوقوف على سير العمل الإنتاجي وتسيير الموارد البشرية، وكان غالب اتصالات المدير بالنسبة لهذا النوع مع رئيس مصلحة الإنتاج لما تمثله العملية من أهمية.
- اتصالات استثنائية مع المشرفين على المطاحن الإنتاجية لأنها العمود الأساس في عمل المؤسسة، وكذلك مع العمال بهدف إصدار تعليمات تنظيمية أو الرد على شكاوي وانشغالات.

و يستخدم مدير الوحدة عدة وسائل أثناء مزاولته للعملية نوجزها في الآتي:

- الاجتماعات مع المدراء الفرعيين و رؤساء المصالح .
- المراسلات الإدارية مع كافة المصالح و خاصة في الجوانب التنظيمية والانضباطية .
- هاتف المؤسسة و الهاتف الشخصي.
- المقابلة الشخصية على مستوى المكتب.

ب – اتصالات المديرين الفرعيين : وتمثلت في الأساس مع رؤساء المصالح التابعة لهم (انظر الشكل رقم 1.3 ( قصد الاطلاع على السير الحسن لعمل المصالح، وتعدت هاته الاتصالات كذلك إلى مستويات أدنى إذا تطلبت الحاجة عند حدوث مشاكل أو صعوبات.

ويستخدم المدراء الفرعيين غالبا الاتصال المباشر (المقابلة الشخصية) والهاتف أثناء مزاولتهم للعملية.

ج – اتصالات رؤساء المصالح : وتمثلت مع فروع المصلحة ومع العمال التابعين لها، ويستخدم رؤساء المصالح غالبا هاتف المؤسسة.

**2 – الاتصال الرسمي الصاعد :** و قد تطرقنا إلى مفهومه في الجانب النظري من البحث (ص23) وتمثل على مستوى مطاحن الحضنة في ما يلي :

أ – اتصالات موظفي الإدارة العامة مع مدير الوحدة لرفع التقارير الإدارية أو المعلومات المستجدة. ويستخدم في هاته الاتصالات المراسلات الإدارية، هاتف المؤسسة والتقارير الدورية.

ب – اتصالات المديرين الفرعيين: و تمثلت في تزويد المدير بجميع المعلومات المطلوبة منهم أو المستجدات على مستوى كل مديرية أو رفع بعض الصعوبات أو المشاكل التي تعترض عمل المصالح التابعة.

و يستخدم المديرين التقارير الدورية والاتصال المباشر وهاتف المؤسسة والهاتف الشخصي.

ج - اتصالات العمال الميدانيين مع المشرفين أو مع رؤساء المصالح أو مع المديرين الفرعيين أو مع المدير كل واحد على مستواه قصد التساؤل على طريقة العمل أو طلب ترقية أو رفع تظلم أو شكوى أو الإعلام بحدوث شيء عارض خلال ممارسة المهام. ويستخدم العمال هنا الاتصال المباشر مع الرؤساء.

**3 - الاتصال الأفقي :** كسابقه تطرقنا إلى مفهومه في الجانب النظري للبحث (ص24) وقد تمثل على مستوى وحدة مطاحن الحضنة في ما يلي :

أ - اتصالات العمال في ما بينهم لأهداف متعددة ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى الوحدات الإنتاجية.

ب - اتصالات رؤساء المصالح في ما بينهم قصد تنسيق الجهود المشتركة، وقد لمسنا كثافة علاقة مصلحة المحاسبة و المالية مع جميع المصالح الأخرى.

ج - اتصالات المديرين الفرعيين قصد التنسيق بين عملي المديرين وتزويد كل مديرية بما تحتاجه من معلومات و تقارير كتابية من المديرية الأخرى.

كما أن هذه الأشكال من الاتصالات تتخللها اتصالات غير واعية، أين يتمكن العاملون من استقبال أو إصدار المعلومات أو الرسائل تخص الجانب الرسمي لعمل المؤسسة.

و مما اتضح لنا من خلال زيارتنا لميدان الدراسة أن درجة كثافة الاتصال الرسمي تختلف بين نقاط الهيكل التنظيمي، و وجدنا أن أعلى درجة كثافة للاتصال تتركز في:

- المطحنة الإنتاجية: أين يكثر الاتصال بين المشرف على المطحنة والعمال، حيث تتغير طرق العمل حسب الظروف (تعطل آلة، الطلب على الإنتاج، تغيب العمال).

- المديرية العامة : و خاصة بين المدير والمديرين الفرعيين والمدير مراجع الحسابات و ذلك لمتابعة السير الحسن لنشاط الوحدة من جهة والمراقبة المحاسبية والمالية من جهة أخرى إذ أن وحدة مطاحن الحضنة مرتبطة بإعداد تقارير وإرسالها إلى المؤسسة الأم (الرياض بسطيف).

- مصلحة الموارد البشرية: حيث يتواجد يوميا بعض العمال لتسوية ملفاتهم الإدارية الخاصة بالعمل وللحصول على بعض الحقوق الاجتماعية (الأجور، العطل، الترقية، المنح العائلية...).

### ثانيا : معوقات الاتصال الرسمي في مطاحن الحضنة .

من خلال زيارتنا إلى ميدان المؤسسة و محادثتنا مع بعض العمال وقفنا على مجموعة من المعوقات تحول دون نجاح العملية الاتصالية، و نوجزها في ما يلي :

- اختلاف المستوى الثقافي بين الأفراد في بعض المواقع الإدارية و الميدانية .

- عدم التناسق بين الهيكل التنظيمي المخطط والنظام المطبق فعلا .

- ضعف في قرار تحديد المسؤوليات و ذلك لعدم بيان الخطوط التنظيمية داخل المؤسسة.

- عدم وجود قنوات ووسائل اتصال واضحة لإيصال المعلومات والبيانات اللازمة في المؤسسة.

- عدم تلاؤم الوسائل المستعملة في الاتصال الرسمي مع طبيعة عمل الأفراد ومع ثقافتهم وإدراكهم خلال العملية الاتصالية.
- التوزيع الداخلي لبعض المصالح لا يخدم نجاح العملية الاتصالية كمصلحة التسويق، فتواجدها عند مدخل المؤسسة و تأثرها الدائم بضجيج الشاحنات والمركبات.
- الصراع الموجود داخل المؤسسة بين العمال والإدارة من جهة وبين العمال في ما بينهم حول التمثيل النقابي و اختلاف الولاءات من جهة أخرى.
- كما تطرقنا إليه في نوع شبكة الاتصال في الفصل الأول من البحث (ص30) لمسنا أن نمط الاتصال الرسمي المطبق في وحدة مطاحن الحضنة هو " نمط العجلة " حيث يعتبر المدير هو محور الاتصالات في الوحدة .

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

### أولا : منهج الدراسة.

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن تأثير الاتصال الرسمي في الأداء في وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي لوصف أبعاد تأثير الاتصال الرسمي على الأداء.

### ثانيا : حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

- 1 - المجال البشري: اقتصرت الدراسة على عمال وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

2 – المجال الموضوعي: اقتصرت الدراسة على واقع الاتصال الرسمي في مطاحن الحضنة و تأثيره في أداء الأفراد.

3 – المجال الزمني: أجرى الباحث هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2009/2008.

ثالثا : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة وقدر عددهم 132 عاملا يتوزعون بين مختلف مصالح الوحدة باختلاف طبيعة عملهم (إداري، ميداني، تقني)، ونظرا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة فقد قمنا بحصر شامل لجميع الأفراد العاملين(المرووسين) وتم توزيع الاستبيانات عليهم واسترجاعها بعد الإجابة عليها.

رابعا : أداة الدراسة.

تم جمع بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأدوات تمثلت في ما يلي:

1 – **المقابلة** : قمنا بمقابلة إطارات ورؤساء المصالح وبعض المشرفين عن العمل بالمؤسسة ،حيث أجرينا المقابلة مع 8 أفراد رئيس مصلحة الموارد البشرية و 4 مشرفين على المطاحن و 3 إطارات و طرحنا عليهم بعض التساؤلات حول واقع الاتصال الرسمي في وحدة مطاحن الحضنة وحاولنا بلورة الأسئلة بما يناسب أهداف البحث وفق المحاور التالية :

- أهمية الاتصال الرسمي في المنظمة.

- الاتصال المساعد الصادر من طرف العمال المرؤوسين .

- تقييم أداء العاملين في وحدة مطاحن الحضنة .

- معوقات الاتصال الرسمي في وحدة مطاحن الحضنة .

- تأثير الاتصال الرسمي في أداء العمال .

تراوحت مدة المقابلة بين الساعة لإربع و الساعة و الربع .

2 – **الملاحظة** : من خلال زيارتنا المتكررة لمؤسسة مطاحن الحضنة جمعنا معلومات هامة يصب مجملها في وصف واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة مع توظيف الدراسة النظرية المقدمة في الفصلين الأولين ، حيث تمت الملاحظة على مستوى المطاحن و الورشات الميكانيكية و المكاتب الإدارية .

3 – **الاستبيان** : قمنا بتوزيع عدد هام من الاستبيانات على العمال المرؤوسين في المؤسسة وقد صمنا استبيان الدراسة و فق الأسئلة المطروحة على النحو التالي (استندنا في تصميم الاستبيان على الجانب النظري للدراسة والمقابلات التي أجريناها مع الإطارات، رؤساء المصالح والمشرفين):

جدول رقم (1.3): الاستبيانات الموزعة.

عدد الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المدروسة
المجموع	120	103	23	80



النسبة	% 100	% 85.83	% 19.16	% 66.66
--------	-------	---------	---------	---------

المصدر : من إعداد الباحث .

يتضح من الجدول رقم (1.3) أن عدد الاستبيانات المدروسة كافية لإسقاط النتائج على كل مجتمع الدراسة أو عبارة أخرى العينة ممثلة للمجتمع كله.

#### أ – البيانات الأولية:

اشتملت على الخصائص الديموغرافية للعمال المفحوصين : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية طبيعة العمل، الخبرة المهنية.

#### ب – محاور الاستبيان :

تضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية:

#### - المحور الأول: المعلومات المتعلقة بطريقة أداء العمل.

حيث اشتمل هذا المحور على عشر عبارات تتعلق بأداء العمل و استخدمنا مقياس تفضيلي للإجابة على كل عبارة بخيارات (موافق، غير متأكد، غير موافق) وأعطينا الدرجة (3) للخيار الأول والدرجة (2) للخيار الثاني و الدرجة (1) للخيار الأخير وذلك لتسهيل عملية تحليل النتائج فيما بعد.

#### - المحور الثاني: الاهتمام بانشغالات العمال وتحفيزهم.

حيث اشتمل هذا المحور على تسعة عبارات تتعلق بواقع التعامل مع انشغالات العمال وتحفيزهم واستخدمنا نفس المقياس المشار إليه في المحور الأول.

#### - المحور الثالث : الوسائل المستخدمة في الاتصال.

حيث قدمنا في هذا المحور ستة وسائل مستخدمة في الاتصال الرسمي، و طلبنا من العمال المفحوصين اختيار ثلاث وسائل مفضلة بترتيبها و أعطينا الدرجة 3 للترتيب الأول والدرجة (2) للترتيب الثاني والدرجة (1) للترتيب الثالث.

#### ج – ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ، فتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2.3): ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	عدد الحالات	المعامل
المحور الأول	10	80	0.85

0.79	80	09	المحور الثاني
0.78	80	03	المحور الثالث

المصدر : من إعداد الباحث.

يتضح جليا في الجدول رقم (2.3) من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ أن قيمة الثبات للمحور الأول 0.85 و قيمته للمحور الثاني 0.79 و قيمته في المحور الثالث 0.78، و هذا يعني أن جميع المعاملات ذات قيمة عالية لأن جميعها أعلى بكثير من 0.50 و هي القيمة الدنيا المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ.

#### خامسا : أساليب المعالجة الإحصائية.

لمعالجة نتائج الاستبيان استخدمنا طريقة برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية وذلك بإدخال درجات استجابات المفحوصين في قاعدة البيانات للبرنامج باستخدام جهاز الإعلام الآلي، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية المعطيات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة واستجابات العمال لعبارات المحاور الثلاث .
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- حساب المؤشرات الإحصائية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقا لطبيعة العمل (ميداني، إداري، تقني).

### المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول : الخصائص الديموغرافية.

و قد اتصف مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الديموغرافية التي تناولتها الدراسة، و تمثلت في الآتي:

أولاً- العمر: يوضح الجدول رقم(3.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

#### جدول رقم(3.3) : توزيع أفراد المجتمع حسب السن

النسبة	التكرار	السن
2.5 %	02	أقل من 25 سنة
23.75 %	19	35-25
43.75 %	35	45-35

45- فما فوق	24	30 %
المجموع	80	100 %

المصدر : من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (3.3) أنه بصفة عامة عنصر الشباب يغلب على عينة البحث إذ بلغت نسبة الشباب 70% من أفراد العينة أي ما يقابل (56 فردا)، ويتضح كذلك أن الفئة الأكثر من أفراد البحث هم من تتراوح أعمارهم ما بين 35 وأقل من 45 سنة إذ بلغت نسبتهم 43.75% من أفراد العينة أي ما يقابل (35 فردا) في حين أن ما نسبته 23.75% من أفراد العينة من تتراوح أعمارهم ما بين 25 وأقل من 35 سنة أي ما يقابل (19 فردا) ويمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 45 فما فوق ما نسبته 30% من أفراد العينة أي ما يقابل (24 فردا) وتحتل الفئة العمرية الرتبة الأخيرة في التمثيل بنسبة 2.5% أي ما يقابل فردين، وما نوزعه في تغلب عنصر الشباب في مطاحن الحضنة هو طبيعة العمل الغالبة التي تتطلب توفر شروط القوة البدنية و الحركية المستمرة .

#### ثانيا - المستوى الدراسي:

يوضح الجدول رقم(4.3) توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي.

#### جدول رقم(4.3) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
25 %	20	ابتدائي
18.75 %	15	متوسط
43.75 %	35	ثانوي
12.5 %	10	جامعي
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (4.3) أن 35 فردا أي ما نسبته 43.75 % من عينة البحث مؤهلهم العلمي ثانوي وهم الفئة الأكثر في أفراد العينة ،في حين أن 20 فردا أي ما نسبته 25 % من أفراد العينة لهم مستوى الإبتدائي و 15 فردا أي ما نسبته 18.75 % لهم مستوى المتوسط و الجامعيون يمثلون 12.5% من أفراد العينة أي ما يقابل 10 أفراد، و نعزو هذا التوزيع إلى حاجة الوحدة الكبيرة للعمال الميدانيين على مستوى المطحنة الإنتاجية و بدرجة أقل للعمال المؤهلين على مستوى الإدارة والتقنيين.

### ثالثا – الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول رقم(5.3) توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

جدول رقم(5.3) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
23.75 %	19	أعزب
76.25 %	61	متزوج
0 %	00	مطلق
0 %	00	أرمل
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (5.3) أن غالب أفراد العينة(61 فردا) متزوجون أي ما نسبته 76.25% من عينة البحث في حين أن 19 فردا عازبون أي ما نسبته 23.75 % و هذا ما يعكس حالة استقرار اجتماعي لدى غالب العمال مع تحملهم لمسؤوليات أسرية .

### رابعا – الخبرة المهنية :

يوضح الجدول رقم(6.3) توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم(6.3) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
18.75 %	15	أقل من 5 سنوات
36.25 %	29	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
28.75 %	23	من 10 إلى أقل من 20 سنة
16.25 %	13	من 20 سنة فأكثر
100 %	80	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث .

يتضح من الجدول رقم (6.3) بصفة عامة ما نسبته فوق 80% من أفراد عينة البحث لهم خبرة ميدانية فوق الخمس سنوات و هو مايعكس امتلاك غالب العمال لدراية لا بأس بها لطريقة العمل و ظروفه من ناحية ولامتلاك ثقافة تنظيمية تسود المحيط الداخلي لوحدة مطاحن الحضنة من ناحية أخرى، حيث أن ما نسبته 36.25 % من أفراد العينة تمتد خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات و 28.75% من أفراد العينة تتجاوز خبرتهم 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة في ما يتجاوز 16.25% من أفراد العينة 20 سنة خبرة ميدانية في حين أن 18.75% من أفراد العينة لهم خبرة أقل من 5 سنوات.

### خامسا – طبيعة العمل:

يوضح الجدول رقم (7.3) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل:  
جدول رقم (7.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
50 %	40	ميداني
31.25 %	25	إداري
18.75 %	15	تقني
100 %	80	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (7.3) أن نصف أفراد العينة هم عمال ميدانيين و 25 فردا يمثلون الإداريين أي ما نسبته 31.25% من أفراد العينة و 15 فردا هم عمال تقنيين بنسبة 18.75% من أفراد العينة وهو ما يعكس تمثيل المجتمع الحقيقي للمؤسسة حيث أن غالبها من العمال الميدانيين و ذلك لطبيعة نشاطها وبدرجة أقل الإداريين فالعمال التقنيين.



## المطلب الثاني: محاور الدراسة.

أولاً : المعلومات المتعلقة بطريقة أداء العمل.

جدول رقم(8.3) : المعلومات المتعلقة بأداء العمل

الرقم	العبارات	موافق	غير متأكد	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت
01	لديك قناعة بأن جميع المعلومات الخاصة بالعمل متوفرة لديك.	34	24	22	2.15	0.74	07
02	تتلقى تعليمات دورية حول طريقة العمل من طرف المشرفين.	56	04	20	2.45	0.76	04
03	عندما تواجهك صعوبات في أدائك لعملك تعلم بها المسؤول.	74	02	04	2.87	0.18	01
04	تتلقى الإجابة من طرف المشرفين بعد الاتصال بهم حول طريقة العمل.	58	14	12	2.68	0.59	02
05	علاقتك جيدة مع المشرفين من خلال التشاور حول طريقة العمل.	51	17	12	2.49	0.56	03
06	هناك تدريبات معينة تقدمها المؤسسة	32	22	26	2.08	0.73	09

					عند ظهور طرق عمل جديدة أو مواصفات جديدة.	
08	0.78	2.08	28	18	34	07 يقوم المشرفون دوريا بتقييم ما تقدمونه من أداء لعملكم.
10	0.46	1.7	34	36	10	08 يترتب على هذا التقييم مكافآت وعقوبات.
06	0.59	2.38	14	22	44	09 هناك تبادل للمعلومات بين الزملاء حول طريقة العمل.
05	0.70	2.4	18	12	50	10 أنت راضي على أدائك لعملك.
2.32						

المصدر: من إعداد الباحث (الاستعانة ببرنامج الحزم 10spss).

من خلال نتائج الجدول رقم (8.3) الظاهرة أعلاه يتضح بصفة عامة أن أفراد البحث المفحوصين موافقون إلى حد ما على توفر المعلومات المتعلقة بكيفية أداء العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الأول (2.32 من 03) وهو ما يعادل نسبة 77.33%، إلا أن هذه النسبة لا تعكس التوجه العام لرأي العينة خاصة أن المؤشر الإحصائي المعتمد عليه في التحليل يتأثر بالقيم الشاذة (إحدى عيوب المتوسط الحسابي)، وذلك ماورد في موافقة المفحوصين في العبارة رقم 08 حول "المكافآت و العقوبات جراء التقييم".

كما كشفت نتائج الجدول أن هناك عبارة لاقت شبه إجماع وهي العبارة رقم (03) (بلغ المتوسط الحسابي فيها 2.87) مما يشير إلى أهمية هذه العبارة في المعلومات المتعلقة بكيفية أداء العمل، وهي "عندما تواجهك صعوبات تعلم بها المسؤول" وهي تعكس أهمية الاتصال الرسمي المساعد في سير العمل.

كما اتضح من خلال نتائج الجدول أن العبارة رقم (08) بلغ متوسطها الحسابي أدنى قيمة له في هذا المحور مما يعكس عدم موافقة أفراد العينة على وجود المكافآت و العقوبات جراء تقييم العمال.

كما كشفت نتائج الجدول كذلك عدد لا بأس من المفحوصين غير متأكدون من موافقتهم على عبارات المحور الأول، ويغزو الباحث هذا الخيار إلى تحفظ البعض عن الإجابة الواضحة ووجود بعض الصراع بين أطراف العمل، إلا أن هذا الخيار لم يتجاوز 30% في كل العبارات.

و قد تبين كذلك من خلال نتائج الجدول التفاوت الملاحظ في موافقة أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول، حيث يمكن تلخيص ذلك في مايلي:

1 – جاءت العبارة رقم (01) "لديك قناعة بأن جميع المعلومات الخاصة بالعمل متوفرة لديك" في المرتبة السابعة بمتوسط (2.15) حيث وافق 42.5% من مجموع أفراد عينة البحث في حين اعترض 27.5% منها على خيار العبارة.

و يرجع الباحث هذه النتيجة إلى عدم تفعيل عملية الاتصال الصاعد للحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل أو عدم وجود استجابة من طرف المشرفين على العمل في حالة تفعيله، وما يؤكد أحد الطرحين نتائج العبارات الأخرى ، كما أن إجابات المقابلة عكست هذه النتائج.

2 – احتلت العبارة رقم (02) " تتلقى تعليمات دورية حول طريقة العمل من طرف المشرفين "الرتبة الرابعة بمتوسط (2.45) حيث وافق 70٪ من مجموع أفراد العينة في حين اعترض 25٪ على خيار العبارة.

و يرجع الباحث هذه النتيجة إلى وجود نشاطات روتينية لا تحتاج إلى تعليمات و وجود نشاطات تتميز بتجدد طرق العمل و تغيير العمال لمناصب عملهم داخل الوحدة ، كما أن ظروف الطلب على المنتج تدفع إلى تغيير في وتيرة العملية الإنتاجية.

3 – جاءت العبارة رقم (04) " تتلقى الإجابة من طرف المشرفين بعد الاتصال بهم حول طريقة العمل" في الرتبة الثانية بمتوسط (2.68) حيث وافق 72.5٪ من مجموع أفراد العينة في حين اعترض 5٪ منها على خيار العبارة.

نتائج هذه العبارة تؤكد نتائج العبارة السابقة (تقارب النسب المحصل عليها) إلا أن عدم تلقي الإجابة من طرف المشرفين قد يرجع إلى بعض المعوقات الموجودة كالصراع و ظروف العمل.

4 – احتلت العبارة رقم (05) " علاقتك جيدة مع المشرفين من خلال التشاور حول طريقة العمل" الرتبة الثالثة بمتوسط (2.49) حيث وافق 63.75٪ من مجموع أفراد العينة في حين اعترض 15٪ منها على خيار العبارة وهو ما يفسر نتائج العبارة رقم 04 (ثبات نسبة 15٪ في ما يخص المعترضون).

و يرجع الباحث هذه النتيجة إلى وجود صراع داخل المؤسسة كما أن الاختلاف في وجهات النظر حول طريق العمل يؤدي إلى وجود علاقات غير جيدة حول طريقة العمل.

5 – العبارة رقم (06) "هناك تدريبات معينة تقدمها المؤسسة عند ظهور طرق عمل جديدة أو مواصفات جديدة" جاءت في الرتبة التاسعة بمتوسط (2.08) حيث وافق 40٪ من مجموع أفراد العينة في حين اعترض 32.5٪ منها على خيار العبارة.

و يرجع الباحث هذه النتائج إلى وجود طرق عمل جديدة في بعض النشاطات دون الأخرى.

6 – جاءت العبارة رقم (07) "يقوم المشرفون دوريا بتقييم ما تقدمونه من أداء لعملكم " في المرتبة الثامنة بمتوسط (2.08) حيث وافق 42.5٪ من مجموع أفراد العينة في حين اعترض 35٪ منها على خيار العبارة.

و يرجع الباحث هذه النتائج إلى وضوح معايير التقييم في بعض النشاطات وعدم وضوحها في نشاطات أخرى كما أن الغيابات المتكررة لبعض العمال تحول دون إجراء العملية (نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و بعض المشرفين).

7 – احتلت العبارة رقم (09) " هناك تبادل للمعلومات بين الزملاء حول طريقة العمل " الرتبة السادسة بمتوسط (2.38) حيث وافق 55٪ من مجموع أفراد العينة في حين اعترض 17.5٪ على خيار العبارة.

و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الجو السائد خلال ممارسة العمل والحاجة إلى تبادل المعلومات في مصالح معينة.



8 – جاءت العبارة رقم (10) "أنت راضي على أدائك لعملك" في الرتبة الخامسة بمتوسط (2.40) حيث رضى 62.5% من مجموع أفراد العينة على أدائهم لعملمهم في حين أن 22.5% غير راضون على أدائهم. و يرجع الباحث هذه النتيجة إلى بعض الصعوبات و المشاكل التي يعاني منها بعض العاملين في الوحدة .

## ثانيا :الاهتمام بانشغالات العمال وتحفيزهم.

### الجدول رقم (9.3): الاهتمام بانشغالات العمال وتحفيزهم

الرقم	العبارات	موافق	غير متأكد	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت
01	هناك حرية في إبداء الآراء و المقترحات داخل المؤسسة .	20	22	28	1.65	0.64	08
02	تهتم المؤسسة بحل مشاكل العمال والاهتمام بشكاويهم .	20	34	26	1.93	0.57	03
03	اللقاء المباشر مع المدير يعد أمرا سهلا .	60	09	11	2.61	0.52	01
04	الإدارة تخصص أياها للاستقبال .	24	30	26	1.98	0.63	02
05	المشرف يعطيك فرصة المشاركة في اتخاذ القرار .	22	26	32	1.88	0.67	04
06	أتلقي الشكر و الثناء عندما أقدم عملا جيدا من طرف المسؤولين .	20	24	36	1.8	0.67	05
07	يهتم المشرف على العمل برفع معنويات العمال .	18	28	32	1.78	0.6	06
08	المؤسسة تقوم بتفقيات لصالح العمال المجتهدين .	14	32	34	1.75	0.54	07
09	تنظم حفلات و تكريمات دورية على شرف العمال .	08	27	45	1.54	0.45	09
1.88							

المصدر: من إعداد الباحث(الاستعانة ببرنامج الحزم 10 spss).

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (9.3) يتضح بصفة عامة أن أفراد البحث المفحوصين لا يوافقون إلى حد ما على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بانشغالات العمل وتحفيزهم حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى الموافقة (1.88 من 03) .

كشفت نتائج الجدول كذلك على أن 75% من المفحوصين يعتبرون أن اللقاء المباشر مع المدير يعد أمرا سهلا ويضعون هذا الخيار في الرتبة الأولى وهو ما يعكس سياسة الباب المفتوح للجميع الي ينتهجها السيد

المدير، وقد لمسنا هذا التوجه من خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة وخاصة إذا علمنا أن السيد المدير كان يشغل منصب مهندس الإعلام الآلي قبل توليه منصبه الأخير وتربطه علاقات زمالة وطيدة مع غالب العمال. كما تبين النتائج كذلك غياب الاتصال المعنوي المحفز المتمثل في تنظيم الحفلات التكريمية على شرف العمال الذي له دور كبير في تحفيز العمال والرفع من إنتاجيتهم.

و قد تفاوتت استجابات العمال في جميع عبارات المحور الثاني و يمكن التعليق عليها في ما يلي:

1 – جاءت العبارة رقم (01) " هناك حرية في إبداء الرأي و المقترحات داخل المؤسسة " في الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط (1.65) أي أن ما نسبته 35 ٪ من مجموع أفراد العينة يعترض على خيار العبارة فيما يوافق 25 ٪ منها على وجود حرية في إبداء الرأي.

و يرجع الباحث هذه النتيجة إلى درجة فهم العمال لحرية إبداء الرأي فمنهم من يفهمها داخل إطار العمل و منهم من يفهمها في جوانب عدة ، كما أن الصراع الداخلي أثر على استجابات العمال على هاته العبارة .

2 – احتلت العبارة رقم (02) " تهتم المؤسسة بحل مشاكل العمال و الاهتمام بشكاويهم " الرتبة الثالثة بمتوسط (1.93) حيث أن ما نسبته 25 ٪ من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة تهتم بحل مشاكلهم و الاهتمام بشكاويهم في حين يرى 32.5 ٪ منهم عكس ذلك .

و يعزو الباحث هذا الاختلاف إلى تعدد مفهوم المشاكل لدى العمال فمنهم من يختصرها في إطار الأجور المناسبة لحجم الوظيفة و الآخر في ظروف العمل و البعض في التمثيل النقابي .

3 – جاءت العبارة رقم (04) " الإدارة تخصص أياما للاستقبال " في الرتبة الثانية بمتوسط (1.98) حيث أن ما نسبته 30 ٪ من أفراد العينة يوافقون على خيار العبارة في حين أن 32.5 ٪ لا يوافقون على تخصيص الإدارة أياما للاستقبال مما يطرح هنا مشكلا حول مفهوم الإدارة عند العمال باعتبار أن 75 ٪ منهم اعتبروا في السابق سهولة مقابلة المدير.

4 – احتلت العبارة رقم (05) " المشرف يعطيك فرصة المشاركة في اتخاذ القرار " الرتبة الرابعة بمتوسط (1.88) حيث أن ما نسبته 27.5 ٪ يوافقون على خيار العبارة في حين أن 40 ٪ لا يوافقون على ذلك .

و يرجع الباحث هذه النتائج إلى طبيعة العمل ففي الجانب التقني و الميداني تختلف الاستجابات عن الجانب الإداري .

5 – جاءت العبارة رقم (06) " أتلقى الشكر و الثناء عندما أقدم عملا جيدا من طرف المسؤولين " في الرتبة الخامسة بمتوسط (1.8) حيث أن ما نسبته 25 ٪ يوافقون على خيار العبارة في حين أن 45 ٪ لا يوافقون على ذلك.

و يعزو الباحث هذه النتائج إلى اختلاف نظرة المشرفين حول دور هذا الحافز المعنوي في الرفع من إنتاجية العمل حيث أن بعض المشرفين مازال يفكر بعقلية الأمر و المنفذ.

6 – جاءت العبارة رقم (07) " يهتم المشرف على العمل برفع معنويات العمال " في الرتبة السادسة بمتوسط (1.78) حيث أن ما نسبته 22.5 ٪ يوافقون على هذا الخيار في حين أن 42.5 ٪ يعارضون ذلك ، وهذا ما يؤكد نتائج استجابات أفراد العينة على العبارة السابقة.

7 - احتلت العبارة رقم (08) " المؤسسة تقوم بتدريبات لصالح العمال المجتهدين " الرتبة السابعة بمتوسط (1.75) حيث أن ما نسبته 17.5% يوافقون على خيار العبارة في حين أن 42.5% لا يوافقون على ذلك .  
و يرجع الباحث هذه النتائج إلى عدة أسباب مجتمعة منها عدم توفر مناصب أعلى شأغرة و انعدام عملية التقييم في بعض مصالح المؤسسة و رغبة الكثيرين في الحصول على ترقية.

### ثالثا : الوسائل المستخدمة في الاتصال الرسمي.

### الجدول رقم (10.3) : الوسائل المستخدمة في الاتصال الرسمي.

الرتبة	الوسط الحسابي	الترتيب			الوسائل المستخدمة في الاتصال
		03	02	01	
01	1.56	35	15	20	الإعلانات
02	1.5	25	10	25	المشرف
03	0.97	13	10	15	الرسائل الإدارية
06	0.26	02	05	03	الاجتماعات
05	0.82	03	21	07	الهاتف
04	0.87	02	19	10	الزيارات الميدانية

المصدر: من إعداد الباحث (الاستعانة ببرنامج الحزم 10spss).

- من خلال نتائج الجدول رقم (10.3) يتضح جليا تأثير عملية الاتصال الرسمي على أداء العاملين و ذلك لاختلاف تفضيلات أفراد العينة للوسائل المستخدمة فيها ، كشفت النتائج كذلك:
- تستخدم وحدة مطاحن الحضنة وسائل متعددة في الاتصال الرسمي، وذلك حسب طبيعة العمل وحسب نوع المعلومات المتداولة.
  - تختلف تفضيلات العمال في استخدام وسائل الاتصال الرسمي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة، ويرجع هذا إلى ارتياح العامل في استقبال أو إرسال المعلومات دون مضايقة أو ضغط.
  - تأتي الإعلانات و المشرف و الرسائل الإدارية في الدرجة الأولى من تفضيلات العمال في مطاحن الحضنة، ويرجع هذا إلى أن غالب أفراد العينة من العمال الميدانيين فهم بحاجة إلى تعليمات المشرف كما أن قراءة الإعلانات تشعر العامل باستقبال المعلومة بكل حرية.
  - احتلت وسائل الهاتف و الاجتماعات و الزيارات الميدانية المراتب الأخيرة في تفضيلات العمال، وهذا راجع إلى الشعور بالتقييد و الخوف من ردة الفعل بسبب المواجهة المباشرة.
  - تعتبر الاجتماعات آخر وسيلة اتصال لدى عمال وحدة مطاحن الحضنة، وهي حالة عامة نجدها في كافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ذلك لشبوع ثقافة عدم جدواها.

رابعاً: نتائج اختلاف استجابات العمال باختلاف طبيعة العمل.

الجدول رقم (11.3) : نتائج اختلاف استجابات العمال باختلاف طبيعة العمل.

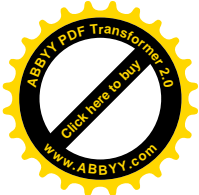
المحاور	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	النتيجة
المعلومات المتعلقة بطريقة أداء العمل	ميداني	1.87	0.17	مستوى الدلالة أكبر من 0.05 القيمة المعيارية. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية
	إداري	2.11		
	تقني	2.30		
الاهتمام بانشغالات العمال و تحفيزهم	ميداني	1.87	0.54	مستوى الدلالة أكبر من 0.05 القيمة المعيارية. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية
	إداري	1.76		
	تقني	1.60		
الوسائل المستخدمة في الاتصال الرسمي	ميداني	1.33	0.007	مستوى الدلالة أقل من 0.05 القيمة المعيارية. يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية.
	إداري	1.24		
	تقني	0.90		

المصدر: من إعداد الباحث (الاستعانة ببرنامج الحزم spss10).

من خلال الجدول رقم (11.3) يتضح جلياً مدى استجابات العمال باختلاف طبيعة عملهم (ميداني، إداري، تقني) حسب المحاور الثلاثة للاستبيان الموزع على العمال المرؤوسين. فمستوى الدلالة مؤشر إحصائي يعكس مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم لتأثير عملية الاتصال الرسمي في أداء الموارد البشرية وتقرأ نتائجه كالتالي:

- مستوى الدلالة أقل من 0.05 تعكس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة.
- مستوى الدلالة أكبر من 0.05 تعكس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة.

و تبعاً لنتائج هذا الطرح الإحصائي نستخلص من الجدول رقم (11.3) النتائج التالية:



- عدم وجود اختلاف في نظرة العمال سواء كانوا ميدانيين أو إداريين أو تقنيين حول خيارات محور المعلومات المتعلقة بطريقة أداء العمل في وحدة مطاحن الحضنة. أي أن جميع أفراد العينة لهم نظرة لا تميزها طبيعة العمل ، وبعبارة أوضح يمكن أن نجد استجابات بعض من العمال الميدانيين نفسها عند الإداريين و كذا عند التقنيين كما أنه يمكن إيجاد اختلاف في الاستجابات بين العمال من نفس الطبقة .
  - عدم وجود اختلاف في نظرة العمال سواء كانوا ميدانيين أو إداريين أو تقنيين حول خيارات محور الاهتمام بانشغالات العمال و تحفيزهم في وحدة مطاحن الحضنة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب سياسة التحفيز عن تفكير الإدارة و هذا ما أكدته نتائج المحور الثاني من الاستبيان .
  - وجود اختلاف في نظرة العمال حسب طبيعة العمل حول خيارات الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال الرسمي في وحدة مطاحن الحضنة.
- و يعزو الباحث اختلاف نظرة العمال حسب طبيعة عملهم في تفضيل وسائل الاتصال الرسمي إلى درجة ملائمة الوسيلة لطبيعة العمل ، فالإداريون يميلون إلى المراسلات الإدارية و الهاتف بينما الميدانيون يحتاجون إلى تعليمات المشرف و الإعلانات في حين أن التقنيين تقل لديهم كثافة الاتصال ما دام أن العمل التقني يتميز عن العاملين السابقين بالانفرادية و الخصوصية لا يحتاج فيه المكلف إلى توجيهات الآخرين بقدر ما يعتمد على عنصر التقنية .

## المبحث الرابع : النتائج و التوصيات .

### أولا : النتائج .

على ضوء الأرقام الموضحة في الجداول و الملاحظات المستقاة من ميدان الدراسة نخلص إلى النتائج التالية:

#### 1 – نتائج المحور الأول (المعلومات المتعلقة بطريقة أداء العمل).

أ - توفر المعلومات المتعلقة بطريقة أداء العمل بتفاوت بين مختلف المصالح الموجودة في وحدة مطاحن الحضنة.

ب – عدم تفعيل عملية الاتصال الرسمي النازل في مؤسسة مطاحن الحضنة في كامل مصالح مؤسسة مطاحن الحضنة.

ج – اختلاف كثافة الاتصال الرسمي من مصلحة إلى أخرى حال دون الاهتمام بالعملية في كل المصالح.

د – وحدة مطاحن الحضنة تقدم تدريبات عند ظهور طرق عمل جديدة محصورة في نشاطات محدودة.

ه – عملية تقييم أداء العاملين في وحدة مطاحن الحضنة غير منتظمة و لا تمس جميع العمال.

و – لا يترتب غالبا على عملية تقييم أداء العاملين مكافآت و عقوبات بل الهدف منه متابعة السير الحسن للأداء.

ز – يتبادل العمال فيما بينهم المعلومات حول طريقة العمل بشكل عادي و ملحوظ في وحدة مطاحن الحضنة.

ح – غالبا يظهر أن عمال وحدة مطاحن الحضنة راضون على أدائهم لعملمهم من خلال مزاوتهم لعملية الاتصال الرسمي.

ط – تميز بعض المشرفين بصفات شخصية لا تلائم أداء الأدوار الاتصالية بصفة فعالة كعدم التعاون و ضعف الرغبة في الاتصال.

ي – ضعف الفهم الصحيح لدور عملية الاتصال الرسمي الحديثة من طرف بعض ممثلي الإدارة العليا في المؤسسة حال دون سوء استغلال المعلومات المرتدة من المستويات السفلى.

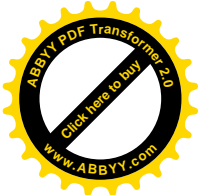
ك – يتأثر غالب العمال في وحدة مطاحن الحضنة لغياب بعض المعلومات المتعلقة بطريقة أداء العمل مما يدفع البعض إلى عدم احترام السلم الإداري في المؤسسة و تكوين مجموعات ذات ولاءات مما يولد الصراع بين العمال داخل المؤسسة.

#### 2 – نتائج المحور الثاني (الاهتمام بانشغالات العمال و تحفيزهم).

- يبقى مفهوم الاتصال الرسمي الحديث كعامل تحفيز معنوي بعيد عن تفكير الإدارة عموما في وحدة مطاحن الحضنة كحل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- عدم إجماع العمال المرؤوسين حول وجود حرية إبداء الآراء و المقترحات داخل المؤسسة.
- اهتمام المؤسسة بحل مشاكل العمال و الاهتمام بشكاويهم لا يمس غالب العمال.
- مدير المؤسسة ينتهج سياسة الباب المفتوح أمام جميع العمال و اللقاء المباشر معه يعد أمرا سهلا لدى غالب العمال.
- الإدارة غير واضحة في تخصيص أيام لاستقبال العمال و متذبذبة في قرارها بحيث أنه توجد أوقات معينة للاستقبال في حين تسمح باستقبال العاملين خارج تلك الأوقات.
- المشاركة في اتخاذ القرار ليست في صالح غالب عمال مطاحن الحضنة بسبب عدم الرغبة أو بسبب عدم توفر الفرصة.
- غياب التحفيز المعنوي المتمثل في الشكر و الثناء من طرف الرؤساء عند تقديم الأعمال الجيدة في المؤسسة بسبب عدم إدراك دوره النفسي في تشجيع العامل.
- عدم اهتمام المشرفين بصفة عامة برفع معنويات العمال وذلك لغياب ثقافة التحفيز المعنوي في فكر الإدارة (انظر واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الجزائرية. ص)
- وحدة مطاحن الحضنة تقوم بترقيات لصالح العمال المجتهدين في نطاق ضيق ، فالاستفادة من ترقية قد تمس البعض من المجتهدين دون الآخرين و ذلك لوجود قيود تنظيمية و مالية .
- وحدة مطاحن الحضنة زاهدة في تنظيم الحفلات التكريمية على شرف العمال.
- عدم الاهتمام بالجوانب النفسية و التحفيزية لعمال وحدة مطاحن الحضنة يؤثر في أدائهم لأعمالهم و ذلك لغياب الدافع المعنوي كأحد محددات الأداء البشري.
- تغلب حاجة العمال للحوافز المادية على حاجتهم للحوافز المعنوية بسبب المشاكل الاجتماعية المعاشة شجع على تغييب سياسة التحفيز المعنوي في المؤسسة.
- يؤثر غياب سياسة التحفيز المعنوي تأثيرا جوهريا على أداء العمال في وحدة مطاحن الحضنة من خلال ردود أفعالهم حول التساؤل على توفر هذه السياسة في المؤسسة.

### 3 - نتائج المحور الثالث (الوسائل المستعملة في الاتصال الرسمي).

- عدم استخدام وسائل الاتصال الرسمي المناسبة في بعض مصالح مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة أثر على نجاح العملية الاتصالية.
- عدم تلاؤم وسائل الاتصال الرسمي مع طبيعة العمل الإدارية و الميدانية و التقنية.
- غياب لوحات الإعلانات و الملصقات التنظيمية و القانونية على مستوى بعض المصالح حال دون إدراك بعض العمال لبعض الحقوق و الواجبات المتعلقة بهم.



- عدم استخدام وسائل الاتصال الرسمية الحديثة أثر في سرعة تدفق المعلومات و اختصار الجهد المبذول كالشبكة الداخلية (الأنترانات) و خاصة في إعداد التقارير المهمة.
- وجود معوقات مادية و بشرية تحول دون الاستخدام الأمثل للوسيلة (الضجيج داخل المطاحن حين استخدام الهاتف النقال ،عدم وجود غرف معزولة للاستخدام الإداري ،غلق بعض المشرفين لهواتفهم).
- عدم تحديث اللوحات الإعلانية الخاصة بفرق المداومة مما يخلق حالة من الفوضى في استلام المهام و استغلالها من البعض في تبرير التغييبات.

الجدول رقم (12.3) : تحقق فرضيات البحث.

الفرضية	مدى التحقق	الإثبات
---------	------------	---------



<p>- نتائج الاستجابات الجدول رقم (8.3) .</p> <p>- نتائج المقابلات مع المشرفين والمسؤولين .</p> <p>- الملاحظة على مستوى الإدارات و المطاحن .</p>	<p><b>فرضية محققة</b></p>	<p>يؤثر الاتصال الرسمي تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية من خلال مدى توفر المعلومات المتعلقة بأداء العمل.</p>
<p>- نتائج الاستجابات الجدول رقم (9.3) .</p> <p>- نتائج المقابلات مع المشرفين والمسؤولين .</p> <p>- الملاحظة على مستوى الإدارات و المطاحن .</p>	<p><b>فرضية محققة</b></p>	<p>يؤثر الاتصال الرسمي تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية من خلال مدى الاهتمام بانشغالات العمال و تحفيزهم.</p>
<p>- نتائج الاستجابات الجدول رقم (10.3) .</p> <p>- نتائج المقابلات مع المشرفين والمسؤولين .</p> <p>- الملاحظة على مستوى الإدارات و المطاحن .</p>	<p><b>فرضية محققة</b></p>	<p>يؤثر الاتصال الرسمي تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية من خلال ملاءمة الوسائل المستخدمة في الاتصال الرسمي.</p>

المصدر : من إعداد الباحث .

### ثانيا: التوصيات:

على ضوء النتائج المحصل عليها و استقاء من الدراسة النظرية لبحثنا هذا ، نحاول تقديم التوصيات التالية:

## 1 - على مستوى المعلومات المتعلقة بطريقة أداء العمل:

- توفير نظام اتصال رسمي ملائم لاحتياجات المؤسسة بما يساعد تحقيق الأهداف المسطرة و ضرورة مرونته بما يخدم العمال.
- ضرورة وجود الثقة بين مختلف مستويات الإدارة و العمال مع دعم هذا من طرف الإدارة العليا.
- وجود شبكة اتصال رسمية واضحة و جلية و معروفة لدى العمال لتسهيل تدفق المعلومات بما يخدم الأداء.
- عدم النظر إلى السلطة بمنطق مصدر قوة و أمر و عقاب بل يجب النظر إليها بمنطق إقناع وتنظيم و مساعدة على أداء العمل.
- تفعيل كل من عمليتي الاتصال الرسمي الصاعد و الاتصال النازل للوقوف على النقائص الموجودة في المعلومات المتعلقة بطريقة أداء العمل و استغلال المعلومات المرتردة.
- التجاوب مع الصراع داخل المؤسسة بالنظر إليه كحالة طبيعية و استغلاله في تقريب وجهات النظر في سياق تكاملي لا تعارضي.
- تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة شاملة للوقوف على الأخطاء و النقائص من جهة و لمعرفة المشاكل و المعوقات التي تحول دون نجاح العملية الاتصالية.
- التنسيق الأفقي بين المديرين و رؤساء المصالح لتجنب ازدواجية العمل و التأثير على فعالية نظام الاتصال الرسمي الفعال.
- مراعاة الجوانب النفسية و الاجتماعية للعمال أثناء تمرير الرسالة الاتصالية لزيادة فعالية الاتصال و من ثم رفع فعالية الأداء.
- ضرورة تخصيص أوقات محددة للاتصال خارج الحالات الطارئة و عدم الإفراط في الاتصالات على حساب إنجاز الأعمال.
- العمل على تشخيص المعوقات و السعي إلى إزالتها سواء كانت مادية أو بشرية.
- الحرص على توعية المشرفين و المرؤوسين بأهمية الاتصال الرسمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي و تمتين العلاقات الاجتماعية بين العمال.
- العمل على التكوين المستمر لقدرات المديرين و المشرفين الإدارية و الفكرية لتفعيل نظام الاتصال الرسمي بما يلائم التطورات الاجتماعية و التكنولوجية الحاصلة داخل المؤسسة.

## 2 - على مستوى الاهتمام بانشغالات العمال و تحفيزهم:

- تهيئة البيئة المناسبة لزيادة فاعلية الاتصالات الرسمية وفق أسلوب العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين من جهة و بين المرؤوسين و زملائهم من جهة أخرى.
- فتح باب إبداء الأراء و المقترحات داخل المؤسسة على مستوى جميع المصالح و إسهام أصحاب الخبرة في اتخاذ القرار.

- إنشاء خلية خاصة داخل مصلحة الموارد البشرية لمتابعة شكاوي العمال و دراسة مشاكلهم وفق أولويات تخدم المؤسسة و العامل معا.
- التحلي بثقافة التشجيع و التحفيز من خلال رفع معنويات العمال و تقديم الشكر و الثناء عند تقديم الأعمال الجيدة.
- تعزيز روابط التواصل بين العمال و الإدارة من خلال تنظيم الحفلات التكريمية و التشجيعية على شرف العمال المميزين (قدماء العمال، العمال قليلي التغيب، أصحاب المبادرات الجادة...إلخ).
- تنظيم زيارات ميدانية أسبوعية من طرف الإدارة العليا للوقوف على ظروف العمل و تبادل أطراف الحديث مع العمال و خاصة العمال الذين يتميزون بالميل إلى الانطواء و الانعزال.
- اختيار المشرفين على أساس الجمع بين الكفاءة و الروح المرحة التي تتقبل الاحتجاجات و تمتص غضب العمال.
- إصدار مجلة سنوية تلخص النشاط السنوي للمؤسسة و تشيد بجهود العمال تتضمن صور فوتوغرافية للعمال أثناء ممارستهم لوظائفهم العادية.
- ترسيخ ثقافة الانتماء للمؤسسة من خلال إقناع العمال بأنها ملك للجميع مادام أنها مؤسسة اقتصادية تحقق أرباحها بفضل جهود جميع العمال و بالتالي تهون أي عامل واحد يؤثر على ربحية المؤسسة و ذلك عن طريق وضع شعارات مدروسة لخدمة هذا المسعى.
- تنظيم اجتماعات دورية و استثنائية جادة تضم جميع العمال لشرح وضعية المؤسسة و الاستماع للراغبين في إبداء اقتراحات و مبادرات ، هذا من شأنه تحسيس العمال بأنهم طرف مهم في صنع القرار.
- خلق ثقافة تنظيمية مبنية على أساس الاحترام المتبادل بين العمال و الرؤساء في إطار تحديد الصلاحيات المحددة دون التفكير بعقلية الأمر و المنفذ.

### 3 - على مستوى الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال الرسمي:

- السعي لإقامة نظام شبكي معلوماتي داخل المؤسسة لتسهيل تدفق المعلومات بين كل مصالح المؤسسة (الشبكة الداخلية، نظام معلومات محدد).
- وضع وسيلة الاتصال المناسبة لطبيعة العمل و درجة استجابة الفرد لذلك.
- تحديث الإعلانات على مستوى كل مديرية و مصلحة بما يخدم حاجة العمال للمعلومات و حاجة المؤسسة لإنجاز المهام التنظيمية و التنفيذية.
- وضع منبهات صوتية داخل المطاحن لتنبيه المشرفين عليها بوجود اتصال من الإدارة العليا أو من مصالح أخرى (نظرا لضجيج الآلات).
- عدم الاتكال على وسيلة الهاتف النقال كوسيلة رسمية، إذ تعيق سير العمل في حالة غلق الهاتف أو استغلالها من طرف الغائبين عن العمل.



- تجسيد الشعارات المشار إليها في توصيات المحور الثاني و ذلك بكتابتها على لافتات تعلق في جميع المصالح.
- توفير هواتف و فاكسات للاتصال الداخلي على مستوى جميع المصالح لتفعيل عملية الاتصال الصاعد و تسهيل انسياب المعلومات.



# خاتمة عامّة

## خاتمة عامّة :

لا يزال الاهتمام البالغ بفعالية الاتصال الرسمي هاجس الإدارة الحديثة في المنظمة الاقتصادية ، إذ يسعى القائمون على نجاح العملية الإدارية إلى تشخيص أي خلل قد يتعرض له نظام الاتصال التنظيمي و اكتشاف المعوقات التي تحول دون فهم الرسالة الاتصالية و اختيار الوسيلة الأنسب و الأمثل لنقل المعلومات و التوجيهات و الأوامر الضرورية لأداء الأعمال ، لذا كان الاتصال الرسمي الحلقة المهمة في عملية الإشراف التي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في أداء الأفراد .

حاولنا في موضوع بحثنا أن نقدم مساهمة بسيطة في كيفية تفعيل أداء الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية من زاوية عصب العملية الإدارية المتمثل في الاتصال الرسمي ، نظرا لأهميته البالغة في تحقيق

أهداف العملية الإدارية و الأفراد من جهة ، وإلى معاناة المنظمة الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة لمدة طويلة من سلبيات الممارسة الاتصالية من جهة أخرى ، و قد تمثلت مساهمتنا في محاولة الإجابة على تساؤل الإشكالية المتعلقة بكيفية تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية ، مركزين على الجوانب التي تخدم الموضوع في الجانبين النظري و التطبيقي .

ففي الجانب النظري حاولنا التركيز على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالاتصال الرسمي و أداء الموارد البشرية ، محاولين إيجاد علاقة التأثير بين المفهومين الاتصال كمتغير مستقل و الأداء كمتغير تابع .

من خلال عرض المفاهيم المعرفية في الجانب النظري ، نستخلص النتائج المحورية التالية :

- يعتبر الاتصال الرسمي الحلقة المهمة في العملية الإدارية و خاصة على المستوى الإشرافي .  
- يعتبر الاتصال الرسمي جزء من الاتصال التنظيمي حيث أن هذا الأخير مفهومه أشمل و أعم .  
- هناك مجموعة من العوامل تؤثر في فعالية الاتصال تتعلق بالجانب الشخصي و بالجانب التنظيمي ، على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار .

- تتنوع الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال الرسمي ، فعلى القائمين على إدارة المنظمة اختيار الوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف من الاتصال .

- تعترض عملية الاتصال الرسمي مجموعة من المعوقات، فعلى المنظمة العمل على إزالتها .

- المنظمة الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة تعاني من الاستخدام السلبي للاتصال الرسمي و عدم اكتراث المسيرين بأهميته .

- يعتبر الأداء البشري أهم مؤشر في الأداء التنظيمي .

- عملية تقييم الأداء تعتبر عملية مهمة لاكتشاف الانحرافات في أداء الأفراد من جهة و وسيلة لمزاولة التواصل مع الافراد.

- يتأثر الأداء البشري بالاتصال الرسمي تأثرا جوهريا من خلال المعلومات المتعلقة بأداء العمل و الاهتمام بانشغالات العمال و تحفيزهم الوسائل المستخدمة في الاتصال .

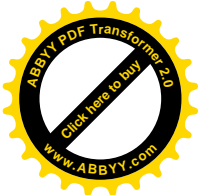
أما في الجانب التطبيقي من البحث قمنا بإجراء الدراسة على وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، و قد استعملنا أدوات الملاحظة و المقابلة و الاستبيان في التوصل إلى نتائج محاولين إسقاط الخبرات المعرفية للجانب النظري على الدراسة الميدانية .

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج المحورية التالية :

- كجمل المنظمات الاقتصادية الجزائرية تعاني وحدة مطاحن الحضنة من الممارسة السلبية للاتصال الرسمي و عدم الاكتراث بأهمية الاتصال الرسمي .

- وجود معوقات كثيرة تؤثر على فعالية الاتصال الرسمي في وحدة مطاحن الحضنة .

- نقص تفعيل الاتصال المساعد على مستوى وحدة مطاحن الحضنة .
- يعتبر الصراع الداخلي عامل رئيس في عدم نجاح عملية الاتصال الرسمي في الوحدة .
- عدم الاهتمام بعملية تقييم الأداء في وحدة مطاحن الحضنة .
- يؤثر الاتصال الرسمي في أداء عمال المطاحن تأثيرا جوهريا من خلال المعلومات المتعلقة بأداء العمل و الاهتمام بانشغالات العمال و تحفيزهم و الوسائل المستخدمة في الاتصال الرسمي .
- فعلى المسؤولين في وحدة مطاحن الحضنة الاهتمام أكثر بتفعيل عملية الاتصال الرسمي على مستوى الوحدة من خلال تزويد العمال بالمعلومات الكفيلة بأداء مهامهم على أكمل وجه و الاهتمام أكثر بانشغالاتهم من خلال فتح قنوات الاتصال المساعد و تحفيزهم معنويا و ذلك بالاعتراف بالمجهودات المميزة و تقدير تضحياتهم في العمل ، كما على القائمين اختيار وسائل الاتصال المناسبة و الملائمة و العمل على إزالة جميع المعوقات التي تحول و نجاح إدراك الرسالة الاتصالية .
- لا نقول أننا قدمنا عملا مهما في مجال تسيير الموارد البشرية و لكن حاولنا أن نعرض مساهمة لتكون مرحلة تمهيدية لأفاق بحث أخرى من شأنها أن تعالج إشكاليات عديدة قد تطرح في ذهن المهتمين بالبحث في مجال إدارة الموارد البشرية و مسيري المنظمات الاقتصادية .
- نحاول أن نقدم مواضيعا تتعلق بموضوع بحثنا لتكون مشاريع بحث ، وهي :
- مقومات الاتصال الفعال لتحقيق الأداء المتميز .
- تأثير الاتصال غير الرسمي في أداء الموارد البشرية .
- تأثير الاتصال غير الرسمي في الاتصال الرسمي .
- دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال الرسمي .
- أهمية الاتصال الرسمي في إدارة الموارد البشرية .



الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : تنظيم الموارد البشرية

# استبيان

لدراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير  
بعنوان :

تأثير عملية الاتصال الرسمي في أداء الموارد البشرية



إشراف :  
الدكتورة /إيمان بن زيان

إعداد الطالب :  
بوبكر ملياني

السنة الدراسية 2009/2008

...أخي الكريم /أختي الكريمة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم استبيان لدراسة علمية أرجو منكم التكرم بقراءة كل محور والأسئلة الخاصة به ، واعلم أن مساهمتك في الإجابة بدقة وموضوعية لها الفائدة المرجوة في الحصول على نتائج إيجابية .

\* البيانات المقدمة من طرفكم ستحظى بسرية تامة من طرف الباحث وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .  
...متأكدون من حسن تعاونكم .

### المحور الأول : البيانات الشخصية

ضع علامة ( ) داخل الإطار المناسب لإجابتك .

1. الجنس:      ذكر       أنثى

2. السن : .....سنة

. المستوى التعليمي:  ابتدائي  ثانوي  
 متوسط  جامعي

4. الحالة الاجتماعية:  أعزب  أرمل  
 متزوج  مطلق

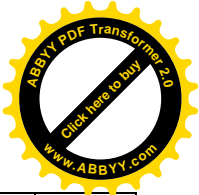
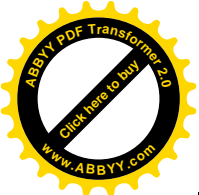
5. طبيعة العمل:  ميداني  تقني  إداري

6. الخبرة في منصب العمل: .....

### المحور الثاني : طريقة وسير العمل .

ضع علامة ( ) داخل الإطار المناسب لإجابتك .

الرقم	العبارات	موافق	غير متأكد	غير موافق
01	لديك فناعة بأن جميع المعلومات الخاصة بالعمل متوفرة لديك			
02	تتلقى تعليمات دورية حول طريقة العمل من طرف المشرفين			
03	عندما تواجهك صعوبات في أدائك لعملك تعلم بها المسؤول			
04	تتلقى الاستجابة من طرف المشرفين بعد الاتصال بهم حول طريقة العمل			
05	علاقتك جيدة مع المشرفين من خلال التشاور حول طريقة العمل			
06	هناك تدريبات معينة تقدمها المؤسسة عند ظهور طرق عمل جديدة أو مواصفات جديدة			
07	يقوم المشرفون دوريا بتقييم ما تقدمونه من أداء لعملكم			
08	يترتب على هذا التقييم مكافآت وعقوبات			



			09	هناك تبادل للمعلومات بين الزملاء حول طريقة العمل
			10	أنت راضي على أداك لعملك

المحور الثالث : الاهتمام بانشغالات العمال وتحفيزهم .

ضع علامة ( ) داخل الإطار المناسب لإجابتك .

الرقم	العبارات	موافق	غير متأكد	غير موافق
01	هناك حرية في إبداء الآراء والمقترحات داخل المؤسسة			
02	تهتم المؤسسة بحل مشاكل العمال والاهتمام بشكاويهم			
03	اللقاء المباشر مع المدير يعد أمرا سهلا			
04	الإدارة تخصص أياها للإستقبال			
05	المشرف يعطيك فرصة المشاركة في اتخاذ القرار			
06	أتلقي الشكر والثناء عندما أقدم عملا جيدا من طرف المسؤولين			
07	يهتم المشرف على العمل برفع مغنويات العمال			
08	المؤسسة تقوم بتدريبات لصالح العمال المجتهدين			
09	تنظم حفلات وتكريمات دورية على شرف العمال			

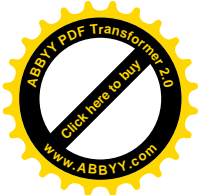


الترتيب	الوسائل المستخدمة في الاتصال
	إعلانات
	المشرف
	رسائل إدارية
	اجتماعيات
	الهاتف
	زيارات ميدانية

الرابع : الوسائل

المحور  
المستخدمة في الاتصال.

ماهي الوسائل المفضلة لديك للاتصال من طرف إدارة المؤسسة؟ اختر 3 وسائل بترتيبها 1،2،3.



....شكرا على حسن تعاونكم .

# فهرس الجداول والأشكال



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	تصور لمفهومي الكفاءة و الفعالية	1.2
54	عناصر نظريتي $x$ و $y$	2.2
63	ترتيب أهداف تقييم الأداء	3.2
66	وثيقة نموذجية لتقييم أداء العاملين	4.2
67	طريقة الترتيب	5.2
68	طريقة المقارنات الثنائية	6.2
69	طريقة المقاييس المتدرجة	7.2
71	مزايا و مساوئ طرق تقييم الأداء	8.2
89	الاستبيانات الموزعة	1.3
90	ثبات أداة الدراسة	2.3
92	توزيع أفراد المجتمع حسب السن	3.3
93	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى الدراسي	4.3
93	توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة الاجتماعية	5.3
94	توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية	6.3
95	توزيع الأفراد حسب طبيعة العمل	7.3
96	المعلومات المتعلقة بأداء العمل	8.3

99	الاهتمام بانشغالات العمال و تحفيزهم	9.3
101	الوسائل المستخدمة في الاتصال الرسمي	10.3
102	نتائج اختلاف استجابات العمل حسب طبيعة العمل	11.3
107	تحقق فرضيات البحث	12.3

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	نموذج بيرلو	1.1
14	نموذج شانون ، ويفر	2.1
16	حلقة الاتصال	3.1
21	مكانة الاتصال الرسمي في الاتصال التنظيمي	4.1
23	اتجاه الاتصال النازل	5.1
23	اتجاه الاتصال الصاعد	6.1
24	اتجاه الاتصال الأفقي	7.1
31	شبكات الاتصال الرسمي	8.1
48	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	1.2
51	منحنى أثر التعلم	2.2
55	محددات الأداء	3.2
57	العوامل المؤثرة في الأداء	4.2
61	أهمية تقييم عملية الأداء	5.2
72	العوامل المتفاعلة في السلوك الإنساني و التنظيمي	6.2
84	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنونة	1.3





# المراجع المعتمدة

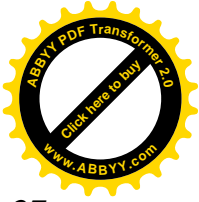


## المراجع المعتمدة

### I. الكتب :

- 1 – إبراهيم الغمري : السلوك الإنساني و العلاقات العامة ، دار الجامعة المصرية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ،
- 2 – أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1977 ،
- 3 – أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمة ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989 .
- 4 – أحمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 5 – إدوارد موراي : ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة و محمد عثمان نجاتي ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، 1988 ،
- 6 – اسمهان بلوم : فعاليات أداء العامل بين الأطر النظرية و المحددات الأمبريقية ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2005 ،
- 7 – جاري دسيلر : ترجمة عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، دون سنة الطبع .
- 8 – حسين حريم : السلوك التنظيمي ، دار الحامد ، عمان ، 2004 .
- 9 – حمام محمد زهير : من هنا يبدأ التسيير الفعال ، دار الخلدونية ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2006 .
- 10 – حنفي عبد الغفار : السلوك التنظيمي و إدارة العاملين ، الدار الجامعية ، مصر ، 1990 .
- 11 – راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
- 12 – رضا قجة :أداء العامل في التنظيم الصناعي ،شركة باتنتيت ، الطبعة الأولى ،باتنة ، الجزائر ، 2003 .
- 13 – سمير محمد عبد الوهاب :إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2003 .
- 14 – سمير محمد عبد الوهاب و ليلى مصطفى البرادعي :إدارة الموارد البشرية ،مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة ، القاهرة ، 2007 .

- 15 - سعيد يسين عامر : الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، مركز وايد سرفيس ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 2000 .
- 16 - سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2006 .
- 17 - لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، دار الهدى للطباعة و النشر ، عين مليلة ، الجزائر ، 2006
- 18 - محمد أحمد النابلسي : الاتصال الإنساني و علم النفس ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1991
- 19 - محمد الصيرفي : السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس الدولية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2005 .
- 20 - محمد صالح فالح : إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .
- 21 - محمد مسلم : مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، دار قرطبة ، الطبعة الأولى ، المحمدية ، الجزائر ، 2003 .
- 22 - محمد فريد الصحن : العلاقات العامة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1998 .
- 23 - محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005 .
- 24 - مدني عبد القادر علائقي : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، القاهرة ، 2003 .
- 25 - منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 - 26 - مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، 2003 .
- 27 - مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 .
- 28 - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2004 .
- 29 - ناصر دادي عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2006 .
- 30 - عادل حسين : إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1974 .
- 31 - عابدة خطاب : العولمة وإدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2001 .
- 32 - عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 .
- 33 - علي محمد عبد الوهاب : استراتيجيات التحفيز الفعال ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة ، 2000 .
- 34 - علي غربي و بلقاسم سلاطينية : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 35 - فهد أحمد الشعلان : إدارة الأزمات ، جامعة نايف ، الرياض ، 2002 .
- 36 - هلال محمد عبد الغني : مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة ، 1999 .



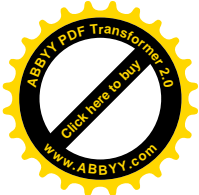
- 37 - هناء حافظ بدوي : **الاتصال بين النظرية و التطبيق** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 .
- Karl Erik Rosengren ,**Communication Introduction** ,Sage Publications LTD , 38  
1999
- C.Bussenailt et M.Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Editions 39  
Organisation , Paris
- Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ, 2001, **La communication Interne**, 40  
Paris, Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> Ed.
- Charles – Henri Besseyre des Horres, **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise**, les éditions d'organisation , Paris, 1990
- A. KHEMAKHEM, **La dynamique de contrôle de gestion**, Ed Dunod, Paris, 42  
1992
- Dimitri Weiss,**ressources humaines** ,deuxième éditions , Edition d'organisation, 43  
paris,2003
- Besseyere deshortes :**gérer les ressources humaines dans l'entreprise :concept et outil**,Edition d'organisation,paris,1992.
- Lakhdar Sekiou et les autres ,**Gestion Ressources Humaines** ,Edition de Book 45  
Université, Canada,1993 .

## .II .الرسائل و الأطروحات الجامعية :

- 46- نور الدين شنوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005/2004 .
- 47- يوسف عنصر ، **نمط الإشراف في التنظيم الجزائري و أثره على الروح المعنوية** ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، 1990 .
- 48- الداوي الشيخ، **نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999.
- 49- نعيمة فضيل ،**أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر ، 2006/2005 .
- 50- Mezani Hamid : **Essai de diagnostic interne d'une entreprise publique et analyse de son environnement** , Thèse de magistère , Alger , 1992 .

## .III .الملتقيات العلمية :

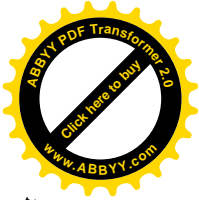
- 51- عنصر يوسف، **الاتصال بين المشرفين والعمال**، الماتقى الوطني الثاني:الاتصال في المؤسسة، قسنطينة ،2003.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

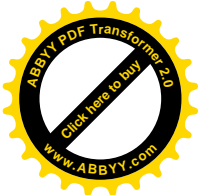
ص03	الإهداء.....
ص04	تشكرات.....
ص06	مقدمة عامة.....
	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال الرسمي</b>
ص10	تمهيد.....
ص11	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الاتصال الإنساني.....
ص11	المطلب الأول : مفهوم الاتصال.....
ص13	المطلب الثاني : عناصر الاتصال و أنواعه.....
ص19	المبحث الثاني : ماهية الاتصال الرسمي في المنظمة.....
ص19	المطلب الأول : مفهوم المنظمة وحاجتها للاتصال.....
ص20	المطلب الثاني : مفهوم الاتصال الرسمي.....
ص26	المطلب الثالث : أهمية الاتصال الرسمي و أهدافه.....
ص27	المطلب الرابع : طرق الاتصال الرسمي و شبكاته.....
ص32	المبحث الثالث : معوقات الاتصال الرسمي و خصائص الاتصال الفعال.....
ص32	المطلب الأول : معوقات الاتصال الرسمي.....
ص34	المطلب الثاني : خصائص الاتصال الفعال.....
ص38	المبحث الرابع : واقع الاتصال الرسمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية.....
ص38	المطلب الأول : بيروقراطية التنظيم.....
ص41	المطلب الثاني : مشاكل الاتصال و التكوين الإداري.....
ص44	خلاصة الفصل الأول.....
	<b>الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء</b>
ص45	تمهيد.....
ص46	المبحث الأول : مفاهيم الأداء.....
ص46	المطلب الأول : مفهوم الأداء.....
ص53	المطلب الثاني : العوامل المحددة للأداء و العوامل المؤثرة فيه.....
ص58	المبحث الثاني : عملية تقييم الأداء.....
ص59	المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء.....
ص63	المطلب الثاني : سياسة تقييم الأداء.....
ص72	المبحث الثالث : تأثير الاتصال الرسمي في أداء الموارد البشرية.....
ص72	المطلب الأول : علاقة السلوك بالأداء.....
ص74	المطلب الثاني : تأثير الاتصال الرسمي على الأداء.....
ص76	خلاصة الفصل الثاني.....
	<b>الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة</b>
ص77	تمهيد.....
ص78	المبحث الأول : تقديم المؤسسة موضوع الدراسة.....
ص78	المطلب الأول : نشأة المؤسسة الأم.....
ص79	المطلب الثاني : التعريف بالشركة وحدة مطاحن الحضنة.....
ص85	المطلب الثالث : واقع الاتصال الرسمي في مطاحن الحضنة.....
ص88	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية.....



ص 92	المبحث الثالث : عرض و تحليل النتائج.....
ص 104	المبحث الرابع : النتائج و التوصيات.....
ص 112	خاتمة عامة.....
ص 116	الملاحق.....
ص 121	فهرس الجداول.....
ص 122	فهرس الأشكال.....
ص 125	المراجع.....
ص 129	الفهرس.....

## ملخص :

تسعى الإدارة الحديثة في المنظمات الاقتصادية إلى توفير الظروف الملائمة للرفع من مستوى أداء مواردها البشرية ، فالعامل البشري هو الدعامة الأساسية التي تركز عليها المنظمة مادام أنه مستودع الإبداع و محرك



الأداء ، من جهة ثانية يعتبر الاتصال الرسمي في المنظمة محصب العملية الإدارية طالما أن نقل الأفكار و الآراء و التوجيهات و القرارات لبع العمل الإداري ، فهو بمثابة الدم الذي يجري في عروق المنظمة فينبث فيها الحياة و الحيوية و النشاط ، فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع تفعيل عملية الاتصال الرسمي بما يؤثر إيجابا على أداء أفرادها من خلال تجسيد المرونة في ممارسة الاتصال بكافة أشكاله و استخدامه كنوع من الحوافز المعنوية التي يحتاجها العامل البشري .

### **Abstract:**

Modern administration in economic organizations seeks to provide the appropriate conditions to raise the performance level of their human resources, the human factor is the base of the organization as long as that repository of creativity and innovation , on the other hand the official communication of the organization is the back-bone of the administrative process as long as the transfer of ideas and opinions and guidance and decision-core in the administrative work, it serves as the blood in the veins, which gives vitality, activity to the organization, good administrations are the ones who can activate the process of official communication, witch generate a positive impact on the performance of its members through the embodiment of flexibility in the practice of communication in all its forms and used as a kind of moral incentives needed by the human factor.



