

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

عنوان المذكرة

الاتصال التنظيمي السائد و علاقته بالأداء الوظيفي

د راسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس تنظيم و عمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د. بومعراف نسيمة

من إعداد الطالب:

جبابري جمال الدين

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم و لقب الأستاذ
مشرفا و مقررا	بسكرة		بومعراف نسيمة

السنة الجامعية: 2019 \ 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الصبر... إلى من

إلى من علمني النجاح و

علمني العطاء بدون انتظار... أبي.

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي
و حنائها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى ملاكي في الحياة أينما كان.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.

إلى الأستاذة المشرف الدكتورة "بومعراف نسيمه" إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا
بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله و
منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

الفهرس

الفهرس	
الصفحة	العنوان
الفصل التمهيدي	
أ	الإشكالية
ب	أسباب إختيار الموضوع
ج	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
د	فرضيات الدراسة
د	مبررات الموضوع
د	المنهج المستخدم
هـ	الدراسات السابقة
الفصل الأول ماهية الاتصال التنظيمي	
15	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي
15	المطلب الأول: هيكل الاتصال التنظيمي
24	المطلب الثاني: مدارس ونظريات الاتصال التنظيمي
29	المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي
31	المطلب الرابع: شبكات الاتصال التنظيمي
34	المطلب الخامس: أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي
36	المبحث الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي ومعوقاته.

36	المطلب الأول: أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم
40	المطلب الثاني: معوقات الإتصال التنظيمي
45	المطلب الثالث: خصائص الإتصال الفعال
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	
	تمهيد
48	المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء.
50	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
51	المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.
52	المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي.
53	المطلب الخامس: أبعاد الأداء الوظيفي
54	المطلب السادس: نظريات الأداء الوظيفي.
55	المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي.

55	المطلب الأول: الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء.
57	المطلب الثاني: تقييم الأداء.
59	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.
66	المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء.
67	المطلب الخامس: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي.
68	المطلب السادس: معوقات الأداء.
70	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.
72	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.
78	المطلب الثاني: نشاطات وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري.

81	المبحث الثاني: تحليل النتائج
81	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية.
81	1- مجالات الدراسة
82	2- الدراسة الميدانية
82	المطلب الثاني: عرض البيانات و تحليلها و تفسيرها.
110	1- عرض النتائج العامة
110	2- التوصيات والاقتراحات
111	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملاحق
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة

مقدمة

مقدمة

شهد العالم تطورات بارزة خلال السنوات الأخيرة جعلت الدول تحاول جاهدة التكيف مع اقتصاديات العالم الجديد خاصة، في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ أصبح الإتصال والمعلومة ضرورة حتمية لأي مؤسسة في الوقت الحالي، وما يحمله الإتصال من أبعاد وظيفية في طياته يجسدها أعضاء المنظمة لبلوغ الأهداف المشتركة.

وباعتبار أن الإتصال التنظيمي عملية يتم من خلاله تبادل الرسائل بين الأفراد الذين تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات وهذه الرسائل لا بد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط، حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه، فالإتصال التنظيمي يكتسي أهمية بالغة، ذلك أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوما إلى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة.

وتزداد أهمية الإتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتقييم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الإتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين كذلك في جلب وحدة التفاهم والهدف هو رفع روح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والإختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.

ونظرا لتعاظم دور الإتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات الإتصالية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لإتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تنتيحه تقنيات الإتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، وقد قسمنا دراستنا إلى (04) فصول كانت على النحو التالي:

الفصل التمهيدي: الدراسة المنهجية: والذي جاء فيه (تمهيد أو مقدمة)، تحديد الإشكالية، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهدافها، الإضافة إلى تحديد المفاهيم، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات ، وصولاً إلى الدراسات السابقة وبرايدغم الدراسة.

الفصل الأول: والمعنون بالإتصال التنظيمي، والذي جاء فيه تمهيد، المبحث الأول بعنوان ماهية الإتصال التنظيمي، قد قسمناه إلى أربع مطالب جاءت بالترتيب كالتالي: هيكل الإتصال التنظيمي، وظائف الإتصال التنظيمي، شبكات الإتصال التنظيمي، أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي، أما المبحث الثاني بعنوان أساليب الإتصال التنظيمي ومعوقاته، وقد قسم إلى أربع مطالب جاءت على النحو التالي: اساليب الإتصال الرسمي في التنظيم، معوقات الإتصال التنظيمي، خصائص الاتصال الفعال، نظرية الإتصال التنظيمي، خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: كان بعنوان الأداء الوظيفي، حيث جاءت عناصره على النحو التالي: تمهيد، المبحث الأول، ماهية الأداء الوظيفي يشمل ستة مطالب، تطور مفهوم الأداء، محددات الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي وفي الأخير نظريات الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني بعنوان: عملية تقييم الأداء الوظيفي، جاءت مطالبه بالترتيب على النحو التالي: الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء، تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء طرق تحسين الأداء، أخطاء تقييم الأداء الوظيفي، معوقات الأداء وخلاصة الفصل.

الفصل الثالث: بعنوان الإطار المنهجي والدراسة الميدانية جاء فيه أولاً الإجراءات المنهجية والتي تضمنت مجالات الدراسة المكانية والبشرية والزمانية، ثانياً دراسة الميدانية ونتائجها تضمنت كذلك عرض البيانات، تحليل وتفسير النتائج، عرض النتائج العامة في الأخير توصيات و مقترحات

إشكالية الدراسة:

إن المؤسسة بمفهومها الحديث عبارة عن مجموعة وظائف أساسية أربعة و هي التخطيط التنظيم التوجيه و الرقابة، و تتمحور مختلف هذه الوظائف على عمليات إدارية كثيرة و أهمها الاتصال التنظيمي، حيث تعود هذه الأهمية لما يكتسبه الاتصال من دور في كل الأنشطة و العمليات الأخرى بل وهو ما قد يضمن نجاحها أو فشلها، فالإتصال هو يحدد تماسك المنظمات و المجتمعات فيحدد أساليب و نوعية المعلومات و الأحاسيسو التطورات بين الأفراد و الجكاعات لهذا فإن الإتصال ضرورة اجتماعية و حضارية.

أصبح الإتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل، مع تطور المجتمعات و الرقي الحضاري و التكنولوجي، ومع الإنفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا، كما أن العصر التصنيعي الذي نحاشيه ما هو في الواقع إلا عصر المعلومات، فالكومبيوتر و الهاتف و أجهزة الأقمار الصناعية ليست ثورة صناعية فحسب، بقدر ما هي ثورة معلوماتية، جعلت من العالم قرية كونية صغيرة، على حد تعبير "مارشال ماكلوهان"، فتخطى الإتصال من كونه حتمية اجتماعية للتعاون ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع و تنظيماته المختلفة، و يتنوع بتنوع هذه المؤسسات، لهذا نجده فيما بين الإتصال الذاتي و الشخصي، كذلك الجماهيري و التنظيمي.

هذا الأخير يمارس في المؤسسة من خلال إتصال داخلي متمثل في تعاملات المؤسسة مع جمهورها الداخلي من عمال و موظفين و إداريين...، و خارجي يستهدف تعاملاتها مع الجمهور الخارجي و الذي يتمثل في المستهلكين، حيث يعتبر الاتصال التنظيمي هنا بمثابة الوسيط بين مختلف الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة كما يعمل على تحسين علاقاتها الخارجية و الداخلية على وجه الخصوص، مما يساعد على استمرارية المؤسسة في الإنتاج و التطور الذي يتوقف على تحسين آدائها.

فالمؤسسة عبارة عن نسق تتفاعل فيه كافة الأنساق الجزئية الأخرى، و باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية كل تنظيم إقتصادي مؤسس بصفة رسمية تهدف إلى تحقيق المرودية الاقتصادية من خلال أداء عمالها - فالفرد يمثل روح التنظيم الذي بفضل تدوم المؤسسة من خلال روابط العمل و المصالح و التعاملات التي تقوم داخل أي تنظيم.

و بفضل وجود العملية الإتصالية التفاعلية، تتماسك و تتفاعل العناصر التنظيمية ككل، حيث تسمح للعاملين في المؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات و تجديدات تمس المؤسسة.

لكن رغم ذلك نجد بعض المؤسسات الخدمتية والاقتصادية تغشل في تحقيق أهدافها مما يؤدي بها إلى الإنهيار وتقلص مستوى إنتاجها وخدماتها، فليس في ذلك علاقة بمدى فاعلية روح التنظيم، أو باسقاط المعلومات في بؤر التنفيذ والإعلام بالمستجدات، بل بالفرد العامل ومدى تفاعله وتواصله مع بقية أنساق المؤسسة التنظيمية، وهو الحال بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

انطلاقاً من هذه الإشكالات إرتأينا إلى دراسة الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية و علاقته بالأداء الوظيفي من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال؟

تدرج تحته تساؤلات فرعية كالآتي :

- ما معوقات الإتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة؟

- ما مدى إسهام الإتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث؟

فرضيات الدراسة:

-توجد علاقة علاقة بين مستوى الاتصال التنظيمي مستوى أداء العمال.

-توجد علاقة بين نوع الاتصال التنظيمي ومستوى الأداء.

2- أسباب إختيار الموضوع:

تتطلب الدراسة التي يتناولها الباحث خطوات علمية منظمة، مستقصيا جميع جوانبها، إلا أن يتوصل إلى حلها حيث أن هذا الإختيار للموضوع أو الظاهرة أو الإشكالية لا ينشأ من فراغ و إنما هناك دوافع و اعتبارات تسبق موضوع الدراسة، ولعل من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار موضوع الدراسة نذكر:

- الأسباب الذاتية:

1- إهتمامنا الشخصي بموضوع التنظيمي ورغبتنا في المواز وجة بينه وبين الأداء الوظيفي.

2- تقديرنا لمدى أثر الإتصال التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية لرفع وتيرة الأداء الوظيفي هناك.

3- - ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا والرغبة في معرفة مدى إستخدام المؤسسة الإقتصادية

الجزائرية للإتصال التنظيمي.

الأسباب الموضوعية:

- 1- إثراء دائرة المعارف العلمية بدارسات في إطار الإتصالات بالوسط التنظيمي داخل المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI-بسكرة)
- 2- قابلية الدراسة للبحث المعرفي والمنهجي، كذا إمكانية النزول بها إلى الميدان و إختبار فرضياتها.
- 3- محاولة تشخيص واقع وعوائق الإتصال التنظيمي التي تحد من عملية تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة.

3- أهمية الدراسة:

اهتمت الأبحاث والدراسات اهتماما متزايدا بموضوع الإتصال بصفة عامة، ولكن أهملت الإتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة وقد جاءت داساتنا لتفيد تلك الدراسات في الوصول إلى نتائج تدعم مجال البحث في موضوع علاقة الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسة، الذي لم يلق إهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وكذلك نحاول توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة الجزائرية (ديوان الترقية والتسيير العقاري-بسكرة) وعلاقته بأداء عمالها، وكذا التعرف على المعوقات والعراقيل التي تعاني منها عملية الإتصالات داخل المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، وبذلك يمكن الإستفادة من نتائج دراستنا في رفع و تفعيل مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

4- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، وقد تم تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- 1- التعرف على نوع الإتصال السائد في مؤسسة البحث
- 2- محاولة التعرف على العلاقة التي تربط الإتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والأداء الوظيفي للعمال.
- 3- التعرف على مدى إسهام الإتصالات التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه عمال المؤسسة .
- 4- الوقوف على أوجه القصور والصعوبات التي تعاني منها عملية الإتصالات في ديوان الترقية والتسيير العقاري-طولقة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين.
- 5- التعرف على مدى إسهام الإتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي في ديوان الترقية والتسيير العقاري-بسكرة.

5- الدراسات السابقة والنظرية الوظيفية كنموذج لدراسة الإتصال التنظيمي:

1- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة بمثابة الإطار النظري أو المنطلق الرئيسي الذي يعود إليه الباحث لإنجاز بحثه ليستطيع الإحاطة بكل جوانب موضوعه، والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية من خلال عدد من الخطوات خاصة المنهجية منها، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح من جهة، كما تساعده من جهة أخرى في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة و أدوات البحث و كيفية توظيفها و معرفة الصعوبات التي ستواجهه، وفي هذا الصدد اعتمدنا في دراستنا على عدد من الدراسات السابقة صنفت على الشكل التالي:

- الدراسة الأولى: بعنوان " فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G.

- عين السمارة - قسنطينة -، من إعداد الطالب العربي بن داود، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008، بجامعة قسنطينة.

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

أهمية وفعالية الإتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بالوقوف على واقع الإتصال داخل المؤسسة الصناعية ومدى فعاليته، ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الإتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنماءها وتطويرها.

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية أهمها:

- كيف تسيير العملية الاتصالية وماهي عناصرها وأغراضها؟
 - ما مدى فعالية قنوات الإتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة و فعالية التنظيم؟
- وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات أهمها:

1- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

2 - فعالية الإتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

والاجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الإستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي مركب الرافعات والمجازف C.P.G .

فيما كانت أهم النتائج على الشكل التالي:

- 1- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية
- 2- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- 3- أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة
- 4- المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكات العمال كذلك على الانتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية.

من خلال إطلاعنا على هذه الدراسة أوضحت لنا مجموعة من العناصر التي تخدم بحثنا والتي تتمثل في التعرف أكثر والإحاطة بالمعوقات والعراقيل النفسية والمهنية، حيث أن العمال لا يشعرون الارتياح والرضا عن العمل المؤسسة، وكذا عدم القدرة على بناء علاقات مهنية منسجمة وقوية مما يحد من عملية الاتصال التي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية: بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية":

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع مواد البناء - أم البواقي- من إعداد الطالبة "أميرة جرمان"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، سنة 2012، بجامعة أم البواقي

مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة التي تربط بين الإتصال التنظيمي وأداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والمعوقات التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، والتي يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين، وذلك بطرح تساؤل رئيسي جاء على النحو التالي: هل نمط الاتصال يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

وقد قسمت الباحثة التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات جزئية كان أهمها:

- هل الاتصال النازل والصاعد يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

- هل الاتصال الأفقي يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

وانطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها:

- يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء باختلاف نمط الاتصال السائد.

- ونتاجا لهذه الفرضية تولدت منها فرضيتان جزئيتين، للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة، وتكونت العينة من تسع (9) عمال.

- ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة للدراسة تم تقسيمها إلى محورين هما: الاتصال التنظيمي والأداء وقد قامت الباحثة بمعالجة البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية وتحليل المحتوى.

- ومن خلال إجابات أفراد العينة، توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

- لا يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد للبناء باختلاف نمط الاتصال السائد.

- لا يساهم الاتصال النازل والصاعد في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء.

- لا يساهم الاتصال الأفقي في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء.

وقد توصلت الباحثة (الطالبة) من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال كمتغير لا يؤثر في الأداء، لأن الاتصال هنا هدفه ومهمته نقل المعلومات المهنية فقط، أما الأداء فلا يمكن تحسينه لعدم وجود معايير تقويم أداء، وبالتالي لا يمكن من خلاله تحفيز العمال.

ومن خلال إطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من النقاط التي أوضحت لنا مجموعة من المؤشرات التي تخدم دراستنا نظرياً، حيث تناولت هذه الأخيرة الاتصال التنظيمي والمؤسسة الاقتصادية وهما الجانبين المهمين في دراستنا كما اتضح لنا من خلال نتائج الدراسة عدم وجود علاقة سليمة بين الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء، مما ساعدنا كثيراً في تحديد وطرح أسئلة الاستبيان، وكذا استفدنا من نتائج الدراسة التي تشبه إلى حد كبير أهداف دراستنا.

الدراسة الثالثة: بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة"

- دراسة ميدانية بولاية أم البواقي.
- من إعداد الطالبة "صابري إلهام"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة وتسيير التربية، سنة 2013.
- طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة، وكذا محاولة التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة، وعن الكشف عن إمكانية التنبؤ بالأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من خلال الإبداع الإداري ذلك بطرح التساؤلات كان أهمها:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للمدير؟
 - هل يمكن التنبؤ بالإداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من خلال الإبداع الإداري؟
 - كما انطلقت الدراسة من فرضيات جزئية مفادها:
- 1- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من خلال الإبداع الإداري.
- 2 - يمكن التنبؤ بالأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من خلال الإبداع الإداري.

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق أو نفي فرضياتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته مع موضوع الدراسة، وتكونت العينة من ثلاثين (30) أستاذاً اختيروا بطريقة قصدية،

باستخدام الاستبيان الإبداعي الإداري و استبيان الأداء الوظيفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومن خلال إجابات أفراد العينة، توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

1- توجد علاقة ارتباطية موجبة ما بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة.

2 - يمكن التنبؤ بالأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من خلال الإبداع الإداري.

وقد توصلت الطالبة (الباحثة) من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في بعض متوسطات ولاية أم البواقي - كان متدني بدرجة قليلة وقد فسرت هذه النتيجة من خلال أن مستوى الإبداع الإداري المرتبط بإدارة المتوسطات، والنمط الإداري الجيد لديهم وأن طبيعة النظام المتبع لا يدعم ولا يعزز الإبداع الإداري وبالتالي إنعكس على الأداء الوظيفي على المستويين الفردي والمؤسسي.

ومن خلال إطلاعنا على هذه الدراسة استفدنا في العديد من جوانب دراستنا، كون هذه الدراسة السابقة تتناول متغير الأداء الوظيفي، وهو العنصر المهم في دراستنا، فساعدنا موضوعها كثيرا من الناحية النظرية في جمع وترتيب المعلومات المتعلقة بالأداء الوظيفي والميدانية لدراستنا، ذلك في إطار الاستفادة من نتائج الدراسة.

الدراسة الأربعة: بعنوان "دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية.

دراسة ميدانية بمقر إدارة ولاية الجلفة (دراسة حالة)، من إعداد الطالب "محمد عزوز" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص التغيير الاجتماعي، 2009، لجامعة الجزائر العاصمة.

- طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

الاتصال داخل المؤسسة ودوره في رفع الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال إحدى الإدارات المحلية، والمتمثلة في إدارة مقر الولاية، حيث تؤثر الاتصالات سلبا أو إيجابيا على أداء العاملين وكفاءتهم، تبعا لسهولة انسيابها، كذا نسبة إلى تعددها، فالاتصالات الفعالة تمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة، بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا وسرعة حل ومواجهة المشكلات، وهذا

كله يترتب عليه رفع مستوى الأداء وتقليص الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، وكان ذلك من خلال طرح تساؤل رئيسي جاء كالتالي:

- ماهو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال؟

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية كان أهمها:

1- هل تعدد وسائل الاتصال الداخلي يؤثر على أداء الموظفين؟

2- هل هناك عوامل تؤثر في عملية الاتصال التي تساهم في

التأثير على أداء الموظفين؟ وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات كانت أهمها:

1- إن لتعدد وسائل الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين.

2 - هناك عدة عوامل ذاتية وغير ذاتية تؤثر ايجابيا على عملية الاتصال في الادارة المحلية مما يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين.

وللاجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها اعتمدت الدراسة على المناهج التالية: (دراسة الحالة، المنهج التحليلي، المنهج الكمي) من خلال أداتي استمارة المقابلة والوثائق والسجلات والتي تم إجراءها على عينة قصدية متمثلة في (130) مبحوثا موزعين على ثلاث فئات.

ومن خلال اجابات أفراد العينة توصل الباحث إلى عدة نتائج كان أهمها:

1- الاتصال الفعال والسليم يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

2 - هناك عوامل غير ذاتية تؤثر ايجابيا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية وأن هناك عوامل غير ذاتية تؤثر هي الأخرى إيجابا على العملية الاتصالية.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال، وحرية التعبير وقرب الإدارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال، و وضوح الاجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الادارة.

ومن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من النقاط التي ساعدتنا في موضوعنا رغم بعض الاختلافات من الناحية النظرية، وقد كانت لنا هذه الدراسة مرجعا مهما في الكثير من عناصر بحثنا، وقد أفادتنا أيضا من الناحية التطبيقية.

2- النظرية الوظيفية كنموذج لدراسة الإتصال التنظيمي:

تعريف النظرية الوظيفية :

بداية نقصد بالنظرية "مجموعة القوانين العلمية، والمبادئ والقضايا العامة المرتبطة إرتباطا منهجيا ومنطقيا، والتي تتناول بالتفسير والتحليل ظواهر وحقائق مترابطة منهجيا ومنطقيا والتي تتناول بالتفسير والتحليل ظواهر وحقائق مترابطة ومتصلة بموضوع ما" يشير كل من YADIN و ROSENTAL إلى أن النظرية "تعتبر بمثابة نسق من المعرفة التعميمي، وتفسير للجوانب المختلفة للواقع".

أما النظرية الوظيفية فهي من النظريات المهمة في علم الإجتماع، تستمد أصولها وأفكارها من آراء مجموعة كبيرة من علماء الإجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية .

-يقوم في هذا الإتجاه تحليل بنية ووظائف التكوينات الإجتماعية، وبالدرجة الأولى المؤسسات الإجتماعية. تركز هذه النظرية بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الإجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي، وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام ، و استمرارية تطوره وتحديثه في نفس الوقت وهذا ما تمثل في أفكار رواد علم الإجتماع الغربيين من أمثال: أوجست كونت ، إيميل دو ركايم، و هربرت سبنسر و آراء العديد من علماء الإجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل: تالكوت بارسونز، وروبرت ميرثون¹.

¹ عيواج عنراء . واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري، قسنطينة 2009، ص57.

1- ركائز النظرية الوظيفية :

يهتم الإتجاه الوظيفي بتحليل العلاقة بين النظام ككل، والوحدات المكونة لهذا النظام، ورغم تعدد آراء العلماء حول مفهوم الوظيفة إلا أنهم أجمعوا على الصياغة النظرية للوظيفية في علم الإجتماع، ويمكن تلخيصها بناء على ما قدمه روبرت ميرثون في النقاط الآتية:

- أن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي إعتباره نظاما لأجزاء مترابطة، وأنه تنظيم للأنشطة المرتبطة والمتكررة، والتي يكمل كل منها الآخر².
- النظام الإجتماعي يقوم على مبدأ الإعتماد المتبادل بين الأجزاء، وأن أي تغير يحدث في أي جزء من أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء، وفي النظم الأخرى.
- وحدة التحليل بالنسبة للوظيفية هي الأنشطة، أو النماذج المتكررة التي لا غنى عنها في إستمرار وجود المجتمع، أي أن هناك متطلبات أساسية، ووظيفية تلبى الحاجات الملحة للنظام وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش.
- إن بعض العمليات المكررة والنمطية تتسم بالحتمية، وهي مستمرة في وجودها³، أي أن هناك شروطا أولية وظيفية تلبى الحاجات الأساسية للنظام ولا تستطيع الإستمرار دونها.
- يعد توازن المجتمع أمرا أساسيا، فغاية التوازن هي هدف في حد ذاته " يتحقق بالتناغم أو الإنسجام بين مكونات البناء، والتكامل بين الوظائف الأساسية يحيطها جميعا برباط من القيم، والأفكار التي يرسمها المجتمع لأفراده وجماعته، فلا يمكن حتى الخروج عنها، وإن خرجوا أو حدثتهم أنفسهم بذلك يقعون تحت وطأة الضبط الإجتماعي⁴.
- كل جزء من أجزاء النسق قد يكون نافعا وظيفيا، وقد يكون ضارا وظيفيا كما يكون غير وظيفي و لكل نسق إحتياجات لابد من الوفاء بها، و إلا فإن النسق سوف يفنى أو يتغير تغيرا جوهريا، فكل مجتمع يحتاج مثلا إلى أساليب لتنظيم السلوك (القانون)، ومجموعة لرعاية الأطفال (الأسرة)⁵.

² حسن عماد مكايي، ليلي حسين السيد: الإتصال ونظرياته، ص 125.

³ حميد جاعد محسن الديلمي: علم إجتماع الإعلام (رؤية سيبيولوجية مستقبلية)، ط1، دار

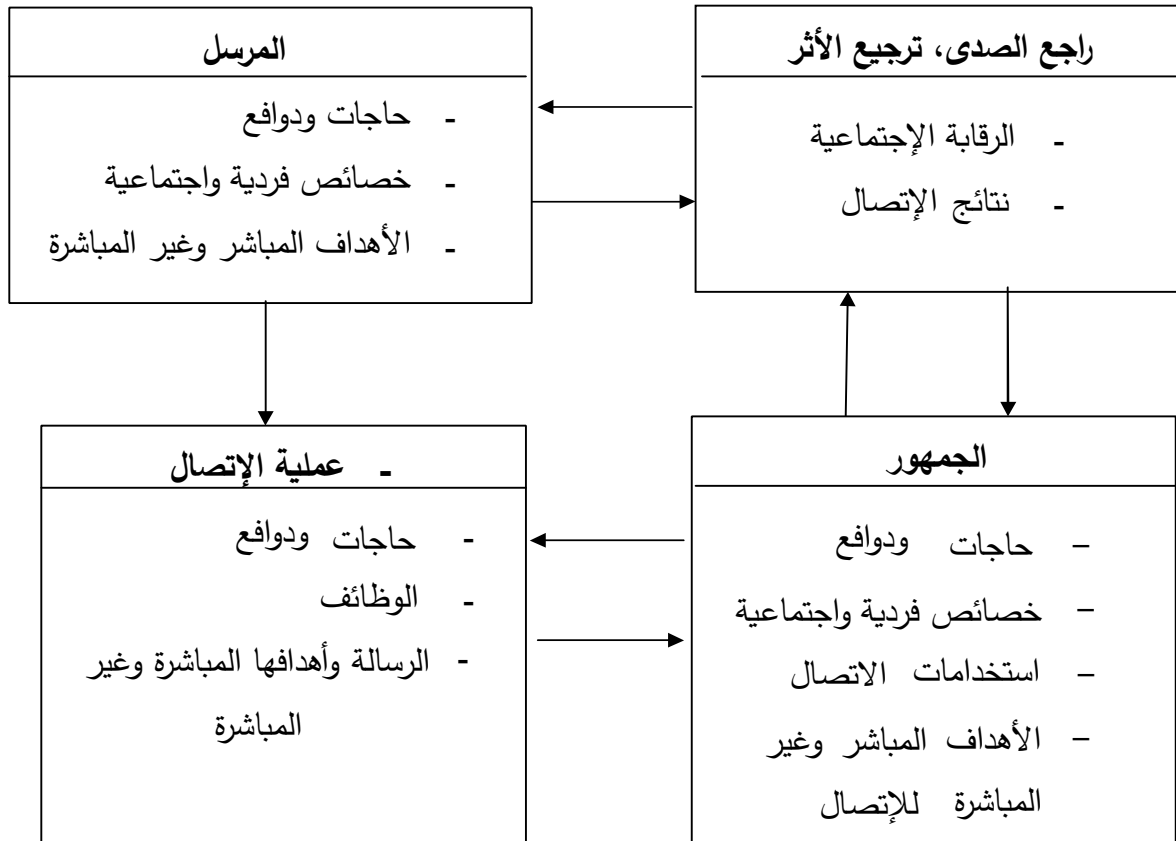
الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص58.

⁴ حميد خروف وآخرون: الإشكالات النظرية والواقع (مجتمع المدينة نموذجا)، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 108.

⁵ أحمد سليمان أبو زيد: نظرية علم الإجتماع(رؤية نقدية اريديكالية)، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص63.

3- النظرية الوظيفية ودراسة الاتصال التنظيمي:

تقدم النظرية البنائية الوظيفية من خلال منظور التحليل الوظيفي نموذجاً لتوضيح أبعاد العملية الاتصالية اجتماعياً حيث يبدأ التحليل بمشاهدة الوسيلة الإعلامية بوصفها نظاماً اجتماعياً يعمل ضمن نظام خارجي معين، أي مجموعة الظروف الثقافية والاجتماعية، ومع تطور الدراسات الخاصة بالاتصال ظهرت أبعاد أخرى لها والاجتماعية دلالتها، وبدلاً من التركيز على تأثير الوسائل الإعلامية في الجماهير، بدأ البحث حول تأثير الجماهير في هذه الوسائل وأجريت عادة دراسات حول استخدامات الوسائل ومدى الإشباع الذي تحققه والوظائف التي تقدمها، وأسفرت جهود الباحثين عن تصميم نموذج الاتصالي يؤكد على الاستخدامات ومدى الإشباع الذي تحققه الوسائل بالنسبة للجماهير، ويوضح النموذج الوظيفي للاتصال أبعاد العملية الاتصالية بمفهومها الوظيفي⁶.



شكل (10) : يوضح استخدام التحليل الوظيفي للاتصال التنظيمي⁷

⁶ حسن عماد مكاوي ووليلي حسين السيد، الأتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 128.

⁷ سمير محمد محسن : مرجع سابق، ص 73.

الفصل الأول:

الاتصال التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

المطلب الأول: هيكل الاتصال التنظيمي.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي.

المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي ومعوقاته.

المطلب الأول: أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم

المطلب الثاني: معوقات الإتصال التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص الإتصال الفعال

المطلب الرابع: نظريات الإتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإتصال التنظيمي أحد المواضيع التي لا تزال تستقطب إهتمام الدارسين و الباحثين في مجال العلوم الإجتماعية، خاصة في المجال المؤسساتي نظرا لما له من دور فعال في تنظيم وضبط العلاقات بين الإدارة والعمال وتحسين آدائهم في المؤسسة الإقتصادية فهو هنا بمثابة محرك لعملية الصناعة لحركة السوق الإقتصادي ولاستمرارية و ديمومة المنافسة .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق على ماهية الإتصال التنظيمي الذي يتم فيه توضيح هيكله ووظائفه وشبكاتة وأهمية ضمن المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسيتم التعرض فيه إلى أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم إلى معوقات الإتصال التنظيمي مع إعطاء بعض خصائصه وفي الأخير نسلط الضوء على أهم نظرياته.

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.**المطلب الأول: هيكل الإتصال التنظيمي:**

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة، إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث توجد صلة بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية، ويقابله التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الإتصال فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات و الأوامر والتعليمات إلى مختلف المستويات والأقسام فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات بهذا يمكن الحديث عن إتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي المنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

أولاً: الاتصال التنظيمي الرسمي :**1 - مفهومه:**

"هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة"¹.

"هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى"².

ويمكن أن نعرفه أيضاً بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لإنسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خلال خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً، أو محورياً، وتبعد العلاقات في هذا النوع من الاتصال عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

2 - مهامه: يمكن توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

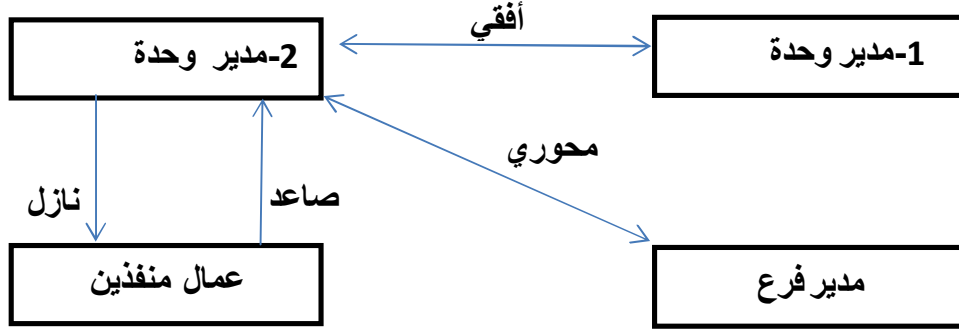
- نشر أهداف المنظمة وقيمتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطتها وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.
- توضيح التغييرات والإنجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات واستقصاء ردود الأفعال الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف.

¹ عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهوان النشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 104.

² هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 54.

الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف¹.

3 - أشكاله: يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي الرسمي أربعة إتجاهات نبرزها في الشكل التالي:



شكل رقم (1): يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته².

3-1- الاتصال النازل:

أ - مفهومه: يطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم إلى أدناه، وقد يكون هذا الإتصال من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الدنيا³. أو من الإدارة العليا مباشرة إلى الدنيا، لذلك فإن هذا النوع من الإتصال يستخدم الأمر والتوجيه والإتصال النازل له هدفان أساسيان هما:

- إيصال المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية، النشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير... إلخ.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا يكون عن طريق التغذية العكسية⁴.

1 عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1990، ص 547.

2 هالة منصور: نفس المرجع، ص 54، 55.

3 محمد يسرى إبراهيم دعيبس، الإتصال والسلوك الإنساني، السلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص 183.

4 محمد يسرى إبراهيم دعيبس، نفس المرجع، ص ص 183، 184.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الإتصال التنظيمي فيما يلي:

ب - مزايا الإتصال النازل: للإتصال النازل مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها:

- إعلام الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يساعد على القضاء على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة.
- يخلق شعور لدى الموظفين بأنهم موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، مما يخلق لدى الأفراد الإعتزاز بالنفس وكذا بالعمل.
- تمكين الأفراد من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة وموقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة¹.

ج- معوقات الإتصال النازل:

من بين أسباب فشل هذا النوع من الإتصال عدة معوقات نلخصها فيما يلي:

- إن العديد من التنظيمات غالباً ما تعتمد على وسائل إتصال حديثة وتتجاهل الرسائل الشفاهية والمواجهة مما يفقد الإتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل النازلة من الإدارة للعاملين¹.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات تقتصر عليهم أم يجب نقلها للآخرين في مستويات أخرى، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة له، كل هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الإتصال والعكس.

1 - عبد المعطي محمد عساف، الاتصال الفعال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 185

- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة وكذا المكان المناسب والحالة النفسية كل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على عملية الإتصال.



شكل رقم (02): يوضح الإتصال الرسمي النازل¹.

3-2- الاتصال الصاعد:

- أ - مفهومه: أ - ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم².

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

- ✓ معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمهم وخططهم المستقبلية .
- ✓ مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير التي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها العامل.
- ✓ أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو أداء عملها.
- ✓ معلومات حول مشاعر العاملين في العديد من جوانب العمل المختلفة.

¹ عبد الله الطويرقي: علم الإتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص 43.

² عبد المعطي محمد عساف: المرجع السابق، ص 226.

ب - مزايا الإتصال الصاعد:

- ✓ تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاءً لحاجات اجتماعية وذاتية لهم.
- ✓ يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- ✓ المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة والمتقاربة مع الرئيس، وعليه المرؤوس جزء مهم في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل حتى يمكن للإدارة تحسين وتطوير ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية¹.

ج- معوقات الاتصال الصاعد:

- هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد نذكرها فيما يأتي:
- ✓ محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في أهداف المنظمة.
 - ✓ رأي الرئيس ويحاول أن يترك أثراً إيجابياً لديه، وقد يتطلب ذلك إدخال تعديلات في محتوى الرسالة وفي بعض الحالات الاستثنائية يصل إلى تزييف بعض المعلومات².
 - ✓ البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - ✓ التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل إعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس العكس ويعتبرون الاتصال الصاعد استثنائي بينما الاتصال النازل هو الأساس.
 - ✓ تقضيل العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة³.

1 طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، دون سنة، 289.

2 طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، دون سنة، ص 289.

3 محمد يسرى ابراهيم دعبس: مرجع سابق، ص ص 187، 188.



شكل رقم (03): يوضح الإتصال الرسمي الصاعد

والإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء، وصناديق الاقتراحات، واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

3-3- الإتصال الأفقي: أ - مفهومه: هو ذلك الإتصال الذي يتم بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصال، ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة¹.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.

يمكن إجمال أهم وظائف الإتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق عند القيام بالمهام الإدارية
- حل المشاكل بواسطة الاجتماع
- تبادل المعلومات (المشاركة)
- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا حصل بين أعضاء إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي هنا يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

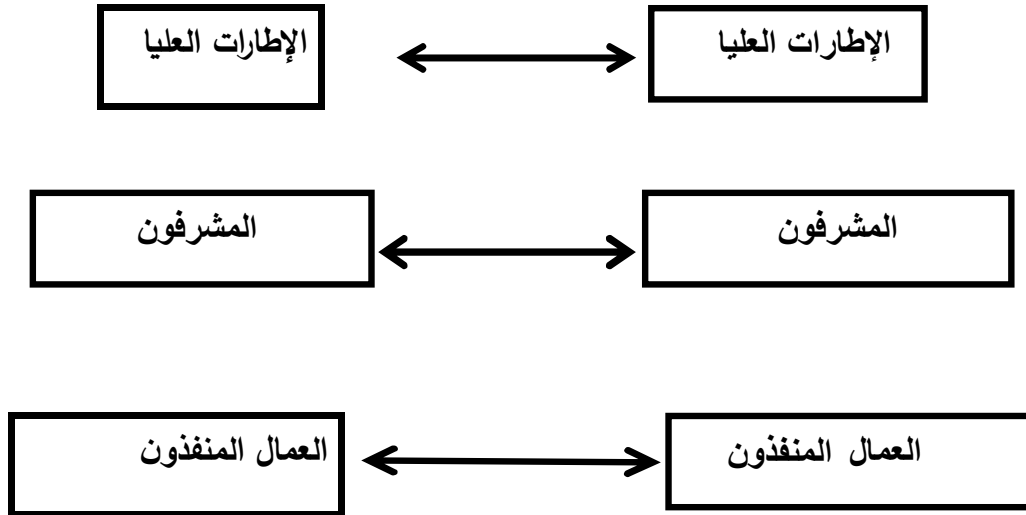
¹ لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 225.

ب - مزايا الإتصال الأفقي:

يسمح بوصول المعلومات والآراء والإقتراحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمدراء فرصة للحصول على ما يلزم لإتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى المعلومات الكافية. يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين¹.

ج- معوقات الاتصال الأفقي:

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذا الاتصال إذا تحقق لا يتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات².



شكل رقم (4): يمثل الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

¹ عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 283.

² محمد يسرى إبراهيم دعيبس: مرجع سابق، ص 225.

3-4- الإتصال المحوري:

يطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق¹.

ثانياً: الإتصال التنظيمي غير الرسمي

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال دون قواعد تنظيمية محددة، وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة انجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة².

هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإن حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظراً لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئية الإنسانية حيث يتعذر كبحه تماماً³.

إن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جلياً أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها إثر تجارب "هاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

- دوافع وجوده: توجد دوافع وعوامل تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع هي:

- ✓ وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- ✓ إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- ✓ رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 244.

² خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 124.

³ لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 237.

- ✓ عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- ✓ اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.
- ✓ عدم التقيد والإلتزام بقنوات التنظيم الرسمي ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين¹.

والاتصال التنظيمي غير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- ✓ اللغة العفوية بين العاملين
- ✓ الحوار المتبادل بين المكاتب
- ✓ الاتصال المباشر بين شخص وآخر والذي ينتقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة) فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومات وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الراهن.

2 - سلبياته: يمكن أن يكون الاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

- ✓ انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثرا سلبيا على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- ✓ يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية وإضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلا.

ومن خلال هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الإستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الإتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير

¹ سلمان محمود العميان: مرجع سابق، ص 250.

الرسمي وتفايدي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم وبالتالي الوصول إلى استعمال الاتصال التنظيمي للمساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم¹.

المطلب الثاني: مدارس (نظريات) الاتصال التنظيمي:

1 - المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة 1965):

تعتبر مدرسة الأنظمة من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم، ويعتبر lif bertalanffy من أوائل من وضع تصور للأنساق في ميدان التنظيمات سنة 1937 ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين أمثال (BLAN & PARSON) لتشمل بعد ذلك الدراسات المنشآت الاقتصادية سواء من الناحية السوسولوجية أو من الناحية التصويرية النظرية أو الوظيفية التقنية، وقد عرفت هذه النظرية تطوراً سريعاً مقارنة مع تاريخ ظهورها فانتشرت مفاهيمها بسرعة خاصة وأن البيئة الخاصة بالمنشأة كانت تعرف تطوراً سريعاً في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة².

وتتظر هذه النظرية للمنظمات على أساس أنها نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة وترى بأن النظام الاجتماعي لا يستقيم دون وجود اتصالات، وتؤكد النظرية على:

- الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي بالبيئة.
- الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل.
- يختلف نظام ووسائل الاتصال باختلاف الظروف³.

3 - مدرسة فرانك فورت:

يعتبر التيار الماركسي أو اليساري الذي تمثله أعمال مدرسة فرانك فورت، والتي يرى باحثوها أن الاتصال مجرد عملية تلاعب (Manipulation) قائمة على علاقة سيطرة يقوم فيها الطرف القوي بتسويق أفكاره ووجهة نظره على حساب أفكار ووجهة نظر الآخرين.

إمتدت هذه المقاربة النقدية في دراسة الاتصال عموماً إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، كون موجه التغييرات الاقتصادية في العالمية تهدف إلى الربح المادي قبل اهتمامات وأهداف المؤسسة

¹ سليمان محمود العميان: مرجع سابق، ص ص 251، 252.

² Liumichel -approche socio: techniaue du l'organisarion- edition l'onganisation -Paris- 1983- p 70.

³ أحمد ماهر: كيف ترفع مها ارتك الإدارية، الدار الجامعية- الاسكندرية، مصر ، ص 33.

الأخرى، مما أدى إلى توجيه إتصالها التنظيمي نحو خدمة هذا الهدف ما يجعل من وظيفة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية يخضع في المقام الأول لاعتبارات الربح والخسارة في مقابل الاعتبارات الاجتماعية والانسانية للاتصال داخل المؤسسة¹.

كل هذا يؤكد ما ذهب إليه الكثير من المختصين في الادارة والتسيير على أن التنظيمات خاصة منها الاقتصادية، صارت أمام حتمية التمتع بالمرونة، في هيكلها وتنظيمها وخطط عملها، لأجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، وأن مطلب المرونة هذا يتعدى البعد الهيكلي والتنظيمي للمؤسسات، بل يتجاوزها ليتحقق ضمن جزئيات وتفصيل التنظيم نفسه.

من المنطلقات الواقعية للمقاربات النقدية الجديرة بدراسة الاتصال، يوجد أيضا التغير الحاصل في وظيفة المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها مع محيطها الذي تعمل فيه، خاصة ببعده الاجتماعي والتنموي، وهذا جاء نتيجة لرفع الدول يدها على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية وكذا عن امتناعها عن الأدوار الاجتماعية، وكيفية لعب دور الضبط ما جعل المؤسسة الاقتصادية في قلب العديد من الأحداث ملزمة بتحمل مسؤولية أخلاقية واجتماعية اتجاه العمال والمجتمع².

3 - المدرسة الكلاسيكية الحديثة:

استقادت هذه المدرسة من أفكار مجال النظم، حيث جمعت بين الجانب الكمي والانساني، ونجحت في تطوير الإدارة بالأهداف، من خلال إشراك العاملين والإداريين بربط أهداف كل منهما ببعض، و إلتقاءها بأهداف المؤسسة ككل، وفي نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم، وقد لاقت أفكار هذه النظرية رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدية وكذلك لأن من أبرز روادها كانوا من العاملين الإداريين والإطارات والمهندسين، أمثال: "سيمون" وهي أكثر إتجاها نحو عقلنة التسيير وبالتالي فهي تقترب من المدرسة الكلاسيكية في ذلك، وقد استعملت الإدارة بالأهداف كطريقة جد مفيدة في مؤسسات العديد من البلدان، نظراً لنتائجها وهي آخر المدارس حسب هذا التقسيم قبل المدرسة التنظيمية³.

¹ زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع- جامعة سطيف، الجزائر، 2010.

² أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 37.

³ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص 208.

4 - المدرسة العلمية الكلاسيكية 1900:

أ - أعمال فريدريك تايلور:

يعتبر "تايلور" من الرواد الأوائل الذين نادوا بعلمية الإدارة وبالرغم من أنه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه، إلا أنه يعتبر الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية وقد قام "تايلور" بمجموعة من التجارب والابحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها حيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الانتاجية وقد ركز في دراساته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المدراء ومشرفي العمليات الانتاجية والعمال الذين ينفذون الأعمال.

وقد لخص "تايلور" المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص
- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرّب نفسه لوحده¹.
- وضع نظام صارم للمراقبة واجراءات توزيع المهام
- المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق إمتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.

وقد توصل إلى أن هناك " أحسن طريقة لأداء العمل" تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال².

ب - أعمال هنري فايول:

في الوقت الذي انتشر فيه استخدام أسلوب "تايلور" خارج الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع القرن 20، كان رجل الأعمال الفرنسي "فايول" منشغلا في وضع الأسس العامة للإدارة والتنظيم، معتمدا في ذلك

¹ قيس محمد السعيد: التنظيم، المفهوم، والنظريات والمبادئ مطابع روايال، الإسكندرية، مصر، 1997، ص86.

² قيس محمد السعيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 68، 69.

على خبراته وملاحظاته المباشرة، فقد حاول فايول بناء نظرية متكاملة في الإدارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة، وبدأت أفكاره تظهر وتنتشر منذ أن نشر كتاب "الإدارة الصناعية والعامة" سنة 1916م.

لقد لاحظ هنري فايول أن جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشمل ستة أنواع من النشاطات أو الوظائف الرئيسية التالية:

- 1- النشاط الإداري: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.
- 2 - النشاط المادي: يتضمن الاستثمارات، الموارد، المصارف.
- 3 - نشاط المحاسبة: العمليات المحاسبية والإحصائية.
- 4 - النشاط التجاري: عمليات بيع وشراء المواد المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- 5 - النشاط الفني: يتضمن تحضير عمل الإنتاج وكيفية تنفيذه.
- 6 - نشاط الأمن: يتضمن حماية الأفراد والممتلكات الخاصة بالمؤسسة¹.

-وقد حدد "فايول" في كتابه عدد من المبادئ الإدارية تمثلت في:

- 1 - مبدأ تقسيم العمل .
- 2 - مبدأ السلطة والمسؤولية .
- 3 - مبدأ النظام و الانضباط .
- 4 - مبدأ وحدة القيادة .
- 5 - مبدأ وحدة التوجيه .
- 6 - مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- 7 - مبدأ المكافأة .
- 8 - مبدأ المركزية .

¹ محمد جمال يحيواوي: دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر 2003، ص 368.

- 9 - مبدأ تدرج السلطة .
- 10 - مبدأ الترتيب .
- 11 - مبدأ المساواة .
- 12 - مبدأ الاستقرار العاملين .
- 13 - مبدأ المبادرة .
- 14 - مبدأ التعاون أو روح الفريق¹ .

المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي .

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوار أساسيا حيث يشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين"كاتز وكاهن" وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان أنه يجب عدم اعتبار الإتصال مجرد عملية تحدث بين المرسل والمستقبل فقط، ولا يخفي أن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الإتصال ويمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

1- الإنتاج: إن عملية الاتصال تحدد سير الانتاج من حيث الكمية والنوعية، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات، ابداء الرأي، والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الانتاج واتخاذ القرارات وتحسين النوعية مثلا².

2 - الإبداع: المقصود بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الإتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي بحيث يمكن الافتراض أنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة لتغيير أقوى وذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، وللإبداع بعدان يجسدان وظيفته الأساسية:

¹ محمد جمال يحيواوي: مرجع سبق ذكره، ص 369.

² أبو النجا محمد العمري: إتصالات في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية ، مصر 1986 ، ص 144-145.

✓ يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

✓ يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول¹.

3 - التنظيم: يلعب الاتصال دور أساسيا في عملية التنظيم، إذ أن إتخاذ القرارات لا يكون سليما إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرار تكون مرتبطة بالإتصال السريع والسهل، إذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة².

4 - التنسيق: يقوم نجاح أي مؤسسة على تضافر الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فالتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الانتاجية ضرورة لا بد منها، إذ أن الإتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال خاصة الاتصال الأفقي، ذلك من أجل مناقشة المشاكل المختلفة والصعوبات المطروحة ويتم ذلك من خلال مسؤولي كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الأقسام الأخرى، وبالتالي الإسهام في الوصول إلى الحلول والأفكار الهامة بصورة مشتركة³.

5 - الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

✓ حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر

✓ تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى عمودي وأفقي.

✓ ضمان استمرارية العملية الانشائية والابداعية للمنظمة⁴.

وعليه فالإتصال يهتم بالوظائف البشرية والتنظيمية من جهة وبالوظائف الوقائية من جهة أخرى لفروع وأقسام المؤسسة، تمكنه من الإطلاع على ما يجري داخل المؤسسة.

6 - الرقابة: الاتصال يعتبر أداة اساسية في عملية الرقابة والاشراف لمعرفة ما إذا كانت هذه الأعمال المتغيرة تتوافق مع المعلومات النازلة⁵.

¹ بوبكر مستور وآخرون: مرجع سابق، ص26.

² محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 309.

³ أبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1986، ص145 - 146.

⁴ مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 144.

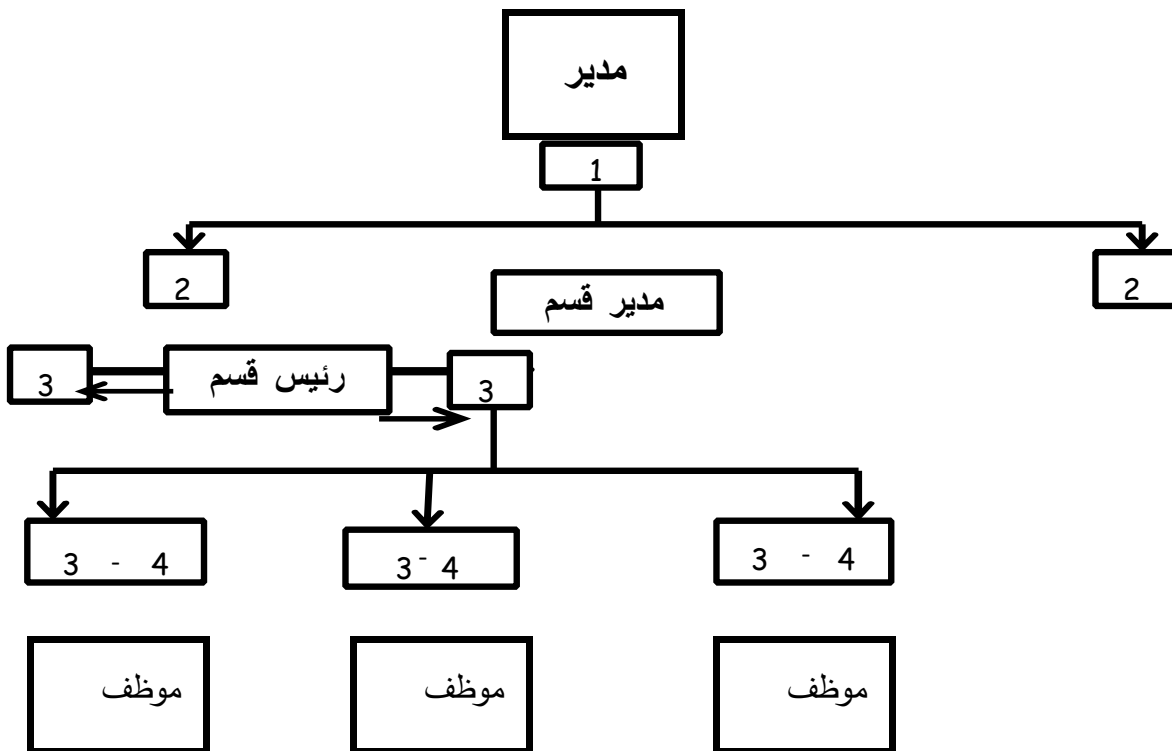
⁵ عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة، القاهرة، 1993، ص97.

المطلب الرابع: شبكات الاتصال التنظيمي

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة أشكالاً مختلفة يعرفها المختصون في مجال الإدارة باسم شبكات الاتصال والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً وتنقسم إلى شبكتين هما:

- (1) شبكات عمودية: تأخذ الشبكات العمودية شكلان أساسيين: شكل هرمي وشكل السلسلة.
- (2) شبكة الهرم: وهي الشبكة التنظيمية التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي المستقر وفيه تكون المعلومات تبعا لخطوط السلطة (وحدة الأمر ونطاق الإشراف)، تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرارات والتنفيذ، وقد تتحول الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقييد في التسلسل الإداري على حساب الفعالية الوظيفية.

ومن مميزات هذه الشبكة فعاليتها، واحترام المستويات الوظيفية ومنع التضارب والفوضى في الاتصال وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والهابط الممكنة بالنسبة لموقعه ويعرف إلى أين يتجه¹.

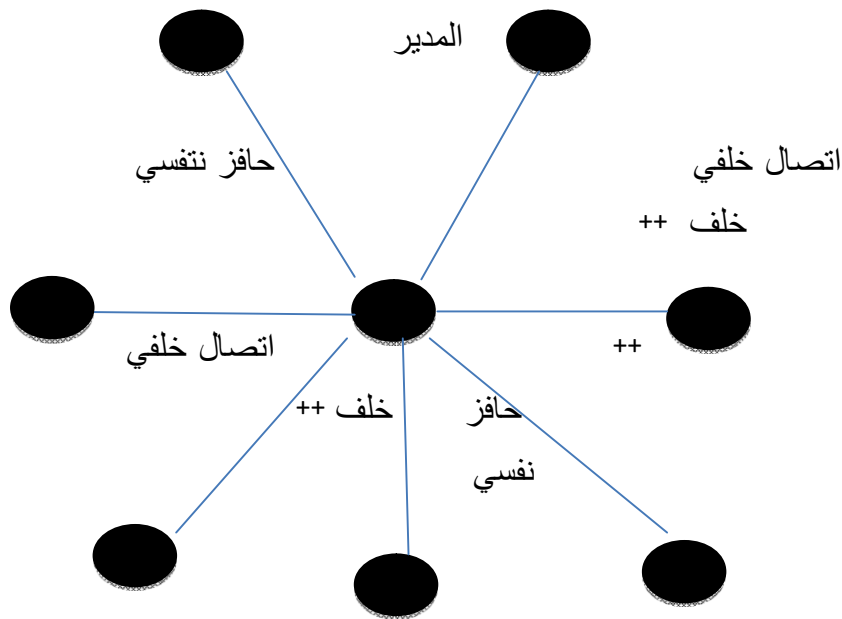


شكل رقم (05): يوضح التسلسل الهرمي

¹ مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 134.

3 - شبكة الدولاب:

تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الإثنوقراطية، حيث المركزية تكاد كاملة فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة، تؤدي هذه الشبكة إلى بروز حالة من العزلة بين العاملين، ولهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معا فقد تنشأ ظاهريا علاقات عدا وصراع، وشك وحذر واهتمام متبادل بين العاملين، مع محاولة التقرب بشكل فردي من الرئيس والتصارع على العضوية لديه، على حساب الأطراف الأخرى، وقد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقة سرية تكسر الحواجز التي وضعها الرئيس بين العاملين من خلال ربطهم به مباشرة، هذه الاتصالات السرية تأخذ شكلا أفقيا أو شكل تحالفات في معسكرات متصارعة¹.



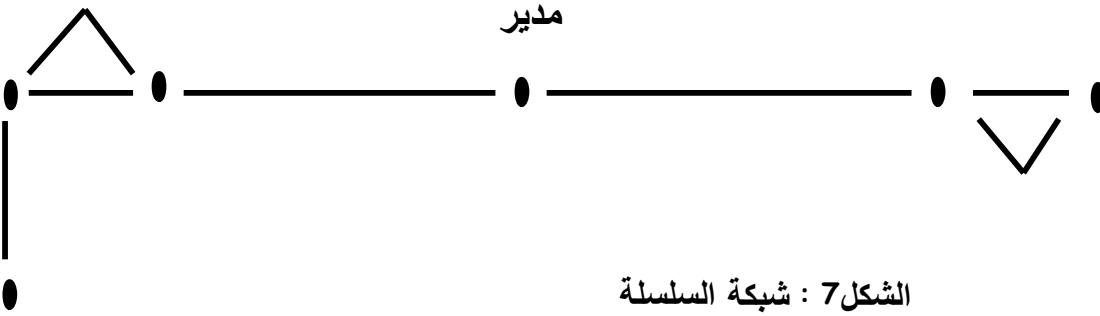
شكل رقم(06): شبكة الدولاب

1-1- الشبكات الأفقية: أشهرها شيوعا في الإدارة شبكتان: السلسلة والنجمة

1-1-1 - الشبكة السلسلة: ليس هناك نظام واضح ومحدد للاتصالات وسير المعلومات في هذه الشبكة، فهي تميز حالات الفوضوية التامة.

¹ مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص ص 135-136.

الاتصالات تتم تبعاً لأهواء مختلف الأطراف، بعض العناصر تكتمل فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج وقد تقوم علاقات صراع أو تعاون بين أكثر من تكتل، بينما تضل بعض العناصر الهامشية معزولة، في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك وتتهار الانتاجية، أما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع تماماً كبقية المرؤوسين، وحيث أن الاتصالات اعتباطية فإن قدراً كبيراً من الغموض والتضارب ينشأ عنها، كما أن القرارات في موضوع محدد قد تصدر من أكثر من مركز والمعلومات كذلك¹.

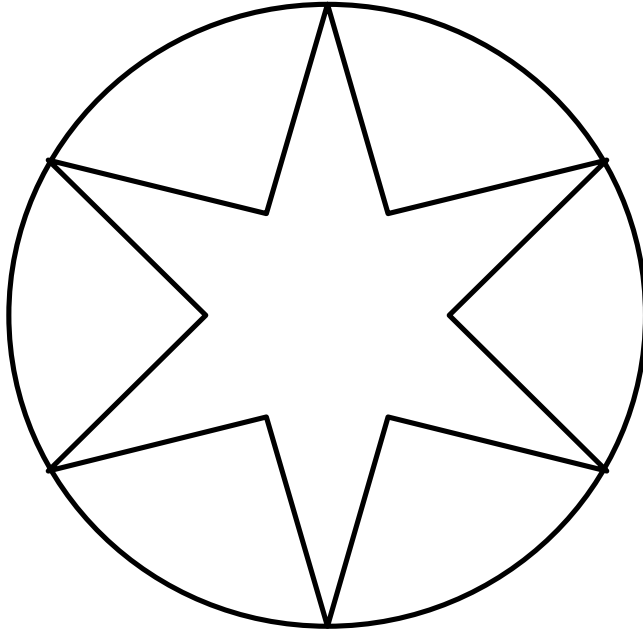


الشكل 7 : شبكة السلسلة

1-1-2- شبكة النجمة: تلك هي التي تميز العلاقات الديمقراطية، قنوات الإرسال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، كل المراكز عندها إمكانية الإطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى، وفي هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأفراد كما أن الروح المعنوية ترتفع وكذلك تتماسك الجماعة، والمؤسسة، وقد ينتج عن هذه العضوية بعض الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما ينتج عنها بعض الضوضاء لكن النتيجة تكون دوماً.

على شكل انتاجية جديدة مع ضمان استمرارية العمل بشكل طبيعي إذا غاب الرئيس، والمدير في هذه الحالة يكون ديمقراطياً بالضرورة، كما أن هذه الشبكة بدورها يصعب تطبيقها إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد فيصبح من العسير إذ لم يكن من المستحيل التمسك فيهم إذ أردنا الحفاظ على الانتاجية.

¹ هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص137.



الاتصال مفتوح
بين جميع
الأطراف

شكل 6: شبكة النجمة

على المستوى العملي نعتقد أن افضل صيغة اتصال في مؤسسة كبيرة هي تلك التي تمزج بين شبكة الهرم وشبكة النجمة، فشبكة الهرم تصبح حتمية لضمان استقرار التنظيم والاشراف والرقابة، حين تكون المؤسسة كبيرة، ما يمكن اقامة شبكة من نوع النجمة بين المستويات الرئاسية أفقيا.

المطلب الخامس: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها، وهذا يعني أن الاتصال التنظيمي لا ينبغي النظر إليه على أنه عملية مستقلة قائمة بذاتها و إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

ويعتبر الاتصال وسيلة المدارة في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي تحقيق أهداف المنظمة، وذلك على أن الاتصال يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و معرفة المشاكل و سبل علاجها، وتقييم الأداء و إنتاجية العامل¹.

¹ أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص 31.

وبفضل الاتصال التنظيمي يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على توضيح التغييرات و التجديدات و الانجازات و تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال¹.

وتتمكن للمنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصال المتوفرة لديها فحينها يسعى المدراء والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخطتهم و قراراتهم لا يمكن وضعها حيز الواقع حتى يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات و قرارات مكتوبة².

وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل كالتالي:

✓ بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ الإتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها³.

كما يساهم الاتصال في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما يتم انجازه أو بما لم يتم، وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم⁴.

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها.

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي ميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة⁵.

1 هالة منصور، مرجع سابق، ص54.

2 أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 69.

3 فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 32.

4 محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1993، ص ص 27، 28.

5 صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، مجلة د ارسات (العلوم الانسانية)، العدد الثاني والعشرين، 2004، ص ص 120، 121.

ثانياً: المشاركة في المعلومة

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- ✓ توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- ✓ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- ✓ تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

ثالثاً: اتخاذ القرار: حيث يلعب الاتصال دور كبيراً في اتخاذ القرارات حيث يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها¹.

المبحث الثاني: أساليب الإتصال التنظيمي ومعوقاته:**المطلب الأول: أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم :**

هناك أساليب عديدة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة للمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي: الإتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال المصور.

أولاً: الإتصال الكتابي إن الاتصال الذي يتم بخصوص أمور دائمة يحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة ما يزال لها بعدها لدى الموظفين، لهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، ويأخذ الإتصال الكتابي صوار عديدة:

المذكرات، الخطابات، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية... إلخ².

¹ سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، الاسكندرية، ط7، 1987، ص271.

² عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص143.

1 - طرق الاتصال الكتابي:

أ - التقارير: تستخدم كسجل مكتوب لجمع ما يحدث داخل المنظمة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل².

وللتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة فقد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناءا على توجيه أو طلب معين من الرئيس أو غير موجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة من جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات¹.

ب - النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات.

وتنقسم إلى نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات، ونشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

ج- الكتيبات والدليل: تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة تجذب المتلقين ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

د - الشكاوى: وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمؤسسات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى².

وتتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف بيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الانتاجية و إنجاز الأعمال³.

¹ خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص 143-144.

² Alex muchillil (b) et commnincation dans l'organisation, connaissance du probleme, les edition dans l'entreprise moderne , dedition et les libraires, paris, France , 1983, p56.

³ محمد يسري ابراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 266.

هـ - ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين:

- القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، هذه التعليمات هي عبارة عن أخبار و إرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل¹.

2- مزايا الاتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر.
- تتصف بدقة في التعبير بالاتصال الشفهي.
- حماية المعلومات المراد نقلها من الاضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة إقتصادية من حيث الوقت والجهد والمال
- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد
- يوثق عمليات الاتصال
- إمكانية متابعة عمليات الاتصال
- الملائمة للأحداث والمناسبات التي تتطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

3 - معوقات الاتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا مما يفشل المرسل في دقة التعبير فيؤدي إلى عدم فهم المتلقي مغزى الرسالة.
- تحتاج إلى نفاقات كبيرة في التخزين والحماية.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إيصال المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري².

¹ Alex muchieillil (b) on -cip, p9.

² محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص245.

- احتمالات التحريف الكبيرة هذا يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المتلقي إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ود ارساته وخبرته في العمل.

ثانياً: الاتصال الشفوي

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين، يسمح المصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر المتلقي وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

1 - طرق الاتصال الشفوي:

أ - الاجتماعات: وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفاهية بين الادارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين أو مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو اجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة، ومناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الانسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة¹.

ب - الاتصال الشخصي المباشر:

وهو الاتصال المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمتلقي كلقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس وهذا يفسح المجال للمناقشة وفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب كل ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسيمية والوقوف على ردة فعل المتلقي بالاضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوس عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بين الرؤساء والمرؤوس.

2 - مزايا الاتصال الشفوي:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا واقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- يقوي الروابط ويهيء المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤوسائهم بدقة وأمانة.

¹ محمد يسرى ابراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 252.

- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة¹.

3- عيوب الاتصال الشفوي:

يعاب عن هذه المناقشات الشفاهية، إنها لا تسجل غالباً مما يهيء الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهماً موحداً لجميع المسائل، قد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين ثم يقوم بنفيها حسب فهمه لها، مما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ، ولهذا فإن كثيراً من اللجان تحرص على أن تسجل إجتماعاتها في محاضرة تنظيمية يسهل الرجوع إليها عند الحاجة منعا للخطأ أو النسيان واختلاف التأويل².

- صعوبة استخدامه مع الاعداد الكبيرة.
- قد يحرق مضمون الرسالة خصوصاً في المنظمات الكبرى ذات الاقسام المتعددة والمستويات الادارية المختلفة.

ثالثاً: الاتصال المصور

في هذا النوع من الاتصال يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الاساليب المستعملة وغالباً ما يتم استعمال الاتصال الرمزي في الاتصال المصور والملون، فيمكن أن تمثل أسلوب في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين³.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي:

أولاً: المعوقات النفسية

وهذه لا تتعلق بالعناصر الانسانية في العملية الاتصالية المتمثلة بالمرسل والمتلقي وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أماكنهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

¹ طارق المجذوب، الادارة العامة "العملية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري" الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص521، 522.

² سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص270.

³ عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص228.

1 - تباين الإدراك: إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها وعدم إدراك مستقبل الرسالة لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين المدراء نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص.

وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة إليه على إدراكه للمعلومات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المتلقي.
- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها
- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المتلقي¹.

2 - الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

3 - الانطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات
- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف عن تحقيق أهدافه².

4 - اللغة: هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص، كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ أن اتصال الأطباء فيما بينهم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون، كل مهنة تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها.

¹ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص122.

² محمد سليمان العميان: مرجع سابق، ص 252.

5 -**الانفعالات** : إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا إنفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة¹.

6 -**تنقية وغرلة المعلومات**: تحدث عادة بالنسبة للاتصال الصاعد وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المتلقي، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير منفصلة في الرسالة الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء إلى تنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد، حيث أن الميل للتنقية، يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية².

7 -**التجريد**: يعني اهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما تدرك وليس كما هي موجودة³.

ثانيا: معوقات اجتماعية ثقافية: ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

1 - **التباعد الاجتماعي**: وتقتصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحوافز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذو الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة، تجد صعوبات كبيرة وحوافز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

2 - **الاختلافات الثقافية**: إن التمايز والتباين بين الثقافات وبين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة

¹ طارق المجذوب: مرجع سابق، ص 522.

² ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون: مرجع سابق، ص 235.

³ عبد الغفور حنفي: مرجع سابق، ص 348.

ليست الكلمات نفسها، وإنما مدلولات لتلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

ومنه فالفاعل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم فمحاولة التقريب بين الفاعلين وفهم خلفياتهم وثقافتهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي¹.

ثالثاً: المعوقات التنظيمية

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً كبيراً في عملية الاتصال الفعال.

- ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

1 - صعوبات خاصة بالتدرج المدرسي: حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمت بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة الاتصال وذلك بسبب:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير من القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

- تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم.

- تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرضها التحريف.

وقد وجد "ارد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح الترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة².

¹ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص 242.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 275.

2- صعوبات التخصص في العمل:

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من نجاعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع جماعات متباينة، حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصال ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة العمل داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة¹.

3- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

حيث أن كبار التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:

- غالباً ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية في الكمية.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين
- عدم توفر التغذية العكسية، وعدم اتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

4- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن مزايا الإدارة .
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في الإختلاف بينهما².
- الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليهما يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

1 أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 276، 277.

2 كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 250.

- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور من ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.
- وانطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه يمكن أن تستفيد من خلال معرفة قاداتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام للاتصال وفقاً لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

المطلب الثالث: خصائص الاتصال الفعال:

- حيث يشير كل من ويلي و وايت (1985) بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه¹.
- إذ يرى صلاح الشتواني أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحاً إذ ترتب عليه ردود فعل ايجابية².
- ولكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل أو المتلقي ينتظرها من المرسل".
- ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:

¹ جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص50. 161.

² صلاح الشتواني: إدارة الأف ارد والعلاقات الانسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص

أن يكون موضع ثقة من المتلقي باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المتلقي تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية و ملما برسالته، عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المتلقي وتساعده على إدراكها حتى يضمن نجاح العملية الاتصالية¹.

دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافع، أو حاجاته التي يريد إشباعها وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه كلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المتلقي كلما سعى إليها دون غيرها من الرسائل.

• دافعية التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي و غير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل².

• صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار إنتباه المتلقي وتشويقه لمتابعة الرسالة ولايستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها المتلقي.

• ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصال حتى تتضح كافة الامور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

• ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال والعمل على تنميه تلك المهارات والقدرات الخاصة بتحسين الاستماع والانصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية، وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع، حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستعاب الواضح عما يقوله الآخرون³.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال والأفعال وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال وضع الاتصال

¹ منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2002، ص 22.

² هاني منصور، مرجع سابق، ص58.

³ عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص237.

وفقا لاحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط اتصالها الفعال.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط به ارسد عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل إلحاقها بركب المؤسسات والمنظمات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرها من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الأفراد في المنظمة بما سيساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي.

المطلب الخامس: أبعاد الأداء الوظيفي.

المطلب السادس: نظريات الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء.

المطلب الثاني: تقييم الأداء.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.

المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء.

المطلب الخامس: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب السادس: معوقات الأداء.

خلاصة

لقي موضوع الأداء الوظيفي إهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة مجالات، وقد أجمعوا على أن الإهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطاءه العناية اللازمة، يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهم أهدافها، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف فإن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعدنا لتحقيق ميزة تنافسية ومن أبرز هذه الموارد، المورد البشري الذي يتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الذين يملكون القدرة على إستيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الإقتصادية.

في هذا الفصل سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مراحل تطوره ومحدداته وأهميته وأنواعه بالإضافة إلى أبعاده ونظرياته، أما في المبحث الثاني فسنعرض إلى الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء وطرق تقييمه وتحسينه كذلك إبراز أخطاء ومعوقات تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء:

من أجل معرفة كيف تطورت فكرة الأداء لابد من النظر إلى مفهومه القديم والجديد.

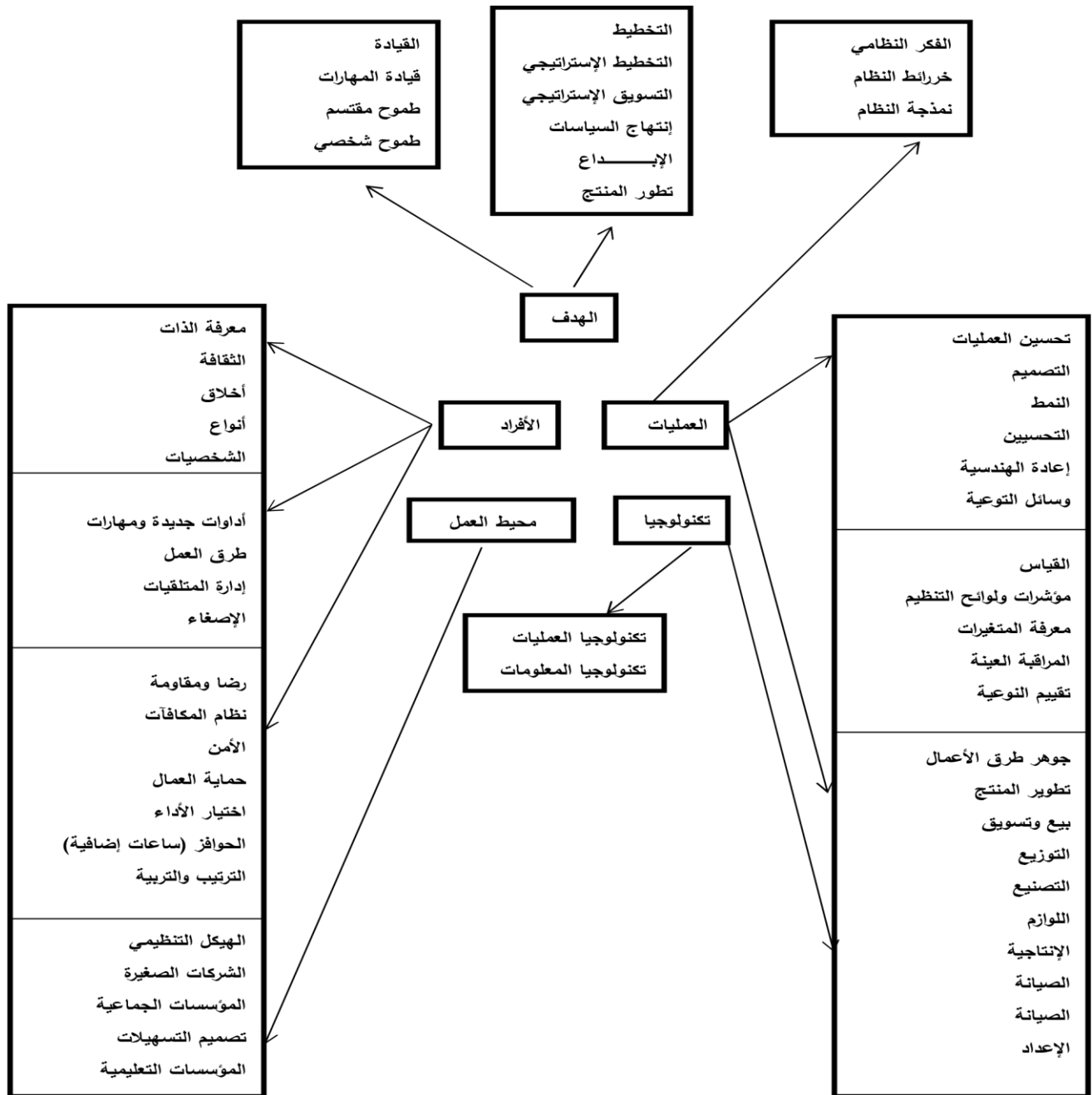
أ - **النظرة القديمة للأداء:** يعتبر الأداء الإقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الإقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من إنطلاقه نحو الحضارة والرفاه الإجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس الت اركمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

لهذا كان الإهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان TAYLOR الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها TAYLOR هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن إعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها .

نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفق لتطورات المحيط¹.

¹ عقيل جاسم عبد الله: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، الرياض، 2004، ص 37-38.

ب - النظرة الحديثة للأداء: تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إلى غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل والأنجح إلى السوق وما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول الأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء حسب ما يوضحه الشكل¹.



الشكل رقم (01): يوضح المستوى العالمي للأداء.

¹ فاروق محمد السعيد راشد، السلوك التنظيمي للأداء، دار المسيرة للنشر، عمان، 2002، ص 45.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

نجد أن محددات الأداء تتوضح في مايلي:

- 1 - **الجهد:** يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.
- 2 - **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير و لا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة .
- 3 - **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح ملامح هذا الإتجاه¹.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهدا قائما ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهه وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات والفهم اللازم لكنه كسول، ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر².

من خلال ما سبق يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين الجهد المبذول لإنجاز الأعمال وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي، لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء، حيث يكون

¹ سلطان محمد، سعيد أنور: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، د ط، مصر، القاهرة، 1976، ص 76.

² اروية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

أداء العاملين أداء متميز أو من ثمة يمكن القول بشكل عام أن إهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخ، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة، ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها¹.

المطلب الرابع: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها كمعايير الشمولية والطبيعة وذلك كمايلي:

أولاً: حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1 - الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً ممايلي:

أ- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة و الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج- **الأداء المالي:** يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

¹ الشريف، طلال عبد الملك: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (منشورة)، 2004، ص 70.

2 - **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه بل المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها¹.

ثانيا: حسب معيار الشمول: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون المساهمة من باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

2 - الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق².

المطلب الخامس: أبعاد الأداء:

تعنى أداء الفرد للعمل، والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

1- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية المبذولة خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقاس بها سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 06-05.

² عمر تومي التشيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

2- **الجهد المبذول:** تعنى مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهتم بنوعيته وجودته، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد، الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابفة الإنتاج للمواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹.

المطلب السادس: نظريات الأداء:

1- **نظرية الإدارة العلمية:** ركز "فريدريك تيلور" في الإدارة العلمية على الدراسة العلمية لأسلوب العمل من خلال استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن عن طريق تبسيط العمل، والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة وعليه فأساس الإدارة العلمية هو النشاط الإنساني، حيث يمكن تحليل أدائه وقياسه ورقابته، وذلك عن طريق حركات نموذجية معيارية يقوم بها الفرد وتحديد مقدار الوقت الفعلي للأداء، أي تقاس بوسائل شبيه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية.

ومن المبادئ التي ركز عليها "تيلور" تشجيع العاملين الذين يقومون بالأداء الجيد في العمل وتحفيزهم على بذل جهد صالح للإنتاج، وعليه أرى في نظام الحوافز التي تضمن من خلاله المنظمة الأداء الجيد للعامل، وهذا يعنى ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي².

وكل هذا من أجل رفع مستوى الأداء والتأكيد على العمل الجماعي لتدعيم وتعزيز القدرات.

2- **نظرية العلاقات الإنسانية:** عمدت أول دراسة قام بها "إلتون مايو" والتي عينت بالسلوك الإنساني بالبيئة التنظيمية، وقد أوضحت أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي تصمم بها العمل، ولكن أيضا بالعوامل الاجتماعية والنفسية حيث ركزت هذه الدراسة على البعد الاجتماعي وأهميته في الأداء الإنساني، حيث مستوى

¹ محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، دط، الإسكندرية، 2003، ص221، 220.

² سليمان، سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة، د ط، مصر القاهرة، 1976، ص 43.

الأداء عند الإنسان يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية مرتفعاً، كما أن الحوافز المادية لا تشكل العامل الوحيد الذي يحث الأفراد على العمل، إذ أن الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية .

3 - **نظرية شولتز:** حاول "شولتز" البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل، وهذا بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية واهتمامهم بالمكونات المادية - رأس المال - على أنها السبب الرئيسي في خلق القيمة، إذ أن العنصر البشري هو المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يختزنه من طاقات جسمية وذهنية، حيث أشار على ضرورة إعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال، الذي يمكن الإستثمار فيه، وركز على عملية التعليم لاعتبارها القدرات الإبداعية، إلى جانب رفع الإنتاجية وكذا تحسين إتجاهات العاملين مع بيئتهم¹.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي.

الخلفية التاريخية لتقييم الأداء الوظيفي:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء، بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس، وتطور الفكر الإداري، بشكل عام و إن كان البعض يشير إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان في التفكير، فيما كان يدور حوله، ويصدر إشارات القبول أو الرفض، عندما يراقب غيره، يعمل، ويزن أداء الآخرين إعتقاداً أو قياساً لتصوراته الخاصة لكنها كعملية منظمة مرت بمراحل إبتداء من العصور القديمة وصولاً إلى العصر الحديث.

أ - **في الحضارات القديمة:** بتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية، ففي حضارة نهر الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السوماريين مارسوا فنون الإدارة العامة، واستخدموا الأسس والقواعد التي بينت عليها العملية الإدارية، وعملية تقييم الأداء بشكل خاص.

مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية فيشارك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك، واستخدمت حضارة الصين القديمة

¹ بدوي، هناء حافظ: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الاسكندرية، 2003، ص161-162.

أنظمة شغل الوظائف على أساس إختبارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع بأداء من سيشغل الوظيفة.

تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية، كالتخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة التي استلزمت بدورها عمليات اختبار وتعيين على درجة عالية من الدقة¹.

ب - في العصر الحديث: تطورت عملية تقييم الأداء في مرحلة 1800م إلى غاية 1950م، حيث شكلت الثورة الصناعية منعرجا في تاريخ هذه العملية، وذلك من خلال التحول إلى استعمال منظم للتقييم وتنوع الإجراءات المستخدمة لذلك.

حيث ينسب البعض أول نظام للتقييم إلى "روبرت أوين" ROBERT OWEN عام 1800م في "اسكتلندا" حيث وضع في مصانعه الخاصة بالقطن الموجودة "بنيو لامارك" تقنية جديدة مبنية على استعمال سجلات ومكعبات خاصة بكل عامل، الدفاتر خصصت لتلقي التقارير اليومية المحررة من قبل كل عامل، أما المكعبات التي يلون كل وجه منها بلون مختلف فهي تهدف إلى تقديم مستويات الأداء بوضعها في مكان عمل كل عامل بمجرد رؤية اللون يدرك مستواه¹.

في عام 1813 م ظهر أول نظام لتقييم منظم في الجيش الأمريكي، وذلك عندما طلب "كاس" CASS، تقديم تقييم رسمي عن جنوده².

أما في عام 1842م تم اعتماد نظام لتقييم الموظفين في الكونغرس الأمريكي، كما عرف عام 1912م تشكيل أول نظام تقييم سنوي في المستودعات الأمريكية الكبيرة "بنيويورك" من قبل "لورد وتايلر" حيث قامت المدرسة التaylorية بتنظيم عملية التقييم أكثر، واعتمد التقييم لدى "تايلور" على تكييف الفرد مع منصب عمل محدد، أي التقييم المنهجي لمعرفة قدرة العاملين على شغل منصب خاص، وعلى انجاز عمله حسب الطريقة المثلى الوحيدة، أو تقييم السلوك المهني³.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص 196-197.

² عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير جامعة قسنطينة، 2007، ص 59.

³ موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2004، ص 21.

أظهرت حركة العلاقات الإنسانية ما بين (1939م - 1970م) أن التنظيم الدقيق للتaylorية، لم يضع في عين الاعتبار قوة روح الجماعة، وتعد الطبيعة الفردية والاجتماعية للإنسان وأهمية الدعم الذي يجب أن يقدمه المشرفون إلى العاملين بهدف مساعدة وتطوير كل فرد، كما تم التشديد على الاتصال المباشر بينهما فأصبحت المقابلة أو الاجتماع الركيزة الأساسية بالنسبة لنظام التقييم.

في عام 1950 م استدعت الفكرة الجديدة "ليبر دروكر" حول الإدارة بالأهداف كذا كتاب "دوغلاس ماك جريجور" الجانب الإنساني للمؤسسة¹.

الذي أوضح فيه أفكاره حول نظرية X و Y الكثير من الاهتمامات وأدى إلى تحول العديد من المؤسسات من تقييم السمات (السلوكيات) الذي ساد أغلب المؤسسات قبل الحرب العالمية الثانية إلى تطوير إجراءات تركز على تحديد الأهداف وتقييم النتائج وأصبحت عملية التقييم مسؤولية مشتركة بين العامل والمشرف كما أدت أعمال "دروكر" و"ماك جريجور" إلى انتشار عملية التقييم إلى حد جعل أغلب المؤسسات حالياً تملك نظام رسمياً لتقييم الأداء².

المطلب الثاني: تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء ذا أهمية كبيرة في مجال العمل في المؤسسات سواء باننتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، وعندما يتطور ويتحسن الأداء ستعكس آثاره الايجابية على:

- ارتفاع انتاجية العمل
- زيادة فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.
- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

1 - خصائص عملية تقييم الأداء:

- تمتاز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر أهمها:
- عملية إدارية مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر عمان، ط2، 2005، ص 199.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 199، 200.

- عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، إنما تهتم بنقاط القوة.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى إلت ازم الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه.
- أنها عملية شاملة وعامة في نفس الوقت.
- أنها عملية مستمرة يوميا، و إن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة¹.

2 - العوامل المحددة لنظام التقييم: تختلف أنظمة التقييم للمؤسسات تبعا لعوامل متعددة تساهم في تحديد إعدادها، ومضامينها، وتنفيذها، ومن بين تلك العوامل نذكر:

- تاريخ وثقافة المؤسسة: تتعلق ممارسة التقييم بالمفاهيم الثقافية وتاريخ المؤسسة، والقيم المهمة التي يدافع عنها أفرادها، ويتعرض نظام التقييم الذي يسعى إلى إزالة تاريخ وثقافة المؤسسة إلى سوء فهم كبير، بل حتى إلى معارضة من قبل العاملين².
- حجم وقطاع المؤسسة: هذان العاملان أكثر موضوعية من سابقيهما لأنهما يحددان بشكل مباشر ممارسة التقييم، وذلك أن وزن وحجم المؤسسة وقطاع الانتاج الذي تنتمي إليه مهم في دفع المؤسسة للبحث عن تقييم أنجح لأفرادها.
- التوجهات الاستراتيجية (اقتصادية، تكنولوجية، إنسانية): تعد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة مهمة، لأنها تحدد معايير الفعالية والأداء الذي يقوم على أساس الأفراد، وكذلك تحديد أنماط القدرات الكامنة لدى الأفراد اللازمة للتطور المستقبلي للمؤسسة.
- أسلوب الإدارة العامة المتبع: يعد عاملا أساسيا في ممارسة التقييم، وله أثر فعال في طبيعة النظام المستخدم في المؤسسة، إذ أن أسلوب الإدارة المتبع في المؤسسة يحدد شكل ومحتوى التقييم، ولا يكون مرادفا للجمودية.
- أسلوب إدارة الموارد البشرية المتبع: يفهم نظام التقييم في إطار النظام الإجمالي لإدارة الموارد البشرية، في المؤسسة ويحدد سماته بالواقع، حقيقة التقييم.

¹ عقلي، عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، حلب، ط1، 2005، ص 363.

² مرعي، محمد مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، برج الفردوس، ط1، 1999، ص 235.

□ طبيعة العلاقات الاجتماعية: تحدد العلاقات التي تعقدها المؤسسة مع الممثلين النقابيين والعمال، تطور التقييم، ويتطور تقييم العاملين تدريجياً، وبشكل سريع تبعاً لدرجة التوافق والانسجام الموجود في المؤسسة¹.

3 - من يمكن له أن يقوم بعملية التقييم؟

- الرئيس المباشر: لأنه على اتصال مباشر مع الأعضاء وفريقه.
- المرؤوسين: يمكن للمرؤوسين تقييم رؤسهم وبالتالي تحفيزه وزيادة كفاءة العمل.
- التقييم الذاتي: إذا كان المستخدم يعرف الأهداف والمعايير المستخدمة في التقييم فيمكنه تقييم أدائه الخاص وبالتالي يساعده هذا التقييم على تطوير نفسه وتحفيزها.
- تقييم الزبون: يمكن أن يقوم الموظفون بدور الزبون، ويقومون بتقييم أداء المؤسسة، حيث:
- يجب أن يتم التقييم في فترات محددة (سنوياً أو كل ستة أشهر) .
- تبدأ فترة التقييم منذ فترة التعيين.
- كل الموظفين يجب أن يقيموا في نفس الوقت، وبنفس المعايير².

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء :

بعد تطور أساليب التقييم أصبح يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم، وفيما أصبح تقييم الأداء، فيما يأتي سنتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة يخص تقييم الأداء.

1 - الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ - طريقة التقييم يبحث الصفات أو الخصائص:

تقوم هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، كالتعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادرة، والالتزام، وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات الأخرى.

¹ مرعي، محمد مرعي، مرجع سابق، ص ص 235، 236.

² ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2009، ص 92.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس بإعطاء الفرد تقديراً ما، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع التقديرات ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

ب - طريقة التوزيع الإجمالي:

تقوم هذه الطريقة على التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

- ✓ 10 بالمائة من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.
- ✓ 20 بالمائة من المجموعة من الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- ✓ 40 بالمائة من مجموعة الأفراد لديهم قدرات بدرجة متوسطة .
- ✓ 20 بالمائة من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
- ✓ 10 بالمائة من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق.

أي إختيار 10 بالمائة بدرجة إمتياز، 20 بالمائة بدرجة جيد، 40 بالمائة بدرجة مقبولين 20 بالمائة بدرجة ضعيف، 10 بالمائة ضعيف جداً.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين¹.

ج- طريقة الترتيب العام:

تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً، وفقاً للأداء العام للعمل AVER ALL PERFORMANCE وليس بناءً على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا

¹ فاروق عبدة فليلة، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التحليلية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، عمان- الأردن، 2005، ص 270-271.

معناه أن الأساس هنا، هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا الأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أنها لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل، كما يؤخذ على هذه الطريقة -أيضا- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه¹.

د - طريقة المقارنة بين العاملين:

حسب هذه الطريقة فإن لكل فرد فرصة في أن تتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، حيث يتم تقييم العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج (ثنائيات)، ويتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل من الآخر، وجمع هذه المقارنات سوف يتم التعرف على ترتيب العاملين بشكل تنازلي وذلك حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت².

ويلاحظ على الطرق السابقة الحكم المطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للأخطاء في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

2 - الطرق الحديثة في تقييم الأداء: نظرا لانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

أ - طريقة تحديد وضع الأهداف: تستخدم هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة من طرف الأفراد المتخصصين والإداريين، وهناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل ومنها: الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، أو التخطيط للعمل أو برنامج المراجعة.

وتقوم هذه العملية على عدة أسس منها:

¹ فاروق عيده فليلة، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 272.

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 98.

□ تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ومن خلالها يجتمع الرئيس مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي ستحقق فيها.

❖ إعطاء فرصة للفرد حتى يحقق هذه الخطة التنفيذية.

❖ عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند تقييم الأداء، تتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تتم تحقيقها فعلا) بتلك التي تم وضعها في بداية المدة، ثم تحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابيا أو سلبيا، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة دافعيته للعمل.

❖ تحديد و وضع أهداف جديدة للمستقبل¹.

ب - **طريقة التقييم المشتركة:** تقوم هذه الطريقة على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي إعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

❖ اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

❖ اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

❖ تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

❖ رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم².

ج- **طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف، سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يارجع المدير الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بقلّة التحيز الشخصي واقتران عملية التقييم بأحداث أو وقائع جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الانجازات الإيجابية.

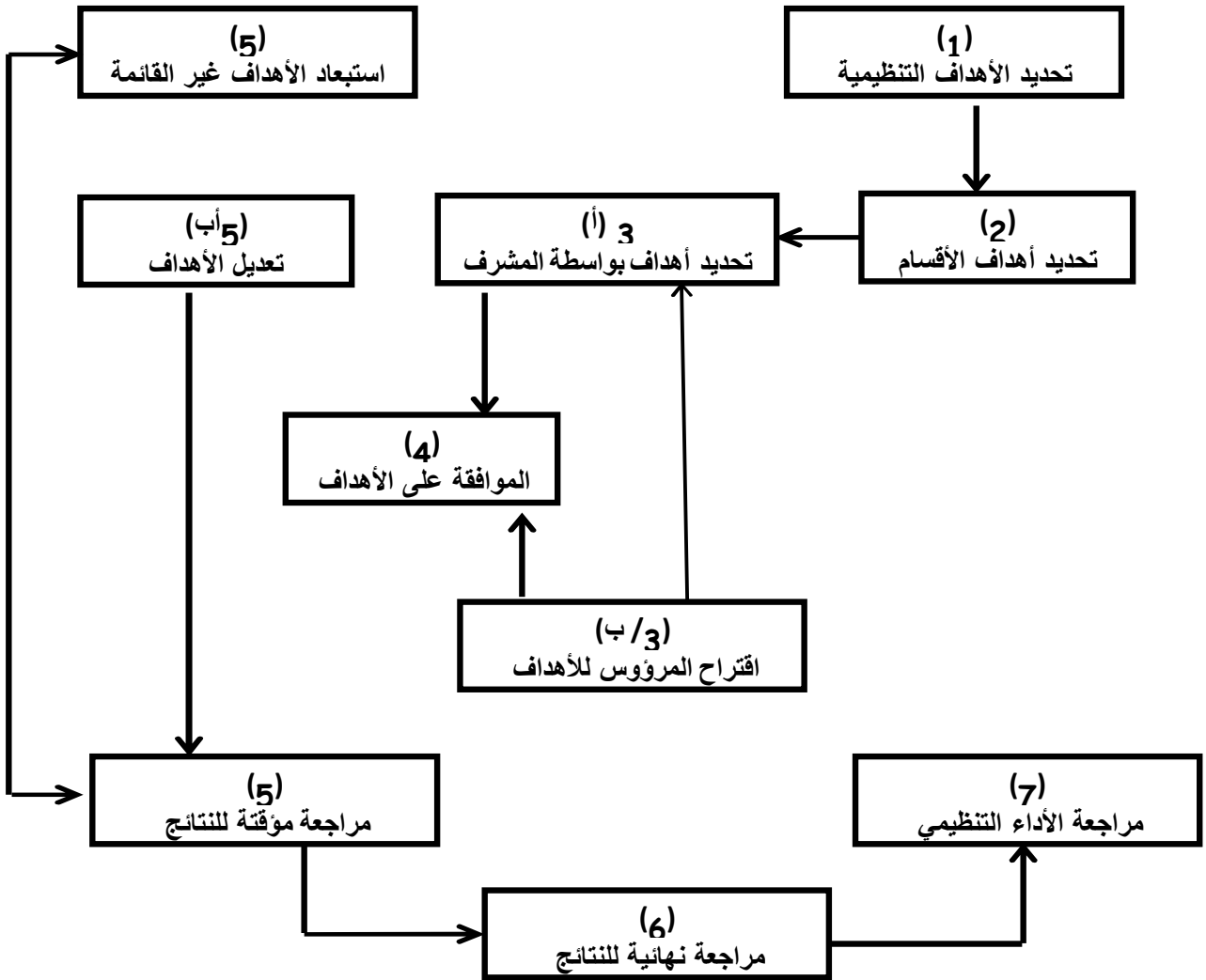
¹ صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص ص 96، 97.

² فاروق عبدة فليبة: محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 276.

د- طريقة الاختيار الإيجابي **FORCED CHOICE**: وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويمتاز القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات أثناء عملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

□ صعوبة المحافظة على سرية الشفرة¹.



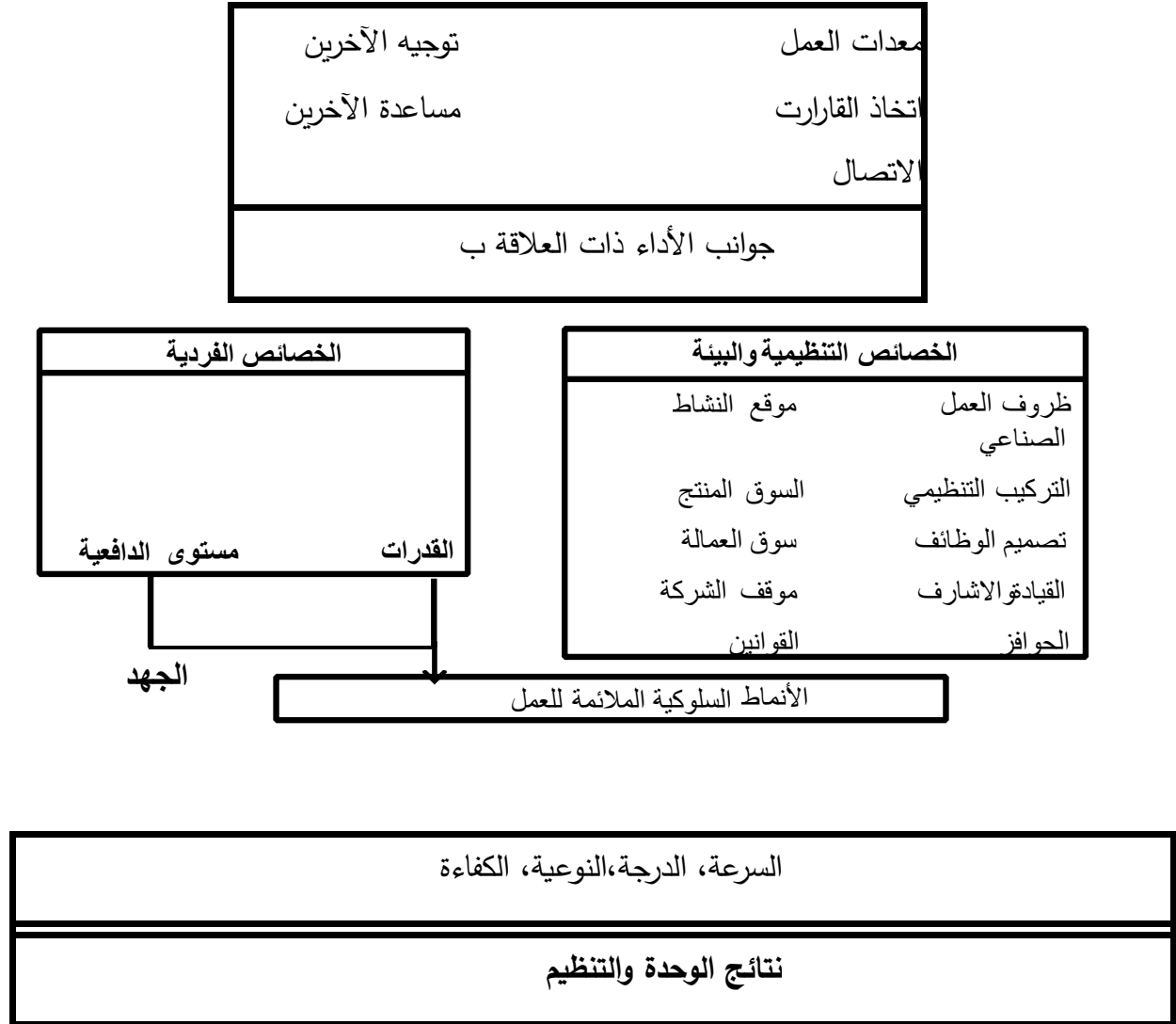
شكل (05) يمثل تقييم الأداء من منظور طريقة تحديد وضع الأهداف¹

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص 435.

هـ- طريقة التقييم الذاتي:

فيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفته، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم، لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، ولإشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد¹.

تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقسيم الأداء



¹ فاروق عيبد فليبة، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 276.

الأرباح	حصص المبيعات
حصّة الشركة في السوق	حصص الانتاج
الأسلوب المناسب لتقويم الأداء	

شكل رقم (6) يمثل الاعتبارات التي تؤخذ عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الاداء¹

المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء:

إن الهدف من تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره، ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة خاصة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا، وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط ويحدد "هايز" "HAYNES" ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

- المدخل الأول تحسين الموظف:

إن تحسين الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير وتحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسن في أداء الموظف وهي:

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ إتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.
- **الوسيلة الثانية:** وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وبين ما يؤديه بإمتياز، إن وجود العلاقة السببية، بين الرغبة والأداء تؤدي إلى إحتتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون في آدائها، وهذا يعني توفير الإنسجام بين الأفراد واهتماماتهم، والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة.

¹ السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 250.

• **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن نكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف¹.

- **المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا كبيرة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد الاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل مما يعطي منفعة للموظف².

ويعطى هذا الأسلوب بالإضافة إلى منفعة الموظف، التدريب المتبادل بين الموظفين، وضمن نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريبا، وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية، وأن تكون معدلات الأداء واقعية³.

- **المدخل الثالث: تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير ما يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل بين الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، وفي هذا الجانب يشير عزت عبد المنعم إلى مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم، وتنمية القيادات الإدارية، ويورد مراحل تطبيق هذا المدخل على النحو التالي:

• **مرحلة الإعداد:** ويتم في هذه المرحلة تزويد الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته، وأساليبه بما يمكنهم من إستعبابه وفهمه والإقتناع بمدى جدوى العملية لتطوير المنظمة، ورفع مستوى الأداء فيها.

¹ العجلة، توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، غزة، 2009، ص 69-70.

² العجلة، توفيق عطية توفيق، مرجع سابق، ص 71-70.

³ مجيد، سوسن شاكر، تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 61.

- **مرحلة الفحص والتنقيب:** تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل بالمنظمة موضوع الدراسة، والبحث والتعرف على اهدافها وسياستها ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الايجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء.
- **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة القيام بمايلي:
 - ✓ تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة
 - ✓ تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ماسبق تحديده من أهداف طويلة الأجل.
 - ✓ تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المطلوبة.
 - ✓ **مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء:** في ضوء ما تم تحديده من أهداف، وبمراعاة الظروف الداخلية، والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان و إضافة قوى دافعة من ناحية جديدة.
 - ✓ **مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء:** يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة بالمنظمة بإتباع أسلوب المصفوفة الشبكية بما يؤهلهم بالإلمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المراد تطويره دون التركيز على جانب دون آخر.
 - ✓ **مرحلة المراجعة والمتابعة:** إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل بها، لذلك قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقق الأهداف السابق تحديدها، وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس تلك المراجعة ونتائجها يتم إعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي¹.

¹ سلمان زيد منير، إدارة اختيار الموظفين، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 47 - 48.

المطلب الخامس: أخطاء تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها مايلي:

أ - **الميل لإعطاء تقديرات متوسطة:** ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل

العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز للبعض، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له.

ب - **خطأ التأثير بالهالة:** ويحدث هذا الخطأ وعندما يسمح المقيم، لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف المقيم في تقديره العام لذلك الأداء، فإن ذلك الموظف لا يجيد كتابة التقارير، بشكل متفوق، وهو متفوق من كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم، عندما يقيم موظفاً وينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف، وبطلق بعضهم على هذا الخطأ إسم الخطأ المستمر.

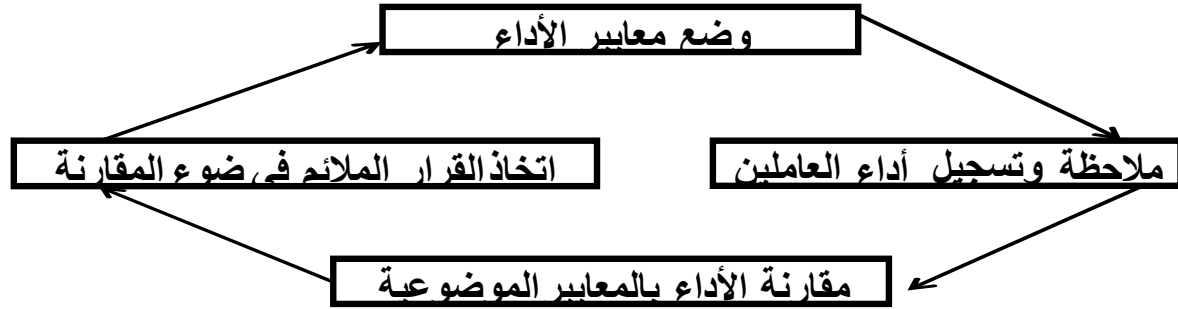
ج- **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** يميل الكثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي، ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئاً أو ممتازاً مما يجعل تقدير المشرف المقيم متحيزاً.

د - **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصيات معينة، كالقربة والصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.

هـ - **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:**الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين ذوي الأداء تقديرات متوسطة، أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء الضعيف درجات متوسطة وهكذا.

و- **خطأ الإختلاف في فهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل: جيد، مقبول، ممتاز، تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين¹.

¹ حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979، ص128-129.



الشكل رقم (07): دورة عملية تقييم الأداء.¹

المطلب السادس: معوقات الأداء: هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء لدى الفرد، فهي بمثابة معوقات أو عوائق موجودة في الواقع، ومن أكثرها شيوعاً:

- أ- تصارع المتطلبات على وقت الفرد، أي أن الفرد لا يمكنه التوفيق بين كل ما يتطلبه أداءه وهذا نظراً لضيق الوقت وكثرة المتطلبات.
- ب- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات خاصة إذا كان الأمر يتطلب التدقيق والتخصيص.
- ج - السياسات المحددة والبرامج والمناهج المستعملة وعدم ملاءمتها للأهداف المسطرة وبالتالي مهما كان الجهد و القدرات المتوفرة فإن مستوى الأداء يكون منخفضاً جداً.
- د- وهناك عوامل أخرى مؤثرة كـنقص التعاون مع الآخرين، ونوعية الإشراف والعوامل البيئية التي تسبب الفهم الخاطئ للجهود.

وبناء عليه فإن الإدارة تسعى جاهدة إلى التوجيه الأنسب للجهود من خلال:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين
- توفير بيئة مدعمة تنقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن.²

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة الاقتصادية، حالة الجازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009، ص15.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ص85، 2001، ص85.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية تقييم الأداء، الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية معينة، وتقدير مدى كفاءاته الفنية والعلمية والعملية للزهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية:

المبحث الأول: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري.

المبحث الثاني: تحليل النتائج

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية.

1- مجالات الدراسة

2- الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: عرض البيانات و تحليلها و تفسيرها.

1- عرض النتائج العامة

2- التوصيات والاقتراحات

تمهيد:

بعد أن تم التعرض إلى الجانب النظري الذي يهبط الأرضية التطبيقية للكشف عن دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المنظمة، لأنه لا تكتمل أهمية أي بحث أو أي دراسة إلا بعد ربطها بواقع معطى، والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة أو بواسطة الأدوات المنهجية من أجل الإحاطة بمختلف جوانب هذا الفصل، وكطريق يمر منه الباحث من الجزء النظري إلى الجزء التطبيقي (الميداني) لأنه لا يمكن أن ننجز بحثنا كاملا دون الإستعانة بتقنيات منهجية محكمة.

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة (الديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري-بسكرة-) وتعرضنا لمختلف البيانات التي تخص المؤسسة بالإضافة إلى تحديد مجالات الدراسة الزمكانية والبشرية بعد توزيع إستمارة الإستبيان على المبحوثين وتحليلنا وتفسيرنا للنتائج المتوصل إليها.

وفي الأخير ختمنا بجملة من التوصيات والمقترحات حول الدراسة

المبحث الأول: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

يعد ديوان الترقية والتسيير العقاري إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ومن أهمها، فله تاريخه ومكانته على المستوى الوطني، ومن خلال هذا المبحث يتم التعرف على الديوان وعلى مهامه ونشاطه الإقتصادي.

المطلب الأول: التعريف بالديوان الترقية والتسيير العقاري.

أولاً: الهيكل التنظيمي للديوان الترقية والتسيير العقاري:

يصادق الوزير المكلف بالسكن بمقرر على الهيكل التنظيمي للديوان بناء على إقتراح مجلس إدارة ديوان الترقية والتسيير العقاري، ففي بادئ الأمر وحسب المرسوم رقم 711/67 كان الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري يتكون وتحت إشراف المدير من 1 دوائر، وفي كل دائرة 1 مصالح مع إمكانية رفع هذا العدد إلى أربعة على الأكثر وذلك حسب أهمية الممتلكات، ويحدد مجلس الإدارة صلاحيات كل مصلحة بناء على إقتراح من المدير العام، وكان الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري كما يلي:

I - دائرة الإدارة والمالية: وتضم:

1- مصلحة الموارد البشرية. 3- مصلحة الوسائل العامة.

2- مصلحة المحاسبة والميزانية.

II - دائرة تسيير الممتلكات: وتضم:

1- مصلحة استغلال الممتلكات.

2- مصلحة التنازل عن الممتلكات.

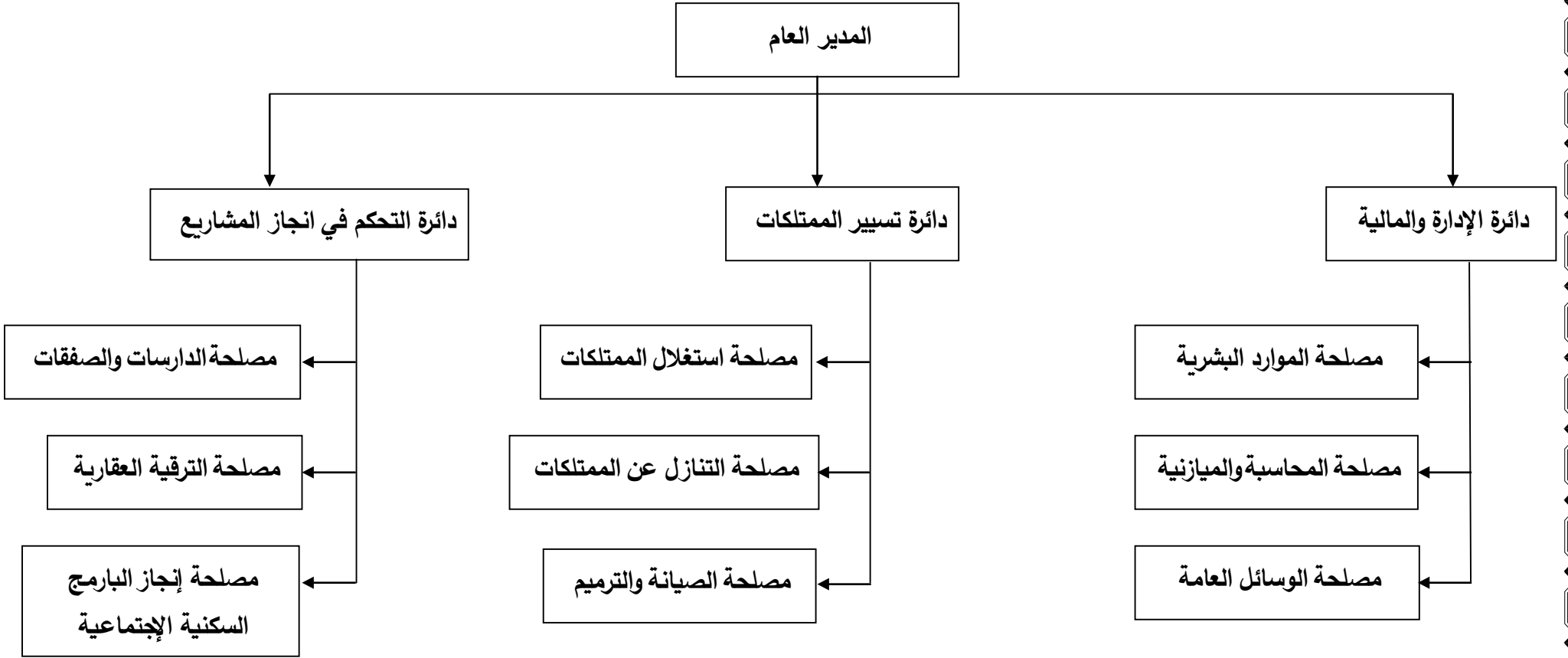
3- مصلحة الصيانة والترميم.

III - دائرة التحكم في إنجاز المشاريع: وتضم

1- مصلحة الدراسات والصفقات. 3- مصلحة الترقية العقارية.

2- مصلحة إنجاز البرامج السكنية الإجتماعية.

ويمكن تلخيصه في الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

الشكل (رقم 13): الهيكل التنظيمي الأول للديوان الترقية والتسيير العقاري .

ثانياً: الهيكل التنظيمي المستحدث لديوان الترقية والتسيير العقاري:

لوجود عدة أسباب إن دعت الضرورة لتغيير الهيكل التنظيمي لديوان الترقية ومن أهمها ما يلي:

- I- تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة ودخول الج ازئر إلى نظام إقتصاد السوق.
 - II- مواكبة التطورات.
 - III- زيادة مهام ونشاطات ديوان الترقية بزيادة حجم المشاريع المقررة من طرف الدولة واحتياجات أفراد المجتمع.
 - IV- ظهور برامج سكنية جديدة كمشاريع السكن التساهمي والترقوي مما ازدت الحاجة للمورد البشري.
- وعن طريق القرار الوزاري رقم 52/215 المؤرخ في 52/50/5552 المعدل والمتمم للقرار الوزاري رقم 04/م.خ/89 المؤرخ في 18/15/1889 المتضمن الهياكل التنظيمية لدواوين الترقية والتسيير العقاري. وبناء على محضر مجلس الإدارة رقم 5552/55 المؤرخ في 18/58/5552 المتضمن الهياكل المصادقة على الهيكل التنظيمي للديوان و اقتراح الإطارات المسيرة له، وبناء للمرسوم الرئاسي 5551/171 الصادر 5551/52/52 أصبح الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة يتكون من خمسة (52) دوائر على النحو التالي:

1- المدير 2- نائب مدير مساعد 3- الدوائر: يتضمن الهيكل التنظيمي 2 دوائر وهي:

أ- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: وتتضمن

* مصلحة الموارد البشرية * مصلحة الوسائل العامة * مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

ب- دائرة المالية والمحاسبة: وتضم

* مصلحة المحاسبة. * مصلحة المالية * مصلحة الإستثمارات. * مصلحة التحصيل

ج- دائرة تسيير وصيانة الحضيرة: وتحتوي:

* مصلحة إستغلال. * مصلحة التنازل * مصلحة الصيانة

د- دائرة التحكم في المشاريع:

* مصلحة الدراسة والبرمجة. * مصلحة الأسعار والصفقات. * مصلحة متابعة العمليات.

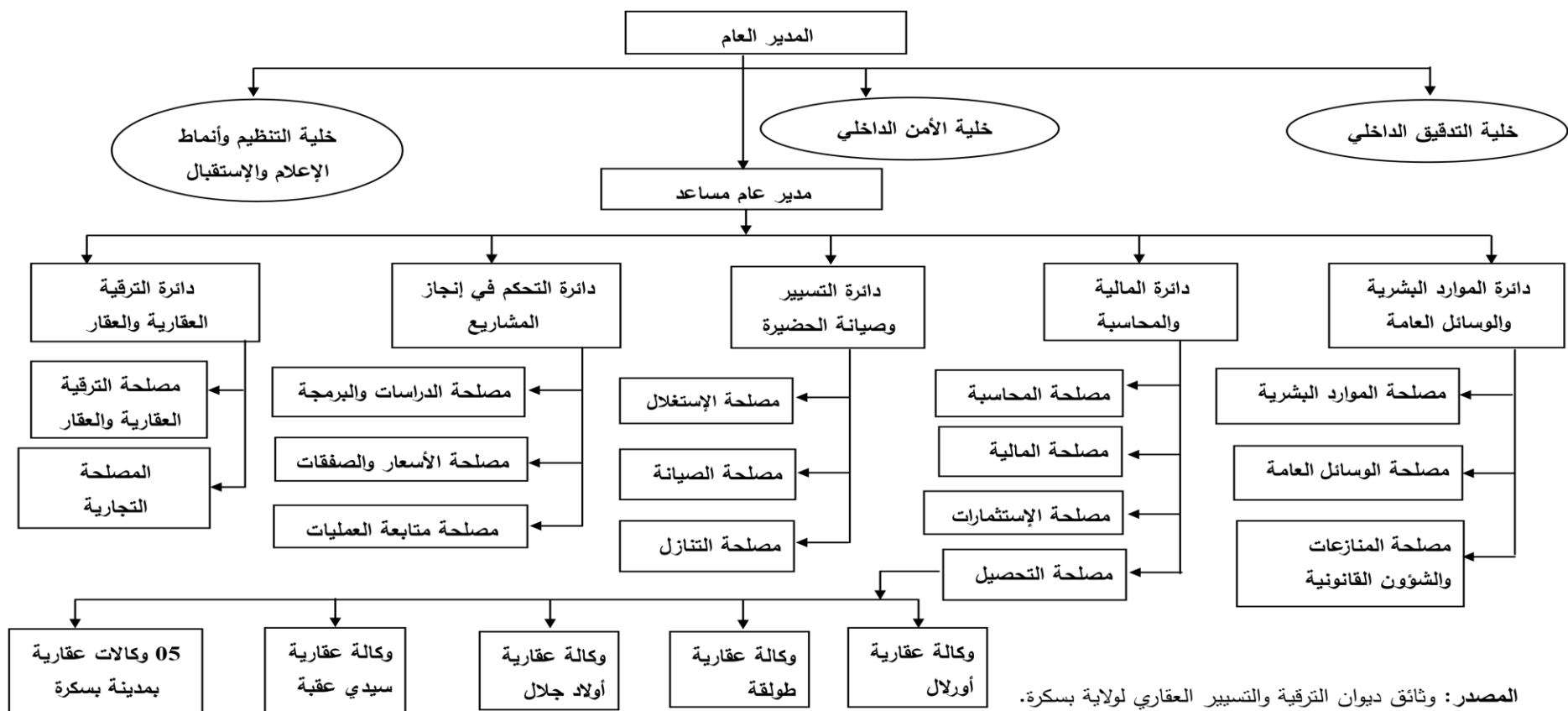
هـ - دائرة الترقية العقارية والعقار:

* مصلحة الترقية العقارية والعقار * المصلحة التجارية.

4- خلايا وظيفية: هي هياكل خاصة منظمة في شكل خلايا وهي:

* الأمن الداخلي. * التدقيق الداخلي. * التنظيم وأنماط الإعلام والإستقبال.

ويمكن عرض الهيكل التنظيمي المستحدث لديوان الترقية لولاية بسكرة في الشكل الموالي:



207

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي المستحدث لديوان الترقية والتسيير العقاري

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري.

في إطار تجسيد السياسة الإجتماعية للدولة، تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لا سيما بالنسبة للفئات الإجتماعية الأكثر حرماناً.

أولاً: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:

كجزء من تحقيق أهدافه الرئيسية يسعى ديوان الترقية والتسيير العقاري لأداء المهام التالية:

I- المقاتل الرئيسي لصالح الداولة: في إطار المشاركة في تنفيذ سياسة الدولة، يقوم ديوان الترقية والتسيير العقاري بتعزيز الخدمة العامة في مجال الإسكان لا سيما بالنسبة لفئات الإجتماعية الأكثر فقراً.

II- تطوير العقاريت والممتلكات: يتم ذلك على مستوى أنحاء تراب الولاية، فديوان الترقية والتسيير العقاري فيعتبر المسؤول للقيام بـ:

- 1- الترقية العقارية من خلال إنشاء وتسيير المساكن العامة المؤجر.
 - 2- تطوير الأراضي.
 - 3- الحفاظ على التراث.
 - 4- إتخاذ الإجراءات لتقديم الخدمات لضمان صيانة وترميم الأملاك العقارية وإعادة الإعتبار إليها وإعادة هيكلة القطاع العقاري.
 - 5- مراقبة عمليات تصفية وإعادة هيكلة المباني في إطار برنامج الترميم.
 - 6- دعم إدار المشروع نيابة عن العمليات العمومية (مديرية التعمير والبناء، مديرية السكن والتجهيزات العمومية).
- III- إدارية الممتلكات:** تخول دواوين الترقية والتسيير العقاري، فضلاً عن ذلك تسيير الأملاك العقارية المسند لها، تحدد إتفاقية نموذجية لشروط وكيفيات التكفل بهذه المهمة توضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسكن.

ويكلف ديوان الترقية والتسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري، بما يلي:

- 1- تأجير المساكن والمحلات ذات الإستعمال المهني والتجاري والحرفي، أو التنازل عنها.

- 2- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ربوع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
- 3- مراقبة الممتلكات من خلال ملف المستأجرين الذين يتم تحديدهم دوريا.
- 4- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها بإستمرار في حالة صالحة للسكن.
- 5- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظير العقارية التي تسييرها، وضبطه ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات.
- 6- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الإستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي تسييرها وتنسيق ذلك.
- 7- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها، حسب شروط خاصة، في إطار وحدوية وقواعد تسيير الممتلكات العقارية.

ثانيا: أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري :

يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري المسؤول على تنفيذ ما يتعلق بالسياسة الإجتماعية للدولة:

- I- إنجاز المعاملات المتعلقة بملكية المنازل السكنية.
- II- تعزيز برامج الإسكان العام، كالمشاريع التساهمية والترقوية.
- III- تسيير السكنات الإجتماعية.
- IV- تولي مسؤولية إدارة عملية تنظيف واعد هيكلة المباني ضمن برنامج خاص لإعاد التأهيل.

ثالثا: الإنجازات والمشاييع قيدا الإنجاز.

فيما يخص برامج الإنجاز الخاص بالتأجير السكني فديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكر ينجز ثلاث أنواع من المشاريع السكنية:

- I- **السكنات الإجتماعية:** هي السكنات الممولة من طرف الدولة 100% من حيث تكلفة الأراضي والبناء، ويتم توزيعها للمستفيدين من طرف الدوائر والبلديات التابعين لها، ويقوم ديوان الترقية بتسييرها.

II- السكنات الترقية المداعمة (التساهمية سابقا): السكن الترقوي المدعم هو صيغة جديد أستحدثت منذ 2111 من طرف السلطات العمومية لتعويض السكن الإجتماعي التساهمي للسكن المعروف تحت تسمية الـ LSP. وقد عرف السكن الترقوي المدعم إنتشارًا بسبب زياد الطلب عليه من قبل قطاع هام من المجتمع.

III- السكنات الترقية: هي السكنات الممولة من طرف ديوان الترقية والتسيير العقاري من حيث جميع التكاليف من بداية المشروع إلى غاية الإنتهاء منه، والإي اردات من هذه السكنات تكون له بإعتباره مالكًا للمشروع، لكن هذه المشاريع قليلة جدًا نظرًا لإمكانياته المالية المحدود، وإذا كان هذا النوع من المشاريع قائمًا، يلجأ ديوان الترقية لطريقة البيع من خلال التصاميم حتى يحصل على الأموال لإنجاز هذا النوع من المشاريع.

المبحث الثاني: تحليل النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

أ - **المجال المكاني:** ونعني به محل الدراسة و موقعها، بما دراستنا تتحدث عن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة ارتأينا ديوان الترقية والتسيير العقاري التابع لولاية بسكرة كنموذج نظرا لسهولة التواصل والحصول على المعلومات.

ب - **المجال البشري:** يقصد به مجتمع البحث، وهم العاملين (الموظفين) بديوان الترقية و التسيير العقاري بسكرة، وبما أن دراستنا إتخذت من ديوان الترقية و التسيير العقاري بسكرة نموذجا فإن مجتمع بحثنا يتكون من 150 فرد من أصل 283 فرد (موظف).

ج- **المجال الزمني:** ويشمل الفترة الزمنية التي استغرقناها لإجراء دراستنا والوصول إلى نتائجها:

لقد تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة منذ شهر ديسمبر سنة 2020 حيث كانت البداية بجمع المادة العلمية النظرية المتعلقة بالموضوع، وقد استمر ذلك إلى غاية شهر أوت 2020 ، وبعد ذلك تم تحرير الجانب النظري للدراسة في شكله النهائي.

- أما الجانب الميداني للدراسة، فقد كانت بداية إنجازه في بداية شهر أفريل 2020 ، حيث تم إنجاز استمارة إستبيان وعرضها على الأستاذة المشرفة بعدها المحكمين وبعد التعديلات اللازمة، تم توزيعها بتاريخ 15 أوت 2020 على 150 موظف وعامل في ديوان الترقية والتسيير العقاري بسكرة ، حيث تم توزيعها باليد واسترجاعها كاملة باليد بعد 11 يوم، وبعدها شرعنا في تفرغ بياناتها وتحليلها، وتمت العملية إلى غاية 4 سبتمبر 2020، وبعدها تم تحرير النتائج العامة والتقرير النهائي للدراسة.

أدوات البحث: تم الإستناد في الدراسة التطبيقية لبحثنا و إختبار فرضيات الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي وذلك من خلال أداتين أساسيتين هما:

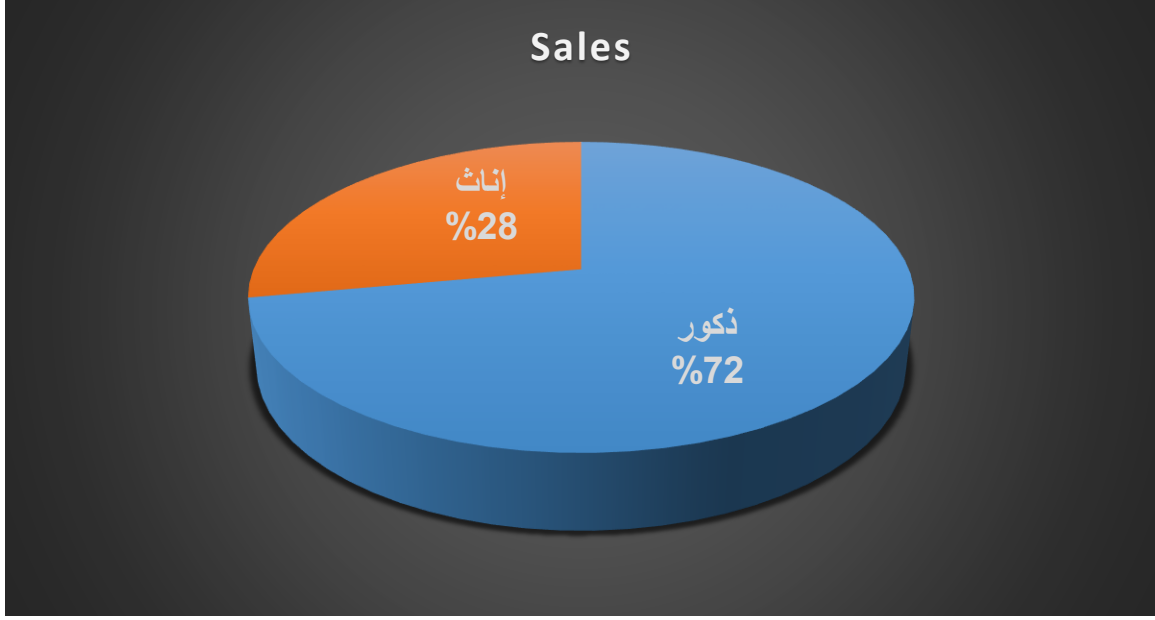
-**الإستبيان:** وهو أداة بحث تم الإستناد عليها لقابلية قياس متغيرات الدراسة المتمثلة في الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي و تخصيص بنود معدة سابقا لذات الظاهرة لتعطينا نتائج دقيقة تخدم أغراض البحث من صدق وثبات وقابلية تكيف مع مجتمع محل الدراسة.

-**الملاحظة غير المباشرة:** حيث تم ملاحظة ردود فعل المبحوثين عبر ثلاث مراحل، الاستقبال و التعارف، مرحلة الاستقصاء و الأسئلة العامة، مرحلة التنقل عبر أقسام المؤسسة.

II - الدراسة الميدانية ونتائجها

1 - عرض البيانات، تحليلها وتفسير النتائج:

- البيانات الشخصية:



جدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	204	28%
أنثى	79	72%
المجموع	283	100%

من خلال نتائج الجدول رقم "01" إتضح لنا أن نسبة الإناث اللواتي يعملن بالوحدة العملية ديوان الترقية والتسيير العقاري بسكرة تقدر بنسبة (28%) وهذا راجع إلى طبيعة عملية التوظيف التي تتبعها المديرية وأيضا المؤهلات الشخصية التي تؤهل كلا الجنسين لشغل منصب إداري، ويعود السبب إلى كون المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل وفرضت نفسها في العديد من المجالات، إضافة إلى كون العمل المكتبي في المؤسسات من الوظائف التي تحبها الإناث مقارنة بالأعمال الأخرى، وفي المقابل تعود نسبة (72%) إلى الذكور وهي النسبة الأعلى بالثلثين مقارنة الإناث هذا راجع إلى ملائمة طبيعة العمل بشكل كبير للذكور.

جدول رقم (02): يبين توزيع الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	24	16%
جامعي (تدرج)	89	59%
تكوين مهني	37	25%
المجموع	150	100%

من خلال نتائج الجدول رقم (02): إتضح لنا توزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى ثلاث فئات رئيسية يحتل فيها الجامعيون النسبة الأكبر (59%) وهذه النسبة يرجع لكون المؤسسة تعتمد بصورة كبيرة على الأجهزة الذكية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالضرورة أن تعتمد على الإطارات في تسيير أعمالها، كما أن العينة ذاتها كلها تعمل في المكاتب وهناك الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى التكوين المهني بـ(25%) وهي نسبة معتبرة نظرا لتكوينهم الجيد وأدائهم الوظيفي المتقن والشهادة التي تؤهلهم لشغل مناصب إدارية، أما نسبة (16%) فهي ترجع إلى ذوي المستوى الثانوي، وهي نسبة ضئيلة نوعا ما، نظرا لكون المديرية تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل منذ نشأة المؤسسة وهم بذلك يغطون نقص التعليم العالي، وهم يؤدون مهام أساسية وهامة في الوحدة. وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الأولى بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" حيث لاحظ الباحث تناسب طردي بين فعالية الاتصال داخل المؤسسة ومستوى المؤهل العلمي بمركب الرافعات والمجارف C.P.G.

جدول رقم (03): يبين توزيع الباحثين حسب متغير الأقدمية بالعمل.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	13	09%
من 5 إلى 10 سنوات	60	40%
من 11 سنة إلى 25 سنة	77	51%
المجموع	150	100%

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (03) الذي يوضح متغير الأقدمية بالعمل الذي يعكس خبرة الأفراد المبحوثين في أداء أعمالهم، حيث عادت أعلى نسبة فيه للموظفين ذوي أقدمية تتراوح من (11 سنة إلى 25 سنة) والتي قدرت بـ(51 %) وهم الذين يشغلون مناصب هامة وحساسة في المؤسسة نظرا لمعرفتهم بطبيعة العمل وتأتي في المرتبة الثانية نسبة الموظفين ذوي أقدمية تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات) والتي قدرت بـ(40%) وهي نسبة معتبرة وتأثر خبرتها على الأداء الجيد في المؤسسة، وفي الأخير جاءت نسبة (9%) بالنسبة لذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وهي نسبة ضئيلة نوعا ما، وهذا يرجع إلى كون المؤسسة لا تميل إلى التجديد في مواردها البشرية، بل تستفيد من الطاقات الفكرية التي لديها خبرة طويلة في العمل، والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مسابرة للتطورات الحاصلة داخل أو خارج المؤسسة.

واستندنا في هذا التفسير على ركائز النظرية الوظيفية حيث أن وحدة التحليل بالنسبة للوظيفية هي الأنشطة، أو النماذج المتكررة التي لا غنى عنها في استمرار وجود المجتمع، أي أن هناك متطلبات أساسية للمنظمة، وظيفة تلبي الحاجات الملحة للنظام وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش فالواجبات المتكررة تحقق الأثر الرجعي أعلى من النماذج الحديثة.

المحور الأول: بيانات حول نوع الاتصال

جدول رقم (04): يبين نوع الوسيلة الاتصالية السائدة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
37 %	56	المقابلة الشخصية
16%	24	الهاتف
05 %	08	الإجتماعات
07%	11	التقارير
18%	27	الأنترنت
04%	06	صندوق الأفكار
12%	18	الطلب الخطي
100%	150	المجموع

من خلال قراءتنا للبيانات المسجلة في الجدول رقم (04) يتضح لنا وجود تباين في الوسائل التي يستخدمها المبحوثين في إتصالاتهم داخل المؤسسة، حيث جاءت النسبة الأكبر (37 %) بالنسبة لاستخدام المقابلة الشخصية وهذا ما يعني أن العمال يعتمدون على الاتصال الشخصي فيما بينهم كوسيلة سريعة وسهلة في الاتصال بين العمال، تليها نسبة (18%) بالنسبة لاستخدام الأنترنت كوسيلة عملية وفعالة وملائمة أكثر لطبيعة عمل المؤسسة، في حين جاءت نسب (16%، 12%، 05%، 04%) بالترتيب فيما يخص الوسائل التالية: (الهاتف، الطلب الخطي، الإجتماعات، صندوق الأفكار) ومن الواضح أن لكل وسيلة دورها وتأثيرها على العمل، والدليل على ذلك عدم وجود أي نسبة معدومة بمعنى أن كل الوسائل المتوفرة مستخدمة في المؤسسة حسب الموقف الاتصالي، وحسب تفضيل العمال لنوع الوسيلة التي يستخدمها، حيث ترى المدرسة النسقية أن لكل نظام و وسائل اتصال ظروف خاصة به يختلف بحسبها وهذا ما لمسناه في المؤسسة حيث يحدد الطرف غالبا نوع الوسيلة.

جدول رقم (05): يبين نوع الاتصال الذي يعتمد عليه المبحوثين عند تأديتهم لمهامهم

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
54 %	81	الاتصال الشفهي
46 %	69	الاتصال الكتابي
100 %	150	المجموع

يوضح الجدول رقم (05) أن نسبة (54%) من مفردات العينة تستخدم الإتصال الشفهي عند تأدية المهام، وهذا راجع إلى سهولة الإتصال الشخصي بين العمال بطريقة مباشرة مما يمكنهم بنقل وتبادل مجموعة من الرسائل والمعلومات والآراء بعيدا عن تعقيدات الإتصال الكتابي، وهو ما يؤكد نتائج الجدول رقم (04) الذي يبين أن المؤسسة يعتمد على المقابلة كوسيلة إتصال أساسية، أما نسبة (46%) تعود إلى فئة المبحوثين الذين يستخدمون الإتصال الكتابي، والسبب في ذلك هو طبيعة المهام التي يقومون بها والتي تتطلب التسجيل الكتابي لها، مثل التقارير، والمراسلات، والمذكرات والإجتماعات... وهذا التباين البسيط في النسب يعكس قدرة عمال المؤسسة على إستخدام كلا النوعين من الإتصالات بإتقان، وهذا ما يؤكد الجدول السابق الذي يبين نوع الوسيلة الاتصالية السائدة في المؤسسة وماتم رصده من الإطار النظري الخاص بالمدرسة النسقية المفسرة للاتصال و مدرسة فرانكفورت أي أن لكل موقف تأثير على نوع الاتصال المقترح فيها.

جدول رقم (06): يبين نوع الإتصال الذي تستخدمه الإدارة العليا عند اتصالها بالعمال (المبحوثين)

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
46 %	69	الاتصال الرسمي
54 %	81	الاتصال غير الرسمي
100 %	150	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة (54%) من المبحوثين في الوحدة العملية لإتصالات الجزائر، يؤكدون بأن نوع الإتصال الأكثر إستخداما داخل المؤسسة هو الإتصال غير الرسمي، في حين أن نسبة (46%) تخص نوع الإتصال الأقل إستخداما داخل المؤسسة والإتصال الرسمي، ويرجع سبب إرتفاع نسبة إستخدام الإتصال غير الرسمي كون المؤسسة تعتمد على الإتصالات التي تمر من خلال قنوات غير رسمية كالمقابلة المباشرة، الإتصال الشخصي، من أجل تسهيل وتيرة العمل وعدم ربط العاملين بالقوانين واللوائح الرسمية وبالمقابل نجد أن (69) فرد من العينة يستخدمون الإتصال الرسمي في تسيير أعمال المؤسسة، ما يمكن ملاحظته هو وجود تبادل إيجابي بين الإتصال الرسمي وغير الرسمي لدى العمال، وهذا ما يؤكد نتائج الجدولين رقم 4 و 5، وهذه النتائج مُرضية بعكس ما هو متوقع فكما عرفنا سابقا من توجه مدرسة فرانكفورت وكثير من المتخصصين في مجال التسيير و الإدارة على أن التنظيمات خاصة منها الاقتصادية، صارت أمام حتمية التمتع بالمرونة.

جدول رقم (07): يبين ما إذا كان نوع الإتصال الذي تستخدمه الإدارة العليا يلبي إحتياجات العمال

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
33 %	49	دائما
42 %	64	أحيانا
25 %	37	أبدا
100 %	150	المجموع

اتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن الإتصال الذي تستخدمه الإدارة العليا يلبي إحتياجات (49) فرد من عمال المؤسسة بنسبة (33%) هذا راجع إلى أن الإتصالات التي تكون بين الطرفين قائمة على التفاهم المشترك والتفاعل الجيد أثناء العمل، مع مراعات متطلبات العمال، أما (64) فردا فقد أجابوا بأن نوع الإتصال الذي تستخدمه الإدارة أحيانا مايلبي إحتياجاتهم وجاءت النسبة ب(42%) وهي النسبة الأكبر يرجع ذلك إلى طبيعة المهام التي يقومون بها والتي تعتمد فقط على تنفيذ الأوامر والقرارات التي تأتي من الإدارة العليا دون مناقشتها أو إخضاعها للاحتياجات الشخصية لكل عامل، أما النسبة الأخيرة (25%) تعود على (37) فردا أجابوا بالنفي على أن الإدارة العليا تستخدم الإتصال الذي لا يلبي إحتياجاتهم هذا راجع إلى الضرورة المهنية التي تفرض مصالح المؤسسة على حساب احتياجات العمال.

وهذا ما اختلفت معه الدراسة الثانية بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية حيث أن الاتصال بين الإدارة العليا و الموظفين له دور في تلبية الحاجات و بالتالي الأداء المتوقع.

جدول رقم (08): بين أكثر أنواع الإتصال الرسمي إستخداما من طرف المبحوثين (العمال)

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
60 %	90	الاتصال النازل
13 %	20	الاتصال الصاعد
27 %	40	الإتصال الأفقي
100 %	150	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (08): إتضح لنا أن الإتصال الرسمي النازل هو أكثر الأنواع إستخداما من طرف المبحوثين بنسبة (60%) وهذا أمر طبيعي لأن الأوامر تأتي من الأعلى إلى الأسفل أي من المدير إلى رؤساء المصالح والمشرفين حتى تصل إلى العمال حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي المقابل جاءت نسبة (27%) بالنسبة لإستخدام الإتصال الأفقي، يرجع ذلك إلى دورة عملية الإتصال التي تحدث بين الإدارات الأفقية وهو المستوى التنظيمي الأكثر فعالية من حيث سيرورة المعلومات الإدارية، وفي الأخير تأتي نسبة (13%) وهي النسبة الضئيلة التي تعبر عن إستخدام المبحوثين للإتصال الصاعد أي من الإدارة الدنيا، والتي تتمثل في الفئة التي تنفذ الأوامر وتقوم بالمهام التي توكل إليها من الإدارة العليا دون وجود إتصال صاعد بينهم.

جدول رقم (09): يبين أكثر أنواع الإتصال غير الرسمي استخداما لدى العاملين في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
47 %	70	نقاشات حول العمل
49 %	74	نقاشات عامة
04 %	06	نقاشات شخصية
100 %	150	المجموع

اتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (09) والذي يبين أنواع الإتصال غير الرسمي إستخداما لدى المبحوثين في المؤسسة فجاءت النسب كالتالي: (49%) نقاشات عامة، و 47% نقاشات حول العمل 4% نقاشات شخصية، هذا يرجع إلى كون العملية الإتصالية داخل المؤسسة تسمح بتكوين علاقات إجتماعية في إطار العمل وهي وسيلة ناجحة لتنفيذ المهام في إطار أشكال مختلفة من الإتصال قصد تبادل المعلومات التي تخص العمل في إطار تفاعل إجتماعي يفيد العامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، والجانب الإيجابي الذي يثبت ذلك هو أن نسبة النقاشات الشخصية قليلة (4%) وهي غالبا تحدث بين عمال الإدارة الدنيا، من سائقين عمال الأمن، عمال النظافة.

جدول رقم (10): يبين ما إذا كان نوع الإتصال الذي يستخدمه المبحوثين (العمال) يلي رغباتهم التي إقترحناها عليهم

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
44 %	66	يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها
08 %	12	عنصر تحكم الإدارة في أداء العاملين
20 %	30	ينمي الروابط الحسنة بين العاملين
28 %	42	يزيد من تقارب وتقاوم الرئيس والمرؤوس
100 %	150	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (10) والذي يبين ترتيب الرغبات التي يلببها الإتصال السائد بين العمال، إتضح لنا بأن نسبة (44%) من المبحوثين أجابوا بأن الإتصال داخل المؤسسة يسهل عملية قيام الإدارة بمهامها، هذا يرجع إلى فعالية الإتصال الذي يخدم بالدرجة الأولى أهداف المؤسسة، أما النسبة التي تليها مباشرة هي (28%) التي تبين بأن الإتصال يزيد من تقارب وتفاهم الرئيس والمرؤوس وهو ما يؤكد الإنسجام الحاصل داخل المؤسسة والتفاهم المشترك بين الرؤساء والمرؤسين في حين تعود نسبة (20%) إلى أن الإتصال ينمي الروابط الحسنة بين العاملين هذا راجع إلى الدور الإيجابي الذي يقوم به الإتصال داخل المؤسسة بالتأثير المتبادل في السلوك مما يؤدي إلى الشعور بالإنسجام والإنتماء بين العمال، وفي الأخير تأتي نسبة (8%) من المبحوثين الذين أجابوا بأن الإتصال داخل المؤسسة عنصر تتحكم به الإدارة في أداء عاملها، وهذا أمر طبيعي لأن الإتصال هنا يركز على تلبية الأوامر الإدارية التي تحقق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (11): يبين مع ماذا تتماشى محتويات وسائل الإتصال المستخدمة داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
27 %	40	أهداف المؤسسة
13 %	20	إهتمامات وطموحات العمال
60 %	90	إستراتيجية وتوجهات المؤسسة
100 %	150	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (11) والذي يبين أهداف محتوى وسائل الإتصال التي تستخدم داخل المؤسسة، فقد جاءت النسبة الأكبر (60%) إلى أن الإتصال يخدم إستراتيجية وتوجهات المؤسسة، وهذا يرجع إلى التخطيط الإستراتيجي المحكم لعملية الإتصال داخل المؤسسة بحيث جعلت الأولوية لتوجهاتها وماتطمح إليه، وفي المرتبة الثانية خدمة أهداف المؤسسة بنسبة (27%) وهو العنصر الأساسي لعملية الإتصال التي يقوم بها العمال، في حين أن نسبة (13%) تعود إلى إهتمامات وطموحات العمال فيما يخص محتوى وسائل الإتصال داخل المؤسسة وبالتالي هناك ترتيب منطقي حسب إجابات المبحوثين لأولوية تحقيق وسائل الإتصال إستراتيجية وتوجهات المؤسسة بعدها أهدافها ثم إهتمامات وطموحات عمالها.

جدول رقم (12): يبين كيفية تقييم مستوى نوع الإتصال الذي يستخدم في المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
حسن	39	26 %
متوسط	89	57 %
ضعيف	22	17 %
المجموع	100	100 %

من خلال نتائج الجدول رقم (12) والذي يبين تقييم المبحوثين لنوع الإتصال الذي يستخدم في المؤسسة، جاءت النسب كالتالي:

(57%) أجابوا بأن مستوى الإتصال متوسط هذا يرجع إلى وجود بعض الصعوبات فيما يخص تنسيق الأعمال والمجهودات بين المستويات التنظيمية الثلاثة، بالإضافة إلى الطريقة والأسلوب الذي يستخدمها العمال عند اتصاليهم ببعضهم يكون في كثير من الأحيان غير مفهوم لدى الكثير من العمال، أما بنسبة (26%) من العمال فهم يقيمون نوع الإتصال المستخدم في المؤسسة أنه حسن، بإعتبار أن المهام التي يقومون بها قائمة على الإتصال وهم ناجحون في تأدية مهامهم وفي الأخير تأتي نسبة (17%) ممن أجابوا بأن مستوى الإتصال ضعيف، وهي الفئة التي لا تهتم بعملية الإتصال عند تأدية مهامها وهم يرون بأنهم لا يستفيدون من الإتصال الداخلي في مؤسستهم.

جدول رقم (13): يبين مدى إهتمام الإدارة العليا بوصول المعلومات إلى العمال في الوقت المناسب

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	99	66 %
لا	51	34 %
المجموع	150	100 %

من خلال قراءتنا للجدول رقم (13): نلاحظ أن فئة إهتمام الإدارة العليا بوصول المعلومات إلى العمال في الوقت المناسب قدرت بـ(66%) بالنسبة للمبحوثين من عمال المؤسسة، أما فئة عدم إهتمام الإدارة

بوصول المعلومات في الوقت المناسب للعمال، كانت نسبتها (34%) وهذا يوضح أن غالبية الموظفين يرون بأن المعلومات المقدمة إليهم من طرف الإدارة تصل في الوقت المناسب وتقدم بسهولة مما يوضح فعالية الإتصال من خلال الإتصال الرسمي وغير الرسمي، أما فيما يخص نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب فذلك راجع إلى إعتبارات تنظيمية ومهنية ذكرت منها: العدد الكبير للعمال، كثرة المهام، ضيق الوقت.

جدول رقم (14): يبين الهدف من إتصال الإدارة العليا بالعمال

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
10 %	15	رفع مستوى أدائك
58%	87	تنفيذ القرارات والتعليمات
32 %	48	المشاركة في إتخاذ القرارات
100%	100	المجموع

يتضح لنا من خلال النتائج التي جاءت في الجدول رقم (14) والتي بينت هدف الإدارة العليا عند إتصالها بالعمال هو من أجل تنفيذ القرارات والتعليمات بنسبة (58%) وهي النسبة الأكبر وهذا يرجع إلى إهتمام الإدارة بتنفيذ الأوامر بالدرجة الأولى، ومشاركة العمال في إتخاذ القرارات بالدرجة الثانية، حيث قدرت نسبتها بـ(32%) من المبحوثين الذين يشاركون في عملية إتخاذ القرار مما يشعرهم بأهميتهم ويشجعهم على المشاركة في إنجاح العمل الإداري، أما الجزء القليل من المبحوثين فهم يرون بأن الإدارة تتصل بهم بشأن رفع مستوى آدائهم وهذا يرجع إلى إعتقاد الإدارة على برنامج لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي لنسبة قليلة من عمالها.

من خلال إجابات (15) فردا من المبحوثين الذين تتصل بهم الإدارة العليا بشأن رفع مستوى آدائهم الوظيفي فقد إتضح لنا من خلال السؤال 15 بأن الهدف من ذلك هو مواكبة هؤلاء العمال لتطورات تكنولوجيا الإتصال، وهم الفئة التي تعمل في مصلحة إستثمار شبكة المنشآت القاعدية وكذلك مكاتب النوعية التجارية، وهي المصالح التي تتحكم في نوعية الخدمات وجودتها مما حتم على الإدارة متابعة وتفعيل آدائهم الوظيفي على غرار العمال الآخرين.

جدول رقم (16): يبين إذا كان العمال يقدمون إقتراحات للإدارة العليا بشأن تحسين مستوى آدائهم

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
11 %	16	دائما
32 %	48	أحيانا
57 %	86	أبدا
100 %	150	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة (57%) من المبحوثين لا يقدمون إقتراحات للإدارة العليا بشأن تحسين مستوى آدائهم، وهم يرجعون السبب في ذلك إلى عدم إستعداد المسؤولين لمعرفة سبب التجاهل السائد والغير مبرر لديهم، أما نسبة 32% وهي نسبة لا بأس بها فهم أحيانا ما يقدمون إقتراحات للإدارة العليا رغم أن أخذ تلك الإقتراحات بعين الإعتبار يبقى محدود، أما نسبة (11%) من المبحوثين فهم دائما ما يقترحون على الإدارة العليا بشأن تحسين آدائهم وأن اقتراحاتهم في كثير من الأحيان تأخذ بعين الإعتبار، وهؤلاء الأفراد هم من الإدارة الأفقية (رؤساء المصالح) ويحق لهم تقديم الإقتراحات.

عليه نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال لا يشعرون دائما بمسؤوليتهم المهنية والاجتماعية إتجاه إدارتهم مما ينقص من فعالية آدائهم، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول 14 .

جدول رقم (17): يبين ما إذا كانت الإدارة العليا تأخذ بعين الإعتبار إقتراحات العاملين في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
11 %	16	دائما
33 %	50	أحيانا
56 %	84	أبدا
100 %	150	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (17) تبين لنا بأن الإدارة العليا لا تأخذ بعين الإعتبار إقتراحات العاملين في المؤسسة وهي النسبة الأكبر من المبحوثين (56%) بينما (33%) أجابوا بأن الإدارة أحيانا تأخذ إقتراحاتهم بعين الإعتبار، وفيما يخص (11%) من المبحوثين فهم يرون أن الإدارة دائما ما تأخذ بعين الإعتبار إقتراحاتهم.

من هنا نستنتج أن الإدارة العليا لا تأخذ إقتراحات العاملين بموضوعية فهي تلبى إقتراحات فئة على حساب فئة أخرى قد يعود السبب في ذلك إلى شخصية المسؤولين وسلطتهم التي تمنحهم الحق في قبول أو رفض أداء العمال، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول رقم 16.

جدول رقم (18): يبين مدى إسهام الإدارة في تحفيز العمال من خلال إهتمامهم بالإقتراحات المتعلقة بالأداء

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
68 %	102	نعم
32 %	48	لا
100 %	150	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (18) والذي يبين لنا أن نسبة (68%) من العمال يشعرون بتحفيز الإدارة لهم، ذلك من خلال إهتمامها بالإقتراحات المتعلقة بالأداء الوظيفي لهم، مما ساهم في وجود علاقة جيدة بين العمال والرئيس، لتحفيزهم على تحسين أدائهم وعملهم وإعطاء صورة حسنة عن الإتصال القائم بينهم، أما نسبة (32%) من العمال فهم لا يجدون أي تحفيز إيجابي للإدارة لهم فيما يخص الإهتمام بإقتراحات التي يقدمونها والسبب في ذلك هو التباين في نوع الإقتراحات التي يقدمها العمال فمنها ما هو ملائم ومنطقي ومنها ما لا يخدم مصالح المؤسسة.

جدول رقم (19): يبين كيفية تقييم العمال لأثر الإتصال داخل المؤسسة على آدائهم الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
61 %	91	إيجابي
39 %	59	سلبي
100 %	150	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (19) بأن نسبة (61%) من العمال يقيمون أثر الإتصال داخل المؤسسة على آدائهم الوظيفي بأنه إيجابي ويرجعون ذلك إلى سلاسة ومرونة تعامل المسؤولين معهم، وهم يتقبلون طريقة الإتصال السائدة في المؤسسة وكلها أسباب تحفزهم على الأداء الجيد لمهامهم، في حين أن نسبة (39%) من العمال يرون بأن أثر الإتصال على أداءهم سلبي، وارجعوا ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها:

- كثرة المعلومات والمهام
- عدم وجود تنسيق بين العمال عند تأدية المهام
- ضيق الوقت
- ضعف قنوات الإتصال

□

جدول رقم (20): يبين ما إذا كانت هناك طرق تقييم بها الإدارة أداء العاملين في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
17 %	25	نعم
83 %	125	لا
100 %	150	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (20) جاءت نسبة (83%) من أجابات المبحوثين بأن الإدارة لا تتبع طرق تقييم بها أداء العاملين في المؤسسة، وهذا يرجع إلى ظروف العمل، وكذا ضيق الوقت، والعدد الكبير

للعمال، كذلك رضا الإدارة على أداء عمالها مما لم يحتم عليهم تطبيق طرق لتقييم الأداء، في حين نجد أن (17%) من نسبة المبحوثين يخضعون لتقييم الأداء الدوري، هذا بسبب قلة خبرتهم المهنية، كذلك المناصب الحساسة التي يشغلونها، بالإضافة إلى صعوبة فهمهم بمستجدات العمل التي توكل إليهم أحيانا.

جدول رقم (21): يبين الطرق التي تقييم بها الإدارة أداء العمال

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
03%	05	عن طريق المشرفين
13%	25	عن طريق الرئيس
83%	120	لا توجد طرق تقييم بها الإدارة العاملين
100%	150	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (21) تبين أن نسبة (83%) من المبحوثين أجابو بعدم وجود طرق تقييم بها الإدارة عمالها هذا ما يؤكد نتائج الجدول رقم (20)، أما نسبة (13%) من المبحوثين فهم يخضعون لتقييم الأداء عن طريق الرئيس (المدير) وهو رؤساء المصالح والمكاتب نظار لحساسية المهام التي يقومون بها وصعوبتها فهي لا تحتتمل أي أخطاء، أما نسبة (3%) من المبحوثين فهم يقيمون عن طريق المشرفين المباشرين وهم العمال الذين تقل خبرتهم عن سنتين ويعملون في مناصب تحتاج إلى متابعة ذوي الخبرة والتأهيل الكافيين، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول رقم 20.

جدول رقم (22): يبين مدى اعتماد الإدارة على برامج تكوينية لتحسين أداء عاملها

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
16%	24	دائما
20%	30	أحيانا
64%	96	أبدا
100%	150	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أن غالبية العمال والموظفين لم يشاركوا في برامج أودورت تكوينية لتحسين آدائهم، حيث بلغت نسبتهم (64%) أما النسبة الأخرى (20%) فقد كانت لهم أحيانا بعض البرامج التكوينية التي هدفت معظمها إلى كيفية التحكم في تقنيات الإعلام الآلي، حسب تصريحات هذه الفئة، أما نسبة (16%) قد شاركوا باستمرار في برامج للتكوين المهني ذلك في إطار المناصب التي يشغلونها والمهام الموكلة إليهم والتي تحتاج تكوينا متواصل خصوصا في مجال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

وعليه نستنتج وجود خلل وظيفي، حيث أن توفر البرامج التدريبية والتكوينية أصبح من أهم إنشغالات الإدارات والمؤسسات خصوصا الإقتصادية منها، من أجل رفع كفاءات وآداء العمال.

جدول رقم (23): يبين ما إذا كانت البرامج التكوينية تساهم فعلا في رفع الأداء الوظيفي للعاملين

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
40 %	60	نعم
60%	90	لا
100%	150	المجموع

من خلال نتائج الجدول (23) تبين لنا نسبة (60%) من العمال الذين يرون بأن البرامج التكوينية لا تساهم في رفع الأداء الوظيفي للعمال، وفي المقابل تأتي نسبة (40%) من المبحوثين الذين أجابوا بأن البرامج التكوينية ترفع من آدائهم الوظيفي، حسب الإجابات والتصريحات المتباينة للعينة فإن السبب في ذلك راجع إلى أن التكوين في مجال الإتصالات يحتاج إلى برنامج مدروس بحرفية ومتكامل، يشترط فيه توفر أقصى حدود المعرفة لاستقبال معلومات إضافية وهذا ما يتجاهله أو يفتقده كثير من الموظفين، فأغلبيتهم يحتاج إلى إستعدادات علمية تشجع فعلا الوحدة العملية لإتصالات الجزائر على توفير برامج تكوينية لهم، إذ أن وجودها في الوقت الحالي يعتبره العمال إضاعة للجهد والمال.

جدول رقم (24): يبين الهدف من الإتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
28 %	42	تحسين صورة المؤسسة
20%	30	تحسين العلاقة بين الرئيس وباقي العمال
12 %	18	رفع الانتاج
40 %	60	تنفيذ المهام فحسب
100%	150	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الهدف من الإتصال داخل المؤسسة المتمثل في تنفيذ المهام فحسب إحتل المرتبة الأولى من اقتراحات المبحوثين، حيث بلغت نسب تهم حوالي 40%، ويحتل هدف تحسين صورة المؤسسة المرتبة الثانية بنسبة 28%، في حين يحتل هدف تحسين العلاقة بين الرئيس وباقي العمال المرتبة الثالثة لتأتي هدف رفع الانتاجية في المرتبة الأخيرة بنسبة 12% ، فالهدف المتمثل في تنفيذ المهام فحسب احتل المرتبة الأولى ارجع إلى الضرورة المهنية التي تحتم مصالح المؤسسة على حساب عمالها وذلك من أجل تحقيق أهدافها، أما النسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن الهدف من الإتصال داخل المؤسسة هو تحسين صورتها وذلك من خلال الترويج لنشاطاتها والتعريف بها، أما بالنسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس وباقي العمال ذلك من أجل حدوث تقارب وانسجام مشترك بين كلا من الرئيس والمرؤوس.

جدول رقم (25): يبين إذا كان نوع الإتصال هو الذي يتحكم في نوعية الأداء في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
63 %	95	دائماً
29%	43	أحياناً
08 %	12	أبداً
100%	150	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 63 % بما يعادل

95 مبحوثاً أنه دائماً ما يكون نوع الإتصال هو الذي يتحكم في نوعية الأداء في المؤسسة، وهذا ما اختلف مع الدراسة الثانية بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية حيث خلصت إلى أن الاتصال التنظيمي لا يؤثر على مستوى الأداء وهذا ما قد يعود لإختلاف طبيعة مجالي الدراسة فالأولى في مؤسسة خاصة ذات طبيعة أعمال ومشاريع تشييد وبناء أما مؤسستنا محل الدراسة فهي ذات طبيعة خاصة خدماتية وكما رأينا أن كفاءة وتكوين العمال يختلف بين الأولى و الثانية.

جدول رقم (26): يوضح وجود صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
75 %	113	نعم
25 %	37	لا
100 %	150	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أكبر نسبة للذين أكدوا على وجود صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة وهي نسبة تمثل الأغلبية والتي قدرت بـ75% أما الذين يرون أنه لا توجد صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة فكانت نسبتهم بـ25% وهي نسبة ضئيلة.

ويعود هذا التباين في أن المبحوثين يجدون صعوبة في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة هذه الصعوبات تحد من حرية العمال في قياستهم بالإتصال، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أنه لا توجد صعوبة تمنعهم من تحقيق الاتصال راجع ذلك إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه العامل القائم بالإتصال وإلى المنصب الذي يشغله داخل المؤسسة، كما أن عدم توفر قنوات الإتصال وحتى وإن توفرت فهي غير مستغلة جيداً، من الصعوبات والمعوقات في الإتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم (27): يبين مع من توجد صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
59 %	88	الرئيس (المدير)
28 %	42	المشرف المباشر
13 %	20	زملاء العمل
100 %	150	المجموع

من خلال الجدول أعلاه إتضح أن النسبة الغالبة هي 59% وتعود للذين يرون بأن الصعوبة في الإتصال داخل المؤسسة تكون مع الرئيس وارجع ذلك إلى كثرة غيابه وحتى وإن كان فهو ليس في مكان عمله المطلوب وهي أمور ترجع في الغالب إلى ضرورة تنقل المسؤول في مجال عمله التي تمليه الضرورة، ما يؤدي إلى إنعدام إتصال مباشر من قبل الرئيس ومرؤوسيه، أما بالنسبة لفئة زملاء العمل التي قدرت 13% يفسر ذلك أن هذه الفئة من المبحوثين ترى أن انعدام التشاور وعدم إشتراك العمال مع بعضهم في إنجاز الأعمال وعدم التعاون على تنسيق المجهودات وأدائهم لأعمالهم هذه الأسباب حسب أريهم تصعب من عملية الإتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم (28): يبين الخلل الذي يصعب عملية الإتصال

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
13 %	20	عدم الدقة في التعبير
22%	33	نوع الاتصال السائد
25 %	37	الجهد الذي تأخذه الرسالة في إعدادها
40 %	60	الخلل في الرئيس
100%	150	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكثر خلل يصعب من عملية الإتصال داخل المؤسسة يكمن في الرئيس وذلك بنسبة 40 % تليها فئة من يرون أن الخلل يعود سببه الجهد الذي تأخذه الرسالة في إعدادها بنسبة مقدرة بـ 25%، والتالية فئة من يرون أن نوع الإتصال السائد هو الذي يصعب من عملية الإتصال نسبتها 22% وأخيرا الفئة التي ترى أن الخلل يكمن في إنعدام الدقة في التعبير بنسبة قدرت بـ 13%.

ويرجع سبب إرتفاع نسبة الخلل في الرئيس إلى عدم توفر إمكانيات عالية في إيصال المعلومة للعامل من قبل المشرف، وكذلك الخلل الذي يكمن في الجهد الذي تأخذه الرسالة في إعدادها فهو راجع إلى أن العامل قد يواجه صعوبات إعداد الرسالة وعليه يعد هذا عائق من معوقات الإتصال الذي يحول دون أداء العامل لمهامه.

الجدول رقم (25): يبين الصعوبات التي تعيق عملية الإتصال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
61 %	92	إدارية
16 %	24	تكنولوجية
16 %	24	ثقافية
07 %	10	اجتماعية
100 %	150	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تبين الصعوبات التي تعيق من عملية الإتصال داخل المؤسسة وهو المعوقات الإدارية بنسبة 61 %، أما الفئة التي ترى أن الصعوبات هي اجتماعية جاءت بنسبة 07% وفيما يخص الفئتين المتبقيتين هي الفئة التي ترى أن الصعوبات التي تعيق من عملية الإتصال صعوبات تكنولوجية، والفئة التي ترى أنها صعوبات ثقافية هما متعادلتان بنسبة 16%.

مما سبق يتضح أن الصعوبات التي تعيق من عملية الإتصال داخل المؤسسة تواجه المبحوثين أثناء القيام بالإتصال فالعوائق الإدارية، احتلت الصدارة فهم يرون أن الإدارة تسيطر وتفرض عليهم أوامر ليس بمقدورهم القيام بها، أما العوائق التكنولوجية فهي سبب أن العمال تلقوا تعليماً تقليدياً ولا يجيدون استخدام التكنولوجيات الحديثة، كذلك العوائق الثقافية التي تحول أمام حرية العامل في التعبير وتوصيل إنشغاله للمرؤوسين وترجع إلى اتباع بعض ثقافات أجنبية لا تتماشى مع الثقافة العربية وهنا يصعب التواصل معها، فتجعل العمال لا يصرحون بوجود إنشغالات ونقص، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول رقم 28.

جدول رقم (30): يبين الصعوبات التي تؤثر نفسيا وتقلل من الأداء الوظيفي للعمال

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
26 %	39	زيادة المهام ونقص المتعاونين
27 %	40	التناقض في التصريحات الرسمية والواقع الفعلي للعمل
40 %	61	غياب التشاور مع المسؤولين
07 %	10	انعدام الاستقلالية في العمل
100 %	150	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 61% من المبحوثين يؤكدون بأن الصعوبات التي تؤثر نفسيا وتقلل من الأداء الوظيفي للعمال هي غياب التشاور مع المسؤولين، في حين أن نسبة 40% تخص التناقض في التصريحات الرسمية والواقع الفعلي للعمل، تليها نسبة 39 % للذين يؤكدون على زيادة المهام ونقص المتعاونين وتحتل نسبة 10% المرتبة الأخيرة المتمثلة في إنعدام الإستقلالية في العمل، ويرجع سبب إرتفاع نسبة غياب التشاور مع المسؤولين كون أن بعض المسؤولين متشددين في التعامل مع العمال أي غياب ثقافة الحوار وبالتالي حتما سيخلف لدى العامل صعوبات نفسية تقلل من الأداء الوظيفي.

جدول رقم (31): يبين تأثير الخبرة على الأداء الوظيفي للعمال

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
39 %	139	إيجابيا
07 %	11	سلبيا
100 %	150	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه مدى تأثير الخبرة على الأداء الوظيفي للعمال حيث كانت أغلبية الأجوبة إيجابية بنسبة قدرت بـ 93% هذا يفسر أن الخبرة المكتسبة من قبل العامل تسهل عليه القيام بمهامه المكلفة بها وبالتالي الزيادة في الإنتاج وهذا ما يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، كما أن أغلب المشاكل الإدارية سببها إنعدام الخبرة من قبل العامل.

جدول رقم (32): يوضح ما إذا كان سريان المعلومات الإدارية داخل المؤسسة يساهم في تحريفها

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
36 %	54	نعم
64 %	96	لا
100 %	150	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن النسبة الغالبة هي 64% وتعود للذين يرون بأن سريان المعلومات الإدارية بين مستوياتها داخل المؤسسة لا يساهم في تحريفها، أما نسبة الأقلية المقدرة بـ36% يرى الباحثين فيها عكس الفئة السابقة، يعني ذلك أن هاته الفئة التي أجابت "بنعم" يرجع إلى مضمون المعلومات في حد ذاتها حين تنقلها من المصدر إلى المتلقي (العامل) وعليه توجد صعوبات في السلم الإداري تحول دون الوصول للمعلومة، كما هي والتي تسري بطريقة متذبذبة قد تصل ناقصة أو زائدة إلى العامل، وهذا يستلزم التقليل من أدائه لمهامه وبالتالي يعود بالخسارة للمؤسسة، أما النسبة الباقية تكون عكس ذلك يعني أن التدرج الهرمي للمعلومة لا يحرف مضمونها وتصل سليمة من المصدر إلى المتلقي، وهذا يستلزم الزيادة من أداء مهام العمال وبالتالي يعود بالمنفعة للمؤسسة.

جدول رقم (33): يوضح ترتيب المشاكل الإدارية حسب خطورتها على المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
03 %	05	صعوبة تسيير الموارد البشرية
24 %	36	صعوبة تسيير الموارد المالية
13 %	20	نقص الكفاءات المهنية
12 %	19	العلاقات الشخصية
47 %	70	ضعف قنوات الإتصال الداخلي
100 %	150	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ترتيب المشاكل الإدارية حسب خطورتها على المؤسسة فكانت ضعف قنوات الإتصال الداخلي هي من استحوذت على أكبر نسبة قدرت بـ47% ويفسر ذلك الخلل في الإتصالات التي تكون من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا للدنيا، وكذلك العكس الإتصال الذي يكون من الأسفل إلى الأعلى مما يؤدي إلى نقص فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة العليا، وكذلك نقص الف رص المعطاة لهم من أجل توصيل صوتهم للإدارة العليا.

أما النسبة الثانية والتي قدرت بـ24% إلى صعوبة تسيير الموارد المالية يرجع ذلك إلى ميزانية المؤسسة وسوء تسييرها ونقص الكفاءات والخبرة في هذا المجال، أما مؤشر نقص الكفاءات المهنية التي قدرت بـ13% والسبب الرئيسي راجع إلى نقص في المستوى و وجود الشخص الغير المناسب في مكان لا يناسبه، أما النسبة المتبقية والأخيرة المتمثلة في صعوبة تسيير الموارد البشرية كانت بنسبة 03% يفسر ذلك من خلال سوء التسيير وطبيعة الإتصال السائد في المؤسسة.

جدول رقم (34): يبين طموح العامل في عمله

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
96 %	144	نعم
04 %	06	لا
100 %	150	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 96% وهي النسبة الغالبة ترى أن للعامل له طموح في عمله، أما الفئة التي ترى عكس ذلك ولا ترى أن العامل له طموح في عمله فكانت نسبتها 4% وهي نسبة ضئيلة جدا، ويرجع هذا التفاوت الكبير في النسب إلى أن العامل له طموح في عمله حيث لا نجد نفي فيما يخص العامل الغير طموح.

جدول رقم (35): يبين إذا كان طموح العامل يجعله يحرف المعلومات

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
00 %	00	نعم
100 %	150	لا
100 %	150	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه مدى طموح العامل في الديوان الوطني للترقية و التسيير العقاري وأن كافة العمال وذلك بنسبة 100% يرون أن طموح العامل لا يجعله يحرف المعلومات أو يشوهها وأجابوا بالنفي هذا ما يؤكد إخلاص العامل وتفانيه في العمل نحو مؤسسته.

جدول رقم (36): يبين دور الاتصال التنظيمي في نشر روح الفريق والتعاون أثناء أداء المهام

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
73 %	110	دائما
16 %	24	أحيانا
11 %	16	أبدا
100%	150	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الإتصال التنظيمي يلعب دور هاما في نشر روح الفريق والتعاون أثناء أداء مهام المؤسسة بنسبة قدرت بـ73%، تليها نسبة 16% من المبحوثين الذين يرون أن دور الإتصال التنظيمي أحيانا ما يساهم في نشر روح الفريق الواحد والتعاون أثناء أداء المهام، كما نجد قلة من المبحوثين مثلت بـ11% ترى أن حدوث ذلك ما يكون نادرا، وهذا يعني أن للإتصال التنظيمي دور هاما في نشر روح الفريق والتعاون أثناء أداء مهامهم، وذلك من إشتراكهم بروح الفريق الواحد ولأن وجود هذا النوع من العلاقات في المؤسسة يكسر الحواجز ويقرب بين العامل ومديره ليكون هناك نوع من التفاعل مما ينتج عنه إتصال تنظيمي فعال وجيد للمؤسسة.

جدول رقم (37): يبين مدى إدراك العمال لأهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
100 %	150	نعم
00 %	00	لا
100%	150	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أفراد العينة كانت إجاباتهم نحو البديل الأول "نعم" بنسبة قدرت 100% المتمثلة في مدى إدراك العمال لأهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية، يدل على أن العمال عندما يشتركون في أداء مهام المؤسسة بروح الفريق الواحد تكون هناك نتائج جيدة أيضا، إذا كان العمل مشترك بين مختلف المستويات الإدارية فإن هذا يشجع على أداء جيد وفعال لأن الفرد العامل هنا يشعر بالراحة النفسية لأنه يعمل في جو يسوده التعاون ما يجعله في رغبة في العمل وكما أن وجود التعاون و إشراك الفريق الواحد في العمل يكسر الحواجز ويقرب بين المستويات الإدارية، ليكون هناك نوع من التفاعل ويعتبر الأنجع في تحقيق النتائج المرجوة في العمل.

جدول رقم (38): يبين نوع الإتصال الأنجع لتحسين الأداء الوظيفي للعمال

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
65 %	98	الإتصال الرسمي
35 %	52	الإتصال غير الرسمي
100%	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين أكبر نسبة هي الفئة الإتصال الرسمي من الإتصال الأنجع لتحسين الأداء الوظيفي للعمال بنسبة مقدرة بـ65% أما فئة من المبحوثين قدرت بـ35% يرون أن الإتصال غير الرسمي هو الأنجع لتحسين الأداء الوظيفي للعمال، وذلك لأنه يعمل على تبادل ومعرفة المعلومات في المؤسسة في الهيكل الإداري مع تقليل عدد الإجراءات مع تقليل عدد الإجراءات والقرارات الرسمية، كما أنه يتضمن استمرار اللغة المشتركة بالحفاظ على سياق الإتصال ويخلق عند الفرد الإحساس بالإنتماء و وضعيته في المؤسسة ويرفع من روحه المعنوية.

جدول رقم (39): يبين المستوى التنظيمي الذي يفضل العامل الإتصال معه

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
26 %	40	الإدارة العليا
56%	84	الإدارة الوسطى
17%	26	الإدارة الدنيا
100%	150	المجموع

يتضح لنا من خلال قراءتنا للجدول رقم 39 المتعلق بالمستوى التنظيمي الذي يفضل العامل الإتصال به، فكانت الإدارة الوسطى هي من استحوذت على أكبر نسبة قدرت بـ 56% ويفسر ذلك كونها تختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا وهي أيضا المعنية بتنسيق أعمال الإدارة الدنيا، لذلك فهي تقع بين المستويين "الإدارة العليا والإدارة الدنيا" وهي تعتبر مفتاح لنجاح أي مؤسسة.

جدول رقم (40): يبين العوامل التي تساعد العامل في رفع أدائه الوظيفي:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
15 %	23	العمل الجماعي
45 %	67	التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس
20 %	30	المشاركة في اتخاذ القرارات
20 %	30	الإلتزام بمواعيد وقواعد العمل
100%	150	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكثر العوامل التي تساعد العامل على رفع أدائه الوظيفي هو التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس بنسبة 45% ويمكن تفسير ذلك كون أن هذه الحوافز تمدهم برغبة قوية في العطاء والمثابرة والجد في العمل لتقديم الأحسن في أدائهم الوظيفي، تليها فئتي المشاركة في إتخاذ القرارات وفئة الإلتزام بمواعيد وقواعد العمل جاءتا متساويتين بنسبة 20% وهذا يعني أن إلتزام العامل بمواعيد عمله دقيقا ومنتظما وسهل التنفيذ، و التزم العامل بعمله هي من أولويات الأداء الوظيفي الجيد والفعال، لتأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 15% العمل الجماعي كون ذلك أن أي موظف يكون أدائه جيدا عندما يكون داخل جماعة عمل تبادل الرأي والمقترحات مما يحسن من عمله.

جدول رقم (41): يبين كيفية إسهام الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعمال

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
44 %	66	توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية
27 %	40	إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك
29 %	44	التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى
100 %	150	المجموع

من خلال الجدول رقم 41 والذي يوضح لنا مدى إسهام الإتصال التنظيمي في تحقيق فعالية، الأداء الوظيفي للعمال حيث كانت معظم إجابات العاملين قائمة على عدة معايير وأسس منها: توفير مناخ ملائم للإتصال بين المستويات التنظيمية والتي نالت النسبة الأكبر قدرت بـ 44% ويليهما التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى بنسبة 29%، ثم تأتي أخيرا إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك وعليه فإن هذه المعايير السابقة الذكر يساهم فيها الإتصال التنظيمي الذي يساعد على أداء جيد وفعال لكل الفاعلين في المؤسسة.

جدول رقم (42): يبين إمكانية تحقيق المؤسسة لفعالية إتصالية بين العمال والإدارة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
91 %	136	نعم
09 %	14	لا
100 %	150	المجموع

يشير الجدول أعلاه أن نسبة ضئيلة من المبحوثين تقدر بحوالي 09% بما يعادل 14% مبحوثا ينفون إمكانية تحقيق المؤسسة لفعالية إتصالية بين العمال والإدارة، أما النسبة المتبقية فتؤكد عكس ذلك، هذا يعني أن أفراد العينة الذين أكدوا على إمكانية تحقيق المؤسسة لفعالية إتصالية بين العمال والإدارة يوافقون على أن عملية الإتصال بينهم وبين إدارتهم تبعث على الأداء الجيد والمرضي.

جدول رقم (43): يبين ارتباط المؤسسة بالأداء الوظيفي للعمال

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
89 %	134	نعم
11 %	16	لا
100 %	150	المجموع

يتضح لنا من خلال قراءتنا للجدول رقم 43 أن أغلبية العمال يؤكدون أن مؤسسة -الديوان الوطني للترقية و التسيير العقاري بسكرة- لها إرتباط وثيق بالأداء الوظيفي للعمال، كما نجد أن نسبة الموافقة عالية بنسبة 89% ونسبة قليلة معارضة مقدرة بـ 11% وهي نسبة قليلة مقارنة بنسبة الأغلبية، وهذا راجع إلى أن نجاح أي مؤسسة أو فشلها قائم على الأداء الوظيفي لعمالها ولا ترتقي ولا تستمر ولا تحقق مستويات إنتاجية عالية إلا بمستوى أداء عمالها.

جدول رقم (44): يبين تقييم عمليات الإتصال التي يقوم بها العمال أثناء تأدية المهام

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
11 %	16	حسن
49 %	74	متوسط
40 %	60	ضعيف
100 %	150	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 49% من العمال يقيمون عمليات الإتصال التي يقومون بها أثناء تأدية مهامهم بالمتوسطة ويرجع ذلك إلى عدم استخدام الوسيلة الاتصالية والطريقة المناسبة في مخاطبتهم، وتأتي نسبة 40 % يقيمون ما سبق بالضعيفة وذلك راجع لحدوث خلل في نقل المعلومات ما يؤدي إلى صعوبة في فهمها فيكون الإتصال غير واضح والأوامر الصادرة تكون غير مفهومة ما يؤدي بالعمال إلى عدم تأديتهم لمهامهم هذا كله بطبيعة الحال يعرقل السير الحسن للعمل ويؤثر على أداء العمال وبالتالي ينقص من فعاليتهم فتعرض المؤسسة للخسارة ونقص الربح.

2 - عرض النتائج العامة:

أولاً: يعتمد الإتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة على الإتصال الشخصي بنسبة كبيرة تمثلت في المقابلة الشخصية.

ثانياً: أثبتت نتائج الدراسة بأن نمط الإتصال التنظيمي الذي يسود مؤسسة البحث (ديوان الترقية و التسيير العقاري بسكرة) له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال.

ثالثاً: تبين لنا أن المؤسسة أثناء أداء مهامها تواجه معوقات داخلية إدارية، تكنولوجية، بيئية بالترتيب ممن شأنه خفض مستوى الأداء الوظيفي لعمالها.

رابعاً: وجدنا أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يسهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء الوظيفي ذلك من خلال توفير مناخ ملائم للإتصال بين المستويات التنظيمية كذلك في رفع روح العمل الجماعي لدى العمال.

- التوصيات والاقتراحات:

إرتأينا أن نختم موضوع دراستنا ببعض الاقتراحات والتوصيات التي نأمل أن تطبق وتتخذ بعين الإعتبار من طرف الإدارة العليا ومن أهمها:

- توجيه الإتصال الرسمي وغير الرسمي نحو هدف واحد
- إطلاق حملة تكوين خاصة بالإتصال التنظيمي مامن شأنه تحسين مستوى أداء العمال.
- تشجيع عملية الإتصال داخل المؤسسة بين المستويات التنظيمية الثلاثة عن طريق بث المعلومات المتعلقة بميدان العمل و إشراك العاملين في صنع القرارات من ثمة إتخاذها.
- السهر على وصول المعلومات الإدارية لدى كافة العمال في وقتها.
- تحسين جو العمل والتخفيف من أعبائه من خلال إرساء الثقة بين الموظفين وتجنب التوتر الذي يبيث الشك وعدم الثقة.
- خلق جو من التفاهم بين جميع الفئات خاصة فئة الإدارة الدنيا.

خاتمة:

بعد دراستنا لموضوع " الاتصال التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري فرع بسكرة-" تبين لنا أنه موضوع بالغ الأهمية لما لهذا الدور من أهداف وكذا مدى مساهمته في تسيير أعمال المؤسسة على وجه الخصوص.

ولقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها إستقصاء الموظفين بالمؤسسة المدروسة على أن الإتصال التنظيمي يكتسي أهمية بالغة بالمؤسسة، حيث أنه يهدف إلى التعريف بما يجري داخلها من خلال ربط العلاقات بين أفراد المنظمة سواء المدراء أو المسؤولين أو الموظفين فالإتصال التنظيمي اليوم أصبح أداة لنجاح أي مؤسسة فهو يتجه إلى جميع جماهيرها كما يعتبر الإتصال غير الرسمي من أكثر أنواع الإتصال استخداما فيها، كما أن إستعمال الإتصال الصاعد بمؤسسة البحث يجعل من المسؤول يأخذ المعلومات الصاعدة بعين الإعتبار، مما يعزز من فعالية الإتصال الداخلي كما يؤدي هذا النوع من الإتصال إلى التقارب والتفاهم بين المرؤوس والرئيس، إضافة إلى إستخدام الإتصال الرسمي الذي تتدفق المعلومات وفقه وتؤثر في أداء العامل في مهامه، وقد أدت وسائل الإتصال دورها الإيجابي في تفعيل مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، حيث ساهمت في تحسين الإتصال كما فعلت خدماتها التي تنتجها.

قائمة المراجع

- الكتب:

- 1- أحمد طرطار . تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2002.
- 2- أحمد محمد عليق وآخرون. وسائل الإتصال ومفاهيمه، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2004.
- 3- اسماعيل عربابي.محاضرات في غقتصاد المؤسسة، مطبعة جامعة منتوري،قسنطينة،2001.
- 4- بدوي، هناء حافظ.الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، دط،الإسكندرية ،2003.
- 5- بوحنية قوى، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010.
- 6- بوفلجة غياث. مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية ،1992.
- 7- بويعوب عبد الكريم. إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ،2003.
- 8- ثابت زهير. كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، دط، القاهرة ،2009.
- 9- جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية ،دط ،2006.
- 10- جمال مجاهد. العلاقات العامة، رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ،مصر ،2005.
- 11- حنفي، محمد سليمان. السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة ،1979.
- 12- خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان ،2005.
- 13- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن ،1999.
- 14- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،1999.
- 15- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دط، مصر ، 2001.
- 16- رشيد واضح. المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2002.
- 17- السالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي ،إثراء للنشر والتوزيع ن دط، عمان، الأردن ،2002.
- 18- سلطان محمدين سعيد أنور. السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دط، القاهرة 1976.

- 19- سلمان، زيد منير. إدارة إختيار الموظفين، دار الـراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 20- سليمان محمد الطماوي. مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط7، 1987.
- 21- سليمان، سليمان حنفي محمود. السلوك التنظيمي والأداءن الدار الجامعية، ط، القاهرة، 1976.
- 22- سمير أحمد عسكري. مدخل إدارة الأعمالن دار النهضة، مصر، 1984.
- 23- صالح بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 24- صلاح الشناوي. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1999.
- 25- طريف شوقي فرج وآخرون. علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، دون سنة.
- 26- عاشور أحمد صقر. إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
- 27- عاطف محمد عبير. إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1964.
- 28- عبد الله الطويرقي، علم الإتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان"، الرياض، 1997.
- 29- عبد الباري إبراهيم درة. تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 30- عبد الرازق بن حبيب: إدارة المؤسسات الاقتصادية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2003.
- 31- عبد الرازق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 32- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 33- عبد الكريم بن ع اريك تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة، 2004.
- 34- عبد المعطي محمد عساف، الإتصال الفعال، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.
- 35- العربي دغموس، إقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 36- عقيل جاسم عبد الله، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، الرياض، 2004.
- 37- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، ط1، حلبن، 2005.
- 38- علي سعيداني، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.

- 39- عمر تومي التشيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ط اربلس، 1988.
- 40- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الحج ازر، 1995.
- 41- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الإتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2001.
- 42- عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 43- فاروق السعيد راشد، السلوك التنظيمي للأداء، دار الميسرة للنشر، عمان، 2001.
- 44- فاروق عبده فليلة، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ط1، 2005.
- 45- الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم، كفاءات التدريب، الأداء، دار المشرق، ط1، عمان الأردن، 2000.
- 46- فضيل دليو، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
- 47- مجيد، سوسن شاكر، تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2011.
- 48- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، الإسكندرية، 2003.
- 49- محمد يسرى منصور. التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء ديوان النشر العربية، 1986.
- 50- محمد يسرى، إبراهيم دعبس، الإتصال والسلوك الإنساني، السلسلة 18 البطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 51- مرعي، محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، برج الفردوس، ط1، 1999.
- 52- مصطفى حجازي، الإتصال في العلاقات الإنسانية، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1992.
- 53- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2002.
- 54- ناجي بن حسين، نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997.
- 55- ناصر دادي عدون، الغتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دراسة تطبيقية ونظرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 56- نصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 57- هالة منصور، الإتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 58- هدى عيسى بن صالح، ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، جامعة ورقلة.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Alex michiell (b) :roles et comunication dans l'organistier «connaissance du probleinne», les edition dans l'enterprise moderne, d'edition et les dibraies, paris, France, 1983.
- 2- Pierre -g- bergeron: la gestion modern theirie et casge stio, marin. editeur ; qubec.1989 .

6 - القواميس:

- 1- ابن منظور. لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
- 2- روجيه البعلبكي. قاموس عربي إنجليزي، دار المعلم، بيروت، 1994.
- 3- محمد فتحي. 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر ، 2003.
- 4- محمد فريد محمود عزت. قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1984.
- 5- محمد منير حجاب. المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2004.
- 6- محمد منير حجاب. الموسوعة الغعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ،ط1، 2003.

- المذكرات:

- 1- رضا قحة. فعالية التنظيم الإقتصادي وأثرها على أداء العامل، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، بباتنة، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة ،2008.

- 2 - زين الدين خرشي. دور الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، علم الإجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.
- 3 - الشريف، طلال عبد الملك. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، 2004.
- 4 - عادل عشيبي. الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الإقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
- 5 - عامر الحاج. دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسات، رسالة ماجستير، باتنة، 2003.
- 6 - عبد الله عبد الرحمان. تفويض السلطة وعلاقته بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف، 2003.
- 7 - عبد المجيد أونيس. تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000.
- 8 - عبد المليك مزهودة. دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، جامعة باتنة، 1998.
- 9 - العجلة، توفيق عطية توفيق. الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، غزة، 2009.
- 10 - عز الدين هروم. واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الإقتصادية مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007.
- 11 - علي عبد الله. أثر البيئة على أداء المؤسسة الإقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009.
- 12 - موسى عبد الناصر. نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2004.

13 ناصر محمد إبراهيم. المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2003.

المجلات:

1- عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.

ملاحقہ

أولاً: نشأة وتطور ديوان الترقية والتسيير العقاري "OPGI":

إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري أخذ الشكل الذي هو عليه الآن بعد بفترات مختلفة، كل فترة حكمتها مراسيم وقوانين محددة من أجل تحقيق الأهداف والمهام الإجتماعية والاقتصادية الموكلة له. كما عملت هذه القوانين والمراسيم على تقييم حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري من حيث الإستقلالية المالية، وتتلخص مراحل تطوره من خلال الفترات المختلفة التالية:

I- الفترة 1962-1976: بعد الإستقلال تم إلغاء جميع القوانين الفرنسية وذلك من أجل تجسيد السيادة الوطنية، وفي مجال الإسكان وضع (القانون 751/26 من 17/76/7626) المتعلق بتنظيم المؤسسات العامة المسؤولة عن تطوير العقارات، وكأول إجراء تم إنشاء دواوين عامة للإسكان ذات الإيجار النموذجي Des Offices Public OPHLM (d'Habitation à Logement Modelé) في العديد من ولايات البلاد، وفقاً للمرسوم رقم 51/26 المؤرخ في 51/55/7626 المتعلق بإنشاء دواوين عامة للإسكان في جميع الولايات.

وخلال هذه الفترة، لم يكن لدى الدواوين العامة للإسكان قوانين محددة لإدارتها بصرف النظر عن بعض أحكام القانون الفرنسي الخاص بالتخطيط الحضري، وكانت هذه الدواوين العامة ذات طابع إداري، تتما باليستقلال المالي والقانوني، تسيير عن طريق مجلس إداري مسؤول عن إدارة الديوان بالتعاون مع مسيرين معينين عن طريق مرسوم من وزارة "الأشغال العامة والبناء".

وبتاريخ 7612/75/61 صدر المرسوم رقم 711/12 الخاص بتأسيس دواوين الترقية والتسيير العقاري في الولايات، الذي أدى إلى تفكيك وحل الدواوين العامة للإسكان ونقل ممتلكاتها وحقوقها والتزاماتها إلى هذه الهيئات العامة ذات الطابع الإداري.

II- الفترة 1976-1982: خلال هذه الفترة، لم يكن هناك أي تغيير ملموس إلى غاية عام 7661، تم تنفيذ عملية نقل الملكية إلى دواوين الترقية والتسيير العقاري وفقاً للمرسوم رقم 651 المؤرخ في 61/6/7661، والنقل تعلق فقط لإدارة هذه الأصول، وأصبحت بذلك دواوين الترقية والتسيير العقاري تعمل وتنشط في إطار قانوني محدد ومنظم جيداً، وأهم العوامل المحددة: الطبيعة القانونية، السلطات، المسؤوليات والوظائف.

* طبيعة دواوين الترقية والتسيير العقاري:

1- **الديوان كمؤسسة عامة ذات طبيعة إدارية:** هذه الطبيعة القانونية تستخلص من القواعد والسياسات التي أعتمدت خلال تلك الفترة، فكانت المهمة الرئيسية لديوان الترقية تلبية إحتياجات المجتمع من السكن الإجتماعي.

وقد وضع المشرع الجزائري نظاما أساسيا إجتماعيا ذو طابع إداري وفقا للأمر الإداري 39/67 المؤرخ في 1391/11/39 الذي وضع الشروط اللازمة لتنظيم، إنشاء وتشغيل دواوين الترقية والتسيير العقاري، كما تتمتع الدواوين بالإستقلال المالي، الشخصية القانونية، ونطاق أعمالها يغطي كامل أراضي الولاية.

2- **الديوان كمؤسسة عامة ذات طابع إقتصادي:** أول تغيير أدخل على الطبيعة القانونية للدواوين بعد 3 سنوات من إنشائها، فقد كان من المهم تغيير النظام القديم، والأخذ بنظام جديد وذلك للتعديل والوصول إلى نتائج إقتصادية واجتماعية جديدة وكان التغيير مجسدا في المرسوم 362/91 المؤرخ في 11/1/1391 الخاص بعملية التحول إلى مؤسسة دواوين الترقية والتسيير العقاري، وساد هذا الوضع حتى عام 1331.

III- **الفترة من 1991 إلى الوقت الحالي:** في إطار الإنفتاح على إقتصاد السوق القائم على المنافسة والجودة، ومن أجل أداء المهام الإقتصادية والإجتماعية الأساسية، وتنفيذ برامج الإسكان، وجب على دواوين الترقية والتسيير العقاري إجراء تحول جذري في جميع المجالات، وكان ذلك بموجب المرسوم 146/31 المؤرخ في 13/1/1331 والمتعلق بتغيير الوضع القانوني للدواوين وتحديد شروط تنظيم وسير عملها.

ولقد إعتد على هذا المرسوم في سرد كل المعلومات العامة التسييرية والتنظيمية الخاصة بالدواوين الترقية حيث أصبحت هذه الأخيرة من خلاله مؤسسات عامة ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بشخصية قانونية والإستقلال المالي وتخضع لقواعد القانون التجاري.

ثانيا: التنظيم العملي لديوان الترقية والتسيير العقاري:¹

حسب المرسوم التنفيذي 711/67 المؤرخ في 76/5/7667 يمكن لدواوين الترقية والتسيير العقاري أن يكون مقرها الرئيسي أين تمارس نشاطاتها في كل ولاية من ولايات الوطن، و وفقا للمادتين رقم 56 و 56 من هذا المرسوم يدير دواوين الترقية والتسيير العقاري مجلس إدارة يشرف عليه مدير عام، يعين بمرسوم تنفيذي بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالسكن، ويتشكل مجلس الإدارة من:

I- أربعة (51) خبراء يقترحهم الوزير المكلف بالسكن.

II- خبيرين (56) يقترحهما الوزير المكلف بالمالية.

III-خبيرين(56) يقترحهما الوزير المكلف بالجماعات المحلية.

ويشارك المدير العام في إجتماعات مجلس الإدارة بصفة إستشارية ويتولى أيضا أمانة المجلس، ويمكن لمجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص لديه كفاءة من شأنه أن يفيد في المسائل المدرجة في جدول الأعمال، وينتخب رئيس مجلس الإدارة من طرف نظرائه لمدة مهمته.

ويعين أعضاء مجلس الإدارة كما نصت عليه المادة 75 من نفس المرسوم، بمقرر من الوزير المكلف بالسكن لمدة ثلاث (3) سنوات، وفي حالة توقف أي عضو من الأعضاء يعوض بالأشكال نفسها إلى غاية إنتهاء المهمة، ويتقاضى أعضاء مجلس الإدارة تعويضات حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، وحسب المادة 77 من المرسوم 711/67 يتداول مجلس الإدارة طبقا للقوانين والأنظمة المعمول بها و يصادق على:

1. مشروع نظامه الداخلي.

2. برنامج عمل ديوان الترقية.

3. النظام الداخلي للديوان الترقية.

4. القروض والمصادقة على المخطط السنوي لتمويل ديوان الترقية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 31-146 مؤرخ في 13 مايو سنة 1331، يتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري، وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 31، الصادرة في 33-21-1331، ص999-991.

5. القواعد العامة لإستعمال الأموال القابلة للتصرف وتوظيف الأموال الإحتياطية.
6. قبول الهبات والوصايا.
7. إقتناء العقارات وتأجيرها والتصرف فيها وتبادل الحقوق المنقولة والعينية.
8. الشروط العامة لإبرام الصفقات والعقود والإتفاقيات والصفقات الأخرى التي يكون الديوان فيها طرفا ملتزما.
9. المسائل المرتبطة بالقانون الأساسي وشروط التوظيف ودفع الأجور وتكوين المستخدمين.
10. الحصائل وحسابات النتائج واقتراحات تخصيص النتائج.
11. وبصفة عامة، كل القضايا التي يعرضها المدير العام والتي من شأنها تحسين تنظيم ديوان الترقية وعمله والتشجيع على تحقيق أهدافه.

بالإضافة إلى ذلك يعين مجلس الإدارة محافظا للحسابات ويحدد مرتبه.

ونصت المادة 76 من المرسوم: أن يجتمع مجلس الإدارة بإستدعاء من رئيسه كلما إقتضت مصلحة ديوان الترقية ذلك، أربع (4) مرات في السنة على الأقل، بالإضافة إلى الإجماعات الإستثنائية ويتعين على الرئيس دعوة المجلس للإنعقاد بناء على طلب من ثلثي أعضائه على الأقل.

ولا تصح مداوات مجلس الإدارة قانونا إلا بحضور ثلثي أعضائه على الأقل، وفي حالة عدم إكتمال النصاب، يعقد إجتماع آخر بعد أجل ثمانية (8) أيام ويتداول المجلس حينئذ قانونا مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين. يصوت على القرارات بأغلبية الأعضاء الحاضرين وفي حالة تعادل الأصوات، يرجح صوت الرئيس، و تدون مداوات مجلس الإدارة في محاضر و تسجل في سجل خاص يوقع عليه رئيس المجلس و ترسل محاضر الجلسات خلال أجل مدته خمسة عشر (15) يوما إلى الوزير المكلف بالسكن وأعضاء مجلس الإدارة.

ثالثا: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة "OPGI":

ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة مؤسسة وطنية عمومية تحت وصاية وارة السكن والعمران، ذات طابع صناعي تجاري (OPIC) تأسست بموجب مرسوم 711/12 المؤرخ في 7612/75/61 بطابع إداري وقد تغيرت الطبيعة القانونية للمؤسسة بموجب مرسوم 711/67 المؤرخ في 7667/55/76، وبذلك يتمتع ديوان الترقية والتسيير العقاري بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي و يعد تاجرا في علاقاته مع غير

ويخضع لقواعد القانون التجاري، و يسيره مدير عام تحت إشراف مجلس إدارة مكون من مدير الإدارة المحلية ومدير السكن والتجهيزات العمومية، وأمين الخزينة لولاية بسكرة، ومدير التخطيط و التهيئة العمرانية وعضو لجنة المشاركة تحت إشراف وزارة السكن والعمران، ويتم تحصيل الإيجار عن طريق 56 وكالات مالية مهامها تحصيل الإيجار وتمثيل ديوان الترقية على مستوى المناطق موزعة عبر تراب الولاية كما يلي:

I - 51 وكالات بمدينة بسكرة.

II- وكالة واحدة في كل من سيدي عقبة، لوطاية، أولاد جلال، طولقة، أورلال.

ولقد بلغت الحظيرة العقارية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة الى غاية 62 جويلية 6575، 66111 وحدة سكنية و7261 محلا تجاريا موزعة كآلاتي:

1- الحظيرة المؤجرة:

أ- السكنات: 17341

ب- المحلات: 1134

2- الحظيرة المبيعة:

أ- السكنات: 7139

ب- المحلات: 122

ويشغل ديوان الترقية حاليا 283 عامل يمكن عرض حركة العمال في الفترة ما بين 2015-2020 من

حيث يتوزع عمال ديوان الترقية على مختلف الدوائر بالشكل التالي:

الجدول رقم(08): حركة مستخدمين ديوان الترقية في الفترة ما بين 2015-2020

المجموع	تصنيف العمال									السنة المالية
	أعوان التنفيذ			أعوان التحكم			الإطارات			
	الباقين	الخارجين	القادمين	الباقين	الخارجين	القادمين	الباقين	الخارجين	القادمين	
328	174	48	27	81	06	05	73	04	03	2014
322	162	39	08	79	04	02	81	08	14	2015
296	135	44	15	79	03	03	82	03	04	2016
294	138	12	16	73	03	00	83	11	14	2017
342	163	04	29	71	01	01	108	06	17	2018
283	022	22	-	80	22	-	80	20	22	2019

الجدول رقم(09): توزيع عمال ديوان الترقية على مختلف الدوائر والمصالح الدوائر

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	عقود مدعمة	إطارات	إطارات عليا	التصنيف الدوائر
08	-	02	-	05	01	المديرية العامة
41	-	15	08	17	01	دائرة المالية والمحاسبة
123	92	19	01	10	01	دائرة التسيير وصيانة الحضيرة
39	01	06	09	22	01	دائرة التحكم في المشاريع
08	-	02	01	04	01	دائرة الترقية والعقار
72	32	23	06	10	01	دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة
291	125	67	25	68	06	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

أما الجدول الثالث فيوضح طبيعة عقود الموظفين في الديوان حيث يلاحظ أن الإطارات وأعوان التحكم هم الأغلبية، لكون المهندسين والتقنيين والإداريين هم أساس نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري، كما لوحظ وجود 131 عاملاً كأعوان تنفيذ أي بنسبة 42.955 % من اليد العاملة الكلية، ويفسر ذلك كون أن القاعدة الأساسية هي اليد العاملة التنفيذية لطبيعة النشاط والمشاريع التي يقوم بها ديوان الترقية، بالإضافة إلى ذلك

يشغل مؤسسة محل الدراسة 33 إدارات، 93 منهم مؤقتين و34 منهم جامعيين في إطار العقود المدعمة من طرف الولاية التي أقرتها الحكومة الجزائرية.

جدول رقم (11): توزيع العمال حسب طبيعة العقد عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري.

البيان	العدد	النسبة	طبيعة العقد	
			دائمين	مؤقتين
الإدارات التسييرية	27	3.273 %	27	93
الإدارات	33	31.615 %	19	29
أعوان التحكم	79	23.368 %	72	72
أعوان التنفيذ	131	42.955 %	71	
المجموع	283	100 %	181	56

المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

رابعا: التنظيم الإداري لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة:

من خلال الهيكل التنظيمي لديوان الترقية يمكن التعرف على طريقة التسيير وفقا لدوائر، المصالح والهيكل الخاصة المكلفة بالمهام والمسؤوليات التالية:

1- المدير العام: يتولى المهام التالية:

- 1- يمثل ديوان الترقية إزاء الغير ويوقع على جميع الوثائق والمستندات القانونية الخاصة بنشاطه.
- 2- يسهر على تحقيق الأهداف المرسومة للديوان ويضمن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
- 3- يضمن سير المصالح و يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي الديوان، ويعين المستخدمين ويعزلهم حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم الجاري العمل به.
- 4- يقوم بالأعمال التحفظية ويمارس الدعاوى القضائية.

- 5- يعد الجداول التقديرية للإيرادات والنفقات و يقدمها للمصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة.
- 6- يبرم كل صفقة أو عقد أو إتفاقية أو إتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- 7- يعرض في نهاية كل سنة مالية تقريراً سنوياً عن النشاط مرفقاً بالإيرادات وحسابات النتائج ويرسله إلى السلطة الوصية بعد المصادقة عليه من مجلس الإدارة.
- 8- يعد النظام الداخلي لديوان الترقية و يقدمه للمصادقة عليه من مجلس الإدارة ويسهر على تنفيذه واحترامه.

II- الدوائر: وتعمل تحت إشراف وتسيير نائب مدير مساعد وتقوم بالمهام التالية:

1- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: تقوم بـ:

- أ- المشاركة في تحديد الأهداف والإستراتيجية العامة لديوان الترقية.
- ب- التنسيق والتنشيط ومراقبة كل النشاطات ذات الطابع الإداري لديوان الترقية.
- ج- ضمان التنسيق والمتابعة والمراقبة للنشاطات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والوسائل العامة.
- د- ضمان التنسيق الداخلي والخارجي بين مصالح ديوان الترقية.
- هـ - وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- و- تنظيم دوارت تكوينية للعمال لتحسين ورفع كفاء وأداء العامل.
- ي- متابعة ومراقبة القضايا الخاصة بالمنازعات وكذا الإجراءات الخاصة بالأمن ووقاية وحماية ممتلكات المؤسسة.

*** مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بـ:

- تسيير الحياة المهنية لمستخدمي الديوان.
- متابعة ومراقبة أجور العمال.
- تسيير مخطط التوظيف والتكوين لتحسين ورفع مستوى المستخدمين.
- متابعة وتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية.

*** مصلحة الوسائل العامة: مهامها محدد في:**

- تسيير الوسائل المادية وكل المعدات والسهر على توفيرها بصفة دائمة.
- مراقبة مشتريات الديوان.
- تسيير ومراقبة المحزونات. - أعمال الجرد.
- مراقبة وتنسيق وصيانة حضير السيارات.
- مراقبة وضمان المخالصة على فواتير مشتريات المستلزمات واقتناء العتاد والتجهيزات الخاصة بديوان الترقية.

*** مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: تعمل على:**

- التنسيق والمتابعة وتنشيط مختلف النشاطات التي لها علاقة بقضايا المنازعات الخاصة بديوان الترقية.
- السهر على حماية مسؤولية الديوان والحفاظ على مصالحه في علاقته التعاقدية والقضائية مع الغير.
- متابعة مختلف القضايا المطروحة أمام القضاء والتي يعد الديوان طرفاً فيها والدفاع والحفاظ على حقوقه.
- متابعة تنفيذ الأحكام القضائية لصالح ديوان الترقية.
- تمثيل ديوان الترقية أمام الهيئات القضائية والتأسيس كطرف في مختلف القضايا.

2- دائرة المالية والمحاسبة: تقوم ب:

- ✓ مراقبة ،متابعة وتنسيق مختلف النشاطات المالية والمحاسبية لديوان الترقية.
- ✓ مراقبة ومتابعة كل عملية متعلقة بتحديد الوسائل المالية للميزانية وكذا الوسائل الأخرى المتعلقة لتنفيذها.
- ✓ متابعة ومراقبة وتنسيق كل العمليات المتعلقة بإعداد الميزانية وتنفيذها.
- ✓ مراقبة كل النشاطات المتعلقة بمسك كل الحسابات الخاصة بديوان الترقية.
- ✓ مراقبة مداخل ومصاريف ديوان الترقية.

✓ مراقبة تسيير الإيداعات المالية للديوان وتحركاتها.

وسيتم التطرق بنوع من التفصيل - المبحث الثاني- لهذه الدائرة بإعتبارها مركز معالجة البيانات المحاسبية.

3- دائرة التسيير العقاري وصيانة الحضيية: تقوم بـ:

- تسيير وإدارة الحضير والممتلكات العقارية من خلال عملية التأجير والملكية المشتركة.
- مسك ومراقبة ومتابعة بطاقية و وصولات الممتلكات.
- السهر على حفظ وصيانة وسائل حضير ديوان الترقية.

* مصلحة الإستغلال : تعمل على:

-متابعة كل عمليات تأجير الممتلكات. - إعداد عقود الإيجار والبيع للممتلكات.

-تحديد قيمة الإيجار والأعباء للممتلكات. - متابعة ومراقبة ومراجعة بيانات مداخيل الإيجار.

* مصلحة التنازل: وظائفها هي:

- متابعة عمليات التنازل على الممتلكات وفقا للتشريع المعمول به.

- متابعة عملية تقييم الممتلكات وتحديد سعر التنازل وفقا للتشريع المعمول به.

- متابعة عملية نقل ملكية الممتلكات المتنازل عليها مع مصالح أملاك الدولة والتسجيل.

* مصلحة الصيانة: تقوم بـ:

- متابعة ومراقبة بطاقية الممتلكات وإعداد الدفاتر الصحية للعمارات.

- برمجة ومراقبة تنفيذ أعمال الصيانة والنظافة والحراسة وترميم العمارات و إعاد الهيكلة.

4- دائرة التحكم في المشاريع: يتمثل نشاطها في:

- ضمان مراقبة ومتابعة تسيير مشاريع الدراسة والإنجاز الخاصة بالسكنات الإجتماعية.
- متابعة ومراقبة أشغال إنجاز المشاريع بالتنسيق مع مكاتب الدراسات.
- إعداد الإتفاقات والصفقات الخاصة بدراسة وإنجاز المشاريع السكنية ومراقبة تنفيذها وفقا للتشريع المعمول بها.

* مصلحة الدراسات والبرمجية: تتحدد مهامها في:

- دراسة وتحليل مشاريع إنجاز المشاريع الإجتماعية.
- تقييم وتحليل وفحص عروض الخدمات.
- تسيير الصفقات العامة والإتفاقات الخاصة بالدراسة والإنجاز المشاريع ومتابعتها بعد المصادقة عليها.
- السهر على حسن تسيير العلاقات المالية للمشاريع وعلى إعاد تقييمها في حالة نفاذها لتكملة المشاريع.
- متابعة تخليص وضعيات الأشغال.
- التنسيق مع مصلحة المحاسبة قصد غلق العمليات المالية للمشاريع.

* مصلحة الأسعار والصفقات: تتحدد مهامها في:

- إعداد دفتر الشروط للمشاريع.
- تقييم المشاريع وفقا لمراجع الأسعار الإدارية والسوقية.
- تحديد قيمة الأشغال التكميلية للمشاريع التي لا تكون محدد في الصفقة.

* مصلحة متابعة العمليات: تعمل على:

- المتابعة الدائمة لعمليات الأشغال الخاصة بالإنجاز. - متابعة رزنامة تنفيذ أشغال الإنجاز.
- السهر على إحترام بنود الصفقات والإتفاقيات الخاصة بالإنجاز.
- المصادقة على وضعيات الأشغال ورزنامة الأشغال ومحاضر الإستلام المؤقت والنهائي وابداء التحفظات إن وجدت.
- الحرص على مرلقة المعايير التقنية الخاصة بالبناء ومطابقة الأشغال مع دفاتر الشروط وفقا للتشريع المعمول به.

5- دائرة الترقية العقارية والعقار: تقوم بـ:

- أ- إنتقاء واختيار الأراضي قصد شرائها من أجل تكوين حافظة عقارية وإنجاز مشاريع ترقية وتساهمية عليها.

ب- إجراء دراسات إقتصادية وتقنية خاصة بالترقية العقارية.

ج- تقييم إحتياجات الترقية العقارية واعداد التركيبة المالية لها مع مختلف المتعاملين والزبائن بتكوين صناديق متابعة بيع أو تسويق السكنات الترقية عن طريق إستعمال واعداد الإطار القانوني لها.

6- الهياكل الخاصة (الخلايا): تتمثل في:

أ- خلية الأمن الداخلي للمؤسسة: يتمثل نشاطها في:

- * إعداد ومتابعة ومراقبة مخطط الأمن لديوان الترقية.
- * إعداد مخطط حراسة المقرات الإدارية لديوان الترقية.
- * إعداد برنامج تدريبات الأمنية والوقائية لأعوان ديوان الترقية مع المصالح المختصة.
- * إعطاء التوصيات الخاصة بالأمن والوقاية للعمال.

ب- خلية التدقيق الداخلي للمؤسسة: وظائفها في:

- * تقييم وتحليل القدرات الإدارية والمالية لمختلف مصالح ديوان الترقية ومتابعتها.
- * تدقيق النتائج الفعلية لنشاطات ديوان الترقية وتقييم أساليب التسيير.
- * المراقبة الداخلية لحسابات ديوان الترقية وتحليلها وتقييمها.

ج- خلية التنظيم وأنماط الإعلام والاستقبال: تقوم بـ:

* التنسيق بين مختلف المصالح التابعة لديوان الترقية في مجال الإعلام و وضع الإجراءات اللازمة لذلك.

* متابعة عملية إعلام واستقبال المتعاملين مع ديوان الترقية.

* تنظيم وتنشيط الإجتماعات.

* تنظيم مصلحة إستقبال المواطنين ودراسة إنشغالاتهم ومتابعتها مع المصالح المختصة.

* تنظيم الأيام الإعلامية والدراسية والملتقيات.

فهرس الجداول

صفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
78	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى التعليمي	02
78	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية بالعمل	03
80	جدول يبين نوع الوسيلة الإتصالية السائدة في المؤسسة	04
83	جدول يبين نوع الإتصال الذي يعتمد عليه المبحوثين	05
84	جدول يبين نوع الإتصال الذي تستخدمه الإدارة العليا	06
84	جدول يبين إذا كان نوع الإتصال الذي تستخدمه الإدارة العليا يلبي إحتياجات العمال	07
85	جدول يبين أنواع الإتصال الرسمي الذي يستخدمه المبحوثين	08
85	جدول يبين أنواع الإتصال الغير الرسمي الذي يستخدمه المبحوثين	09
85	جدول يبين إذا كان نوع الإتصال الذي يستخدمه المبحوثين يلبي رغباته	10
86	جدول يبين مع ماذا تتماشى محتويات وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة	11
87	جدول يبين تقييم مستوى نوع الإتصال الذي يستخدم في المؤسسة	12
87	جدول يبين مدى إهتمام الإدارة العليا بوصول المعلومات في وقتها	13
87	جدول يبين الهدف من إتصال الإدارة العليا في العمال	14
88	جدول يبين إذا كان العمال يقدمون إقت ارحات بشأن تحسين أدائهم	15
88	جدول يبين إذا كانت الإدارة العليا تأخذ إقت ارحات العمال بعين الإعتبار	16
88	جدول يبين مدى إسهام الإدارة في تحفيز العمال	17
89	جدول يبين كيفية التقييم العمال لأثر الإتصال على أدائهم	18
90	جدول يبين إذا كانت هناك طرق لتقييم العمال في المؤسسة	19
90	جدول يبين الطرق التي تقييم بها الإدارة أداء العمال	20
90	جدول يبين مدى إعتقاد الإدارة على ب ارمج تكوينية لتحسين الأداء	21
91	جدول يبين إذا كانت الب ارمج التكوينية تساهم فعلا في رفع الأداء	22

91	جدول يبين الهدف من الإتصال داخل المؤسسة	23
91	جدول يبين إذا كان نوع الإتصال يتحكم في نوعية الأداء	24
91	جدول يبين وجود صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة	25
91	جدول يبين مع من توجد صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة	26
92	جدول يبين الخلل الذي يصعب عملية الإتصال	27
92	جدول يبين الصعوبات التي تعيق عملية الإتصال	28
92	جدول يبين الصعوبات التي تؤثر نفسيا على أداء العمال	29
92	جدول يبين تأثير الخبرة على الأداء الوظيفي للعمال	30
93	جدول يبين إذا كان سريان المعلومات الإدارية يساهم في تحريفها	31
93	جدول يبين ترتيب المشاكل الإدارية في المؤسسة	32
93	جدول يبين طموح العامل في عمله	33
93	جدول يبين إذا كان طموح العامل يجعله يحرف المعلومات	34
94	جدول يبين دور الإتصال التنظيمي في نشر روح الفريق	35
94	جدول يبين مدى إدراك العمال لأهمية التعاون الإداري	36
94	جدول يبين نوع الإتصال الانجع لتحسين الأداء الوظيفي	37
95	جدول يبين المستوى التنظيمي الذي يفضل العامل الإتصال معهم	38
95	جدول يبين العوامل التي تساعد في رفع أداء العمال	39
96	جدول يبين مدى إسهام الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي	40
96	جدول يبين إمكانية تحقيق المؤسسة لفعالية إتصالية بين العمال والإدارة	41
97	جدول يبين إرتباط المؤسسة بالأداء الوظيفي للعمال	42
97	جدول يبين تقييم عمليات الإتصال التي يقوم بها العمال	43

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	استخدام التحليل الوظيفي للاتصال التنظيمي	01
34	شكل يوضح الإتصال الرسمي وإتجاهاته	02
37	شكل يوضح الإتصال الرسمي النازل	03
39	شكل يوضح الإتصال الرسمي الصاعد	04
41	شكل يوضح شبكة الهرم	05
47	شكل يوضح شبكة الدولاب	06
48	شكل يوضح شبكة السلسلة	07
49	شكل يوضح شبكة النجمة	08
50	شكل يوضح الاعتبارات التي تؤخذ عند إختيار طريقة مناسبة لتقويم الأداء	09
97	شكل يوضح تقييم الأداء من منظور طريقة وضع الأهداف	10
99	شكل يوضح المستوى العالمي للأداء	11

ملخص ص:

تهدف هذه الدراسة لإبراز أهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في ظل المؤسسة الجزائرية حيث أخذنا ديوان الترقية و التسيير العقاري بسكرة كنموذج للدراسة، انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما هو دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟ للإجابة على التساؤلات الجزئية استخدمنا المنهج الوصفي و تكونت العينة من (150 عامل)، كما اعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وقد قمنا بمعالجة البيانات باستخدام التكرارات و النسب المؤوية فتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

1- يعتمد الاتصال التنظيمي في المؤسسة على الاتصال غير الرسمي

2- نمط الاتصال التنظيمي له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال

3- هناك معوقات إدارية، تكنولوجية، بيئية تواجه عمال المؤسسة

4- الاتصال التنظيمي في المؤسسة يسهم في تفعيل الأداء الوظيفي للعمال

حيث خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين محصلة الاتصال التنظيمي من جهة ومستوى الأداء الوظيفي وبين نوع الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي من جهة أخرى
الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي، المستويات الإدارية.

Résumé :

Cette étude visait à identifier le rôle de la communication organisationnelle en activant la performance fonctionnelle dans l'entreprise de L OPGI à Biskra L'étude part du principe question que :

- Quelle sont le rôle de la communication organisationnelle en activant la performance fonctionnelle des travailleurs ? Le produit de cette question génère à partir d'a utilisé une approche descriptive à la convenance de l'objet de l'étude, et un échantillon de l'étude se composait de (cent cinquante) travailleurs pour sur le comme un outille pour l'étude, ont été divisés en quatre ases, en principe de la communication organisationnelle et performance. Nous traitons les données en utilisant la fréquence et les pourcentages pour l'analyse et l'explication des résultats. A travers les réponses des personnes interrogées, atteints plusieurs conclusions, notamment : Dans l'entreprise sur la communication personnelle. La façon de la communication organisationnelle la performance fonctionnelle du travailleurs connaissance. Il y a des obstacles administratif, technologique, écologique souvent les travailleurs dans l'entreprise. La communication organisationnelle dans l'entreprise contribuée en activant performance fonctionnelle du travailleur.