

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الميدان : علوم إقتصادية ، التسيير و علوم التجارة

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : مالية

الإتصال الداخلي و علاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD

تحت إشراف الأستاذة :

علي موسى أمال

إعداد الطلبة :

- بن زرافة لطفي .
- بوحلوس رؤوف .
- بودن عبد الهادي .

السنة الجامعية : 2010 / 2011

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

<> يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أتوا درجات <<

— صدق الله العظيم —

اللهم إني أسألك دوما الحمد و الشكر ... و بركة الحياة و العمر ... و أسألك جوامع
البر الثبات في الأمد ... اللهم أعتق رقابنا من النار... برحمتك يا عزيزي يا غفار ... يا أرحم
الراحمين .

اللهم إنك عفو تحب العفو فأعفوا عنا ...

اللهم أنت الحي لا تأخذك سنة و لا نوم ... و أنت مدبر الكواكب و النجوم ... و مصرف
الرياح و الغيوم ...

اللهم صرف ما بنا من هموم ... و أرزقنا خير هذا اليوم ... و كل يوم آخر العمر و منتهاه
و فرج هم المهمومين من المسلمين ... و نفس الكرب عن المكروبين من المسلمين ...
واقض الذين عن المدينين من المسلمين ... و فك أسرى الماسورين من المسلمين ...
برحمتك يا أرحم الراحمين ...

اللهم أحفظ الأباء و الأمهات ... يا خير الحافظين

— آمين يا رب العالمين —

اهداء

لكل شيء بداية ، و بداية العمل التحدي و الأمل ، و لكل شيء مرارة و مرارة الدنيا اليأس و الكسل و لكل شيء نهاية ، و نهاية مذكرتي أحلى من العسل ، ثمرة جهدي و عملي أهديتها إلى :
— رمز التضحية و العطاء إلى أعز إنسانة ، التي حملتني وهنا على وهن و بكيت لأجلي في صمت إلى التي جعلت من طلب النجاح غاية أبدية ، إلى التي غمرتني بعطفها و حنانها ، إليك أنت ثمرة جهد ما كانت لترى النور لولا صلاتك و دعائك ، إلى خصها الله الرفيع و العز المنيع ، إليك ياغلى شيء في الوجود أسمى عبارات الشكر و التقدير ، حفظك الله ورعاك و أطال عمرك و أدامك لنا

أمي الغالية (نعيمة) .

— إلى الذي : كد و لا مل ، إلى الذي هجر الصحبة و الخلان و عبد أمامي درب الأمان إلى الذي قاد معركة الحياة ، الذي إن أعطيته ماء البحر ما أنصفته و ما أوفية له حقه و نصيحتة ، إلى كابد الشدائد و كان عرق جبينه منير دربي الذي كان مصدر فخري و إعتزازي دوما و أبدا .

أبي الغالي (عبد المالك) .

— إلى الذي : داقوا ثمار الحياة حلوها و مرها ، إلى من علموني الصبر و الكفاح و قادوني إلى النجاح إلى من ساندوني طوال دربي و كانوا قدوة لي في مشوار حياتي :

أختي و أخي الغاليان : إيمان و أحمد دوما ستبقيان الإخوة المثاليين .

إلى جميع الأهل و الأقارب : أعمامي و عماتي ، أخوالي و خالاتي و أبنائهم و بناتهم و إلى جدتي خاصة كل باسمه إلى كل من تقاسم معي عناء هذا العمل : رؤوف ، عبد الهادي ، عادل ، علي موسي محمد (ممي) .

لجميع الأهل ، الأصدقاء و الصديقات : ندير ، محمد ، محمد أمين ، أمين شوقي ، نور الدين ، أحمد

، رشيد ، نبيل ، صلاح ، يعقوب ، عمر ، عبد الروؤف ، عادل ، طارق

إلى زملاء في المذكرة و إلى من ذكرهم قلبي و نسيهم قلمي .

إليكم أهدي بذرة عملي و ثمرة جهدي .

لطفني

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

اللهم اجعل قلبي واحة تسقي القريب والغريب ماءها الإيمان أما غرسها فالرجاء والحب والصبر الطويل،
إلى من تقاطعت تقاسيم محياها لتروى لي خطا به وألف حكاية، إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب
وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود .. إلى رمز الحب وبلسم الشفاء.. إلى القلب
الناصح بالبياض...

والذتي الحبيبة (سلمية)

وإلى من أطلق سراحى إلى الحياة .. إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون
انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار ..

والذي العزيز (موسى)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

إخوتي و أخواتي (حمزة ، عزيز ، سمية ، إيمان)

و إلى كل الأصدقاء الذي عشت معهم أجمل الأيام وأخص بالذكر:

«نبيل، ندير، يوسف، أسامة، خالد».

وإلى من رافقتني طوال مشواري وكل خطواتي وقدمت لي الدعم والسند الأستاذة القديرة التي بعثها الله

لي... " علي موسى أمال "

كما لا أنسى كل أساتذة المركز الجامعي لميلة وأخص بالذكر

ريغي هشام ، مشري فريد ، غيثي عبد العالي ، بوطلاعة محمد .

وإلى زميلي في العمل:

لطفي و رؤوف .

وإلى كل من يشغل مكانا في قلبي وحياتي أهدي هذا العمل المتواضع

* عبد الهادي *

إهداء

الحمد الكثير و الشكر الجزيل والأول والأخير للمولى الكريم الذي أنار عقلي ودربي وألهم قلبي بنور العلم و وفقني في مذكرتي وما كنت لأوفق إلا بإذنه والصلاة و السلام على الحبيب المصطفى محمد عليه الصلاة و السلام.

إلى من تقف كلمات الحب تحت أسمها إلى الصدر الحنون إلى نور حياتي إلى من حملتني وهنا على وهن
أمي الحبيبة

إلى شعاع أمني و سراج طريقي ورمز عزتي إلى من كان سنداً وعوناً لي في الحياة إلى أعلى أب في الوجود

أبي العزيز

إلى أخي الحبيب تاج رأسي صالح وإلى كتكوته البيت شناز

و إلى صديقة عمري ورفيقة دربي صارة

و إلى الأحبة ابن خالي ندير و ابن عمي عيسى

و إلى أعز أصدقائي الذين ساندوني طوال مشواري : عماد ، زهير ، داود ، بلال

وإلى كل الأهل و الأقارب و كل من يحمل لقب بوحلوس

إلى أستاذتي العزيزة التي كانت توجهني دائماً الأستاذة

"علي موسى أمال"

وإلى أستاذتي الأفاضل

"ريغي هشام و غيثي عبد العالي و أبو الريحان فاروق"

وإلى كل عمال معهد علوم إقتصادية و التسيير و التجارة و أخص بالذكر

: بوطلاعة محمد و نجار روفية

وإلى زميلي في العمل :

عبد الهادي و لطفي

والى كل من أحبهم و يحبونني متمنيا لهم النجاح و التوفيق

عبد الرؤوف

شكر وتقدير

قال الله تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم " ، و من لم يشكر الناس لم يشكر الله تعالى .
في البداية نحمد الله تعالى و نشكره كثيرا و دائما على نعمة العلم و القدرة على العمل
لإنجاز هذا العمل المتواضع .

— نتقدم بشكر الخاص و الخالص إلى الأستاذة المشرفة (**علي موسى أمال**) على الجهد الذي
بذلته من أجلنا ، و على التوجيهات القيمة التي كانت الوزن لنا بإذن الله في إتمام هذا العمل .
— عمال و أساتذة إدارة المعهد : مشري فريد ، ريغي هشام ، علي موسى أمال ، بوطلاعة محمد ،
غيشي عبد العالي

— أساتذتنا الأعزاء الذين رافقونا و صبروا علينا و بذلوا جهودهم في إيصال رسالتهم الحميدة لنا .
أستذنتنا بالمركز الجامعي نحن نعتر بكم و نشكركم كل باسمه .

— كما نتقدم بشكرنا الجزيل لكل عمال ديوان الترقية و التسيير العقاري ، و نخص بالذكر مدير الوكالة
و كذا نائب المدير و المسؤول علنا في المؤسسة
" فصيح عادل "
شكرا جميعا لمساعدتكم في ميلاد ثمرة جهدنا .

✿ **الطفي ، عبد الهادي ، عبد الرؤوف ، محمد ، عادل** ✿

الفهرس العام

الفهرس العام

— مقدمة..... أ - ب

الفصل الأول : موضوع الدراسة :

— تمهيد:

- 01..... 1-1 : الإشكالية الدراسة.....
- 01..... 1-2 : فرضيات الدراسة.....
- 02..... 1-3 : أهمية البحث.....
- 02..... 1-4 : أهداف الدراسة.....
- 02..... 1-5 : أسباب إختيار الموضوع.....
- 03..... 1-6 : المنهج المتبع.....
- 04..... — خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني : الإتصال الداخلي في المؤسسة :

05..... — تمهيد :

أولا : الإتصال في المؤسسة :

- 06..... 1-1-2 : مفهوم الاتصال.....
- 07..... 2-1-2 : التطور التاريخي للإتصال.....
- 09..... 2-1-3 : عناصر و نماذج الإتصال.....
- 14..... 2-1-4 : الاتصال و الحاجة إليه.....

ثانيا: الإتصال الداخلي في المؤسسة

- 18..... 2-2-1 : مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
- 20..... 2-2-2 : أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة.....
- 20..... 2-2-3 : أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة.....
- 21..... 2-2-3-1 : الإتصال الرسمي :.....
- 21..... 2-2-3-1-أ : الإتصال الرسمي النازل.....
- 22..... 2-2-3-1-أ-2 : الإتصال الرسمي الأفقي.....
- 22..... 2-2-3-1-أ-3 : الإتصال الرسمي الصاعد.....
- 24..... 2-2-3-2 : الإتصال الغير رسمي.....
- 25..... 2-2-4 : أساليب و وسائل الاتصال داخل المؤسسة.....

- 25..... 2- 2- 4- أ : أسلوب الإتصال الكتابي.
- 25..... 2- 2- 4- ب : أسلوب الإتصال الشفهي.
- 26..... 2- 2- 4- ج : أسلوب الإتصال التصويري.
- 27..... 2- 2- 5 : فعالية الإتصال الداخلي في المؤسسة.
- 37..... 2- 2- 6 : معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة.
- 35..... 2- 2- 6- أ : على مستوى المرسل.
- 37..... 2- 2- 6- ب : على مستوى الرسالة.
- 38..... 2- 2- 6- ج : على مستوى وسيلة الإتصال.
- 38..... 2- 2- 6- د : على مستوى المستقبل.
- 38..... 2- 2- 6- هـ : على مستوى بيئة الإتصال.
- 39..... **— خلاصة الفصل :**

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي :

- 40..... **— تمهيد :**
- 41..... 3- 1 : مفهوم الأداء الوظيفي.
- 42..... 3- 2 : عناصر الأداء الوظيفي.
- 43..... 3- 3 : محددات الأداء الوظيفي.
- 44..... 3- 4 : تقييم الأداء الوظيفي.
- 49..... 3- 5 : أهداف الأداء الوظيفي.
- 50..... 3- 6 : القائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي.
- 51..... 3- 7 : طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- 53..... 3- 8 : كيفية تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- 54..... 3- 9 : بعض النظريات المفسرة الأداء الوظيفي.
- 69..... **— خلاصة الفصل :**

II- الجانب التطبيقي :

- 70..... **— تمهيد الجانب التطبيقي :**

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة :

- 71..... **— تمهيد :**
- 71..... 4- 1 : المؤسسة التي أجريت بها الدراسة.
- 82..... 4- 2 : المنهج المستخدم في الدراسة.
- 82..... 4- 3 : مجتمع الدراسة.

82..... 4-4 : المجال الزمني للدراسة

82..... 4-5 : المجال الجغرافي للدراسة

82..... 4-6 : أدوات الدراسة

83..... - خلاصة الفصل

الفصل الخامس: تفريغ و تحليل البيانات:

84..... - تمهيد:

85..... 5-1 : تفريغ و تحليل بيانات الدراسة:

96..... 5-2 : النتائج العامة للدراسة:

98..... - خلاصة الفصل:

99..... - الخاتمة:

- قائمة المراجع:

- الملاحق :

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	نموذج ديفيد بيرلو للإتصال.	01
11	نموذج شانون و ويفر للإتصال.	02
12	نموذج شرام للإتصال.	03
12	نموذج هارولد لازوريل.	04
47	مراحل عملية تقييم الأداء.	05
51	مقدار العمل الذي يحققه الفرد في اليوم و طريقة التقييم.	06
62	هرم تدرج الحاجات لماسلو.	07
80	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري.	08
85	أفراد المجتمع الدراسة حسب الجنس .	09
86	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن .	10
87	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية .	11
88	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي .	12

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
72	عدد و نسب العمال حسب الجنس في ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة .	01
72	عدد و نسب العمال حسب التسنيف في ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة .	02
72	أصناف العمال حسب السن و الجنس في ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة .	03
73	عدد و نسب العمال حسب الوحدات في ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة .	04
73	إحصائية عامة للعمال حسب الدوائر و الوحدات في ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة .	05
85	جنس المبحوثين في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .	06
86	فئة السن لدى العاملين لديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .	07
87	فئة الخبرة المهنية لعمال ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .	08
88	المستوى التعليمي لعمال ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .	09
89	المستوى التعليمي لعمال ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .	10
89	علاقة المبحوثين بقسم الإتصال .	11
89	مدى إدراك المبحوثين لمفهوم الإتصال الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.	12
90	نوعية المعلومات المقدمة في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.	13
90	مدى وضوح المعلومات المتعلقة بديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .	14
91	مدى سرعة إنتقال المعلومات في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.	15
91	الأشخاص المتعامل معهم في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.	16
92	نوع الإتصال السائد في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.	17
92	أساليب الإتصال المستخدمة في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .	18
93	وسائل الإتصال المستخدمة في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .	19
93	علاقة الأداء الوظيفي بالإتصال الداخلي في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .	20

المقدمة

المقدمة المقدمة

يعد الإتصال من العمليات الإجتماعية المستمرة و الضرورية للحياة البشرية ، حيث يعد حاجة إجتماعية و إنسانية هامة نمت و تطورت عبر مراحل الحياة الإنسانية لي فالإتصال من العمليات الأساسية في حياة الإنسان ، إذ يعتبر هذا الأخير كائنا إجتماعيا ثقافيا لا يستطيع أن يحيا إلا من خلال جماعة معينة ينتمي إليها و يحقق من خلال هذا الإنتماء إشباع إحتياجاته الأساسية ، تلك الإشباعات التي لن تحقق إلا بوجود قدر من التفاعل الإجتماعي بين أعضائها ، و يعتمد ذلك التفاعل على أرضية ثقافية مشتركة تنعكس من خلال العادات و التقاليد و القيم و كل ما يتصل بنشاط الإنسان بإعتباره عضوا في الجماعة .

عملية الإتصال هي بمثابة عصب التفاعل الإجتماعي ، فمن خلال الاتصال تترجم الأرضية الثقافية للجماعة بتبادل المعلومات و نقل الخبرات ، فهذه العملية الإتصال هنا لا تحدث في فراغ و إنما في إطار يشمل الجانب الثقافي و الإجتماعي يضيف عليها الفهم و يكسبها القدرة على التأثير .

و نظرا للأهمية التي يحظى بها الإتصال ، شهدت العقود الأربعة الأخيرة من القرن الماضي و مطلع القرن الحالي ثورة في ميدان الإعلام و الإتصال ، و إزداد الإهتمام به ، فقد تناولته مدارس العلوم الإنسانية الكبرى و إستقطب إهتمام عدد كبير من الباحثين و المفكرين لما له من أهمية قصوى في حياة البشر و المؤسسات في عالمنا المعاصر، و يتجلى هذا الإهتمام في التطور السريع و المذهل للتكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال الذي رفعه إلى مستوى عالي من الرقي .

إن الأهمية التي يكتسبها الاتصال في محيط الشركات ، جعلت الدول المتطورة تعتبره ركيزة أساسية في نجاح و تطور أو ضعف الشركات و المؤسسات ، و كما يعتبر أهم المحددات لسير الإنتاج و عنصرا أساسيا من عناصر إستراتيجية تسيير الشركات ، لأنه يوفر المعطيات الصحيحة و الضرورية لإتخاذ القرارات .

إزدهرت أهمية الاتصال في الآونة الأخيرة ، حيث طرحت عدة تساؤلات للنقاش تتعلق بمدى الحاجة إلى شركات و مؤسسات قوية و قادرة على أداء ما يستند إليها من مهام في كل التطورات الجديدة التي عرفتها

الساحة الدولية و بالتالي فإن الإتصال الداخلي أصبح يحظى بأهمية كبيرة و هي تزداد يوما بعد يوم لدى المؤسسات على إختلاف طبيعتها و نشاطها في مختلف أنحاء العالم ، و إذا أخذنا المؤسسات الجزائرية على سبيل المثال نجدها قد بدأت تولي أهمية كبيرة و متزايدة للإتصال الداخلي .

و قد كان هذا الأخير محل دراستنا و التي تناولناها في عدة فصول حيث كان الفصل الأول خاصا بموضوع الدراسة وضحنا فيه إشكالية بحثنا و أهميتها و كذا الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع و توضيح المنهج المستخدم فيه .

الفصل الثاني و تناولنا فيه الإتصال من جميع جوانبه و كذا الإتصال الداخلي في المؤسسة .

الفصل الثالث وضحنا فيه الأداء الوظيفي و كل ما يتعلق به .

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه الجانب التطبيقي - أ - وضحنا الإطار المنهجي هذه الأخيرة و كذا المؤسسة التي أجريت بها الدراسة .

الفصل الخامس تم فيه عرض البيانات و تحليلها و كذا إستخلاص النتائج العامة للدراسة .

- ب -

الجانب النظري

الفصل الأول : موضوع الدراسة

1-1 : الإشكالية الدراسية

1-2 : فرصيات الدراسة

1-3 : أهمية البحث

1-4 : أهداف الدراسة

1-5 : أسباب إختيار الموضوع

1-6 : المنهج المتبع

الفصل الأول : موضوع الدراسة .

تمهيد :

إن المنشأة لم تعد كيانا إقتصاديا يهدف إلى تقديم الخدمات ، بل كيان إجتماعيا يسعى إلى يسعى إلى توضيح مواطنه و ثقافته ، و إعطائها مكانة في البيئة المتواجد فيها ، سواء البيئة الخارجية ، أو الداخلية ، و ما تتضمنه من موارد بشرية تحتاج إلى الإتصال ، كعامل ديناميكي للعمل الجماعي و دافع العاملين لبلوغ أهدافهم ، و تحقيق ذاتهم ، و ذلك عن طريق إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بدراسة موضوع الإتصال ، فقد تمت دراسات سابقة بشأنه و سنحاول معالجة هذا الموضوع الحيوي ، من خلال تطرقنا إلى الإشكالية التالية:

1-1 : إشكالية البحث :

يعد الاتصال الركيزة الأساسية والعماد القوي في حياتنا بصفة عامة وفي طبيعة تعاملاتنا اليومية بصفة خاصة، ولذلك لا يمكن الاستغناء عنه لأنه مطلب لا بد من توفره حتى نصل إلى تحقيق أهدافنا، كما أن الاتصال عصب الحياة داخل المؤسسات سواء كانت إقتصادية، إجتماعية، ثقافية...إلخ، لأنه هو المغذي للروابط والعلاقات التي تجمعها بغيرها.

وعليه فإن حياة أي مؤسسة مهما كان نوعها تتركز على الاتصال بنوعيه (الداخلي والخارجي)، ولأن ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة هي واحدة من هذه المؤسسات الهامة في الحياة الاجتماعية ، تعتمد هي الأخرى على الاتصال ، و ذلك من أجل تطويرها و تحقيق متطلبات الافراد وخدمة الصالح العام ، فإن الاتصال له أثر كبير داخل هذه المؤسسة ، و قد كان ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة المحطة التي و قفنا عندها محاولين معرفة طبيعة الاتصال الداخلي منها و معرفة الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة من طرف هذه المؤسسة ، و عليه فإن السؤال المحوري الذي نبني عليه الإشكالية هو كالتالي :

✓ ما هي علاقة الإتصال الداخلي بالأداء الوظيفي في " ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة " ؟

تساؤلات الدراسة :

من أجل الإجابة على السؤال، وتحديد أبرز العناصر الضرورية لبحثنا قمنا بطرح التساؤلات التالية :

✓ ما مدى إدراك العاملين لديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة لمفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة ؟

✓ ما هي أشكال الإتصال الداخلي السائدة في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة ؟

✓ ما هي وسائل الإتصال الداخلي السائدة في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة ؟

1-2 : الفرضيات :

✓ الإتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في زيادة الأداء الوظيفي

✓ أغلب العاملين بهذه المؤسسة يدركون مفهوم الإتصال الداخلي في ديوان الترقية و التسيير

العقاري بميلة .

- ✓ الإتصال السائد في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة هو الإتصال الرسمي .
- ✓ الإتصال الشفهي و الكتابي هما السائدان في هذه المؤسسة .

1-3 : أهمية البحث :

إن العمل الاتصالي يكتسي في المؤسسة الحديثة أهمية كبرى إذ يؤثر على صورة المؤسسة و السير الحسن لها وعلى الكفاءة الإنتاجية للعمال و الموظفين، فتطبيق مخطط عملي وفعال لا ينجح إلا إذا شكلت المؤسسة هوية واحدة تمثل وحدة المؤسسة و تماسك أعضائها و أقسامها مما يؤدي إلى الفعالية و الحضور بصورة جيدة، وبما أن الاتصال الداخلي يشكل لبنة في بناء صورة المؤسسة بنفس درجة الاتصال الخارجي، فإن هذه الدراسة تهدف إلى محاولة معرفة مدى اعتماد ديوان الترقية و التسيير العقاري بالميلة على الاتصال الداخلي و التحكم الجيد، و إبراز مكانته الهامة في التسيير .

1-4 : أهداف الدراسة :

تتمثل الأهداف الأساسية التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في :

- ❖ معرفة مكانة الإتصال الداخلي في تنظيم و تسيير المؤسسة .
- ❖ تسليط الضوء على العملية الاتصالية في المؤسسة .
- ❖ معرفة الآليات و وسائل الاتصال داخل ديوان الترقية و التسيير العقاري، وإبراز أهم الأساسيات المتبعة للاتصال في هذه المؤسسة .
- ❖ تقديم دراسة تعتمد على منهجية واضحة تهدف إلى الوصول إلى نتائج صحيحة و شاملة لمعرفة حقيقة وضع الإتصال الداخلي في هذه المؤسسة .
- ❖ معرفة فعالية الإتصال الداخلي بين الموظفين و المسؤولين و التعرف على أهم العراقيل التي تعترض العمليات الاتصالية داخل المؤسسة .
- ❖ و تعتبر الدراسة رصيذا علميا يضاف إلى الجهود السابقة التي تناولت عملية الاتصال الداخلي في مختلف المؤسسات و الشركات .
- ❖ إبراز المكانة و الأهمية التي يحققها الاتصال الداخلي في مؤسسة "ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة".

1-5 : أسباب إختيار الموضوع :

وقع إختيارنا على هذا الموضوع نظرا للأسباب التالية:

- ✓ شعورنا بأهمية الموضوع و رغبتنا في دراسته .
- ✓ محاولة التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات العامة.
- ✓ الدور المهم الذي أصبح يلعبه الاتصال في نشاطات المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة الرابطة بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري .

✓ أيضا أردنا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على مختلف العوامل التي تسبب عدم تحقيق الاتصال الجيد و الفعال داخل المؤسسة و التركيز على مدى تأثير نوعية وسائل الاتصال في تحقيق رضا العامل .

1- 6 : المنهج المستخدم :

بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة و خصائصه و الأهداف التي نريد الوصول إليها فإن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي التحليلي و يعتمد هذا المنهج خاصة على المسح و الدراسات الميدانية من خلال جمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة و محاولة تحليلها و مقارنتها و إخضاعها للتقييم و من أجل تجسيد الفكرة بصفة موضوعية و مدققة اعتمدنا في هذه الدراسة زيادة على البحث التوثيقي ، الاستمارة و ذلك لتوضيح الوضعية الحقيقية و الحالية للاتصال الداخلي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ، كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية حيث تم أخذ عينة عشوائية تمثل 50% من الأفراد العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ثم تحليلها إحصائيا و تعميم النتائج على أفراد مجتمع الدراسة .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل الذي يتمحور حول طرح الإشكالية القائمة حول موضوع دراستنا و الأهمية من دراسة موضوع الإتصال الداخلي في المؤسسة و ربطه بمتغير الأداء الوظيفي كما و ضحنا فيه الأسباب و الدوافع وراء إختيار مثل هذا الموضوع و الذي وضعنا له فرضيات مبدئية نحاول التأكد منها من خلال ما سيأتي في البحث .

الفصل الثاني : الإتصال الداخلي في المؤسسة

2-1 الإتصال في المؤسسة

2-1-1 : مفهوم الإتصال

2-1-2 : التطور التاريخي للإتصال

2-1-3 : عناصر و نماذج الإتصال

2-1-4 : الإتصال و الحاجة إليه في المؤسسة

2-2 : الإتصال الداخلي في المؤسسة

2-2-1 : مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة

2-2-2 : أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة

2-2-3 : أنواع الإتصال الداخلي

2-2-4 : أساليب و وسائل الإتصال الداخلي

2-2-5 : فعالية الإتصال الداخلي في المؤسسة

2-2-6 : معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد :

إن الإتصال كأى نشاط حيوي ، أخذ مكانا في الحياة الإجتماعية إذا أصبح من غير الممكن مزاوله أى نشاط دون الإتصال بأشخاص آخرين و لهذا كان الإتصال و مازال عنصرا ضروريا لتحضير المجتمع و تطوره و بإختلاف أنواع الإتصال إختلفت الآراء حول هذا المفهوم إلا أنها جميعها تتفق حول أهمية بالنسبة للفرد و المنظمة .

فلإتصال أهمية بالغة في الحياة الإجتماعية و كذلك الإقتصادية إذ أصبحت المؤسسات تولى إهتماما كبيرا للإتصال في جل أنشطتها لما له من دور فعال في نجاح هذه المؤسسات .

و في هذا الفصل سنحاول التطرق للإتصال حيث : مفهومه ، عناصره ، الحاجة إليه في المؤسسة و كذا الإتصال الداخلي في المؤسسة و أنواعه إضافة إلى مختلف أشكاله و الوسائل المستخدمة في ذلك .

2-1 : الإتصال : مفهومه ، عناصره الحاجة إليه في المؤسسة .

2-1-1 : مفهوم الإتصال :

« الإتصال هو ظاهرة إجتماعية حركية ، تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي ، و العوامل المؤثرة على طرفي عملية الإتصال ، المشتملة على نقل المعلومات و الأفكار ، و المعاني المختلفة ، و تفهمها ، بإستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة » (1) .

من خلال التعريف السابق يظهر بأن الإتصال يكون :

- ❖ مسبب : أي لا بد من أسباب لوجوده .
- ❖ مدفوع : لأنه يرتبط بدوافع معينة .
- ❖ موجه : نظرا لتوجيهه لهدف معين .
- ❖ حركي : نظرا للإستمرارية في مزاولته
- ❖ إجتماعي : نظرا لإرتباطه بمكونات السلوك الإنساني .
- ❖ تفاعلي : نظرا لإختلاف أنواعه و صورته .

❖ ضروري : فهو ضرورة من ضروريات الحياة سواء في الأسرة ، في المدرسة ، أو في المنشأة.

و هنا تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي التفرقة بين عدد من الوظائف التي يقوم بها الإتصال في المجتمع و التي كثيرا ما تتردد في كتابات و دراسات خبراء الإتصال ، نذكر منها الإعلام ، الدعاية و الإعلان و لكل هذه المصطلحات تتدرج تحت سقف واحد و هو الإتصال و لكن ليست مرادفة له .

فالعلمية الإعلامية : هي عملية إجتماعية تشمل كافة نواحي الحياة في المجتمع ، و من ثم فإن أبسط تعريف لإعلام و أوضحه و أشمله هو قائل بأنه فن إستقصاء الحقائق و المعلومات و الأخبار و معالجتها و نشرها على أوسع نطاق جماهيري ، و في الوقت الملائم من خلال وسائل الإعلام الحديث و المتنوعة ، أي أن الإعلام يستند على عنصر الصدق .

أما الدعاية : فهو مجموع الجهود المخططة التي تستهدف التأثير في إتجاهات أو آراء الغير ، إلى الإتجاهات المؤدية من خلال توظيف عدد من القوة الضاغطة على الفرد لتغيير آراءه ، أو توجيه سلوكه في الإتجاهات المقصودة لذلك فالدعاية في سبيل الوصول إلى أهدافها يمكن أن تلجأ إلى تهديم الحقائق .

أما الإعلان : فهو عملية الإتصال غير شخصية ، من خلال وسائل الإتصال العامة بواسطة معلنين يدفعون ثمنا لتوصيل معلومات معينة إلى فئات من المستهلكين حيث يفصح المعلن عن شخصية الإعلان و أهدافه المرجوة .

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن العلاقة بين الإتصال و المصطلحات الثلاثة السابق تتدرج ضمنه فهي أنواع من الإتصال .

(1) سعيد يس عامر : الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، دار الكتب الحديث ، ط 2 ، 2000 م ، ص-ص : 25-27 .

2-1-2 : التطور التاريخي للإتصال :

مر الإتصال بعدة مراحل تاريخية هامة نوجزها فيما يلي (1) :

أ – مرحلة الإشارات و العلامات :

منذ ملايين السنين لعب الإتصال دورا مهما في حياة الإنسان و تحديد المهام المنسوبة إليه و كذا التقسيمات البدائية للعمل، فالبشر الأوائل إعتمدوا على الإتصال ، في الحفاظ على البناء و المعيشة الإجتماعية و تواصلوا مع بعضهم حيث مارسو عدد من الأصوات مثل : الزمجرة ، الدمدمة ، الصراخ ، الههمة ، بالإضافة إلى لغة الجسد و التي كانت تتمثل في الإشارات الأيدي و الأرجل و حركات أخرى تميز الإتصال في هذا العصر بالبساطة حيث تكون الرسائل بسيطة و إنتقالها بطريقة بسيطة و مع تقدم الإنسان و بحثه المستمر عن المعرفة كانت الحاجة إلى طرق أفضل للإتصال فظهرت بذلك المرحلة الثانية من مراحل تطوره

ب – مرحلة التخاطب و اللغة :

جاءت هذه المرحلة بعد سابقتها كنتيجة للتطور الكبير الذي شهدته تلك الفترة حيث إتسع نطاق المجتمعات السكنية و تم إبتكار طرق و أساليب جديدة في الزراعة و الصناعة آنذاك لذا تطلبت هذه الحياة طرق أخرى للتواصل و الإتصال فعوضت اللغة الإشارات في التخاطب و إتصال الأفراد بعضهم ببعض و كان لهذه المرحلة الأهمية البالغة في تطوير الإتصال .

ج – مرحلة الكتابة :

إستغرق الإنسان ملايين السنين حتى توصل إلى القدرة على إستخدام اللغة ، و إستغرق الأمر عدة قرون حيث أصبحت الكتابة إحدى حقائق الحياة الإنسانية ، و كانت الرموز التصويرية هي أول خطوة في تطوير الكتابة ، لحاجة الناس إلى وسائل لتسجيل حدود الأرض و الملكية و عمليات البيع و الشراء ، و كان كل رمز يمثل فكرة معينة أو مفهوما معينا ، بالإضافة إلى الكتابة على أساس النطق ، و نقصد بها أن كل رمز يعبر عن صوت محدد بدلا التغيير عن الفكرة ثم ظهرت الكتابة الالفبائية منذ حوالي 700 عام قبل الميلاد ، و تعتمد على إستخدام رموز الحروف للتعبير عن الأصوات الساكنة و المتحركة ، بدلا من المقاطع الصوتية و أصبحت حروف الكتابة أحد أهم منجزات الجنس البشري ، و التي ساعدت على تدوين الإكتشافات و التاريخ فتح المكتبات ، تسجيل الأفكار و تراكم المعارف جيلا بعد جيل .

د – مرحلة الطباعة :

إلى جانب الكتابة ، لقد كانت الطباعة أكثر الإبتكارات البشرية أهمية في حياة الإنسان عبر العصور ، و قد أحدثت تغيرات جذرية ، و أتت إلى زيادة الإهتمام بتعلم القراءة و أما في القرن 19 أصبح واضحا قدرة المطبوعات على التعبير و نقل الأفكار ، من خلال خاصية الإنتشار و الوصول إلى جميع الطبقات و التغلب على المسافة من الناحية سرعتها في الوصول القارئ ، بالإضافة إلى قلة تعرضها لأخطاء . و من الواضح أن عصر الإتصال الجماهيري سوف يلغي العزلة بين الناس في العلم و هذا ما سنشرحه بالتفصيل في المرحلة الموالية .

(1) حسين عماد مكايي : نظريات الإتصال المعاصرة ، دار المصرية اللبنانية ، ط 1 ، 2000 م ، ص- ص : 92 - 100 .

هـ - مرحلة الاتصال الجماهيري (1) :

مع ظهور و نجاح الصحافة الجماهيرية ، بدأت سرعة نشاط الإتصال البشري في الزيادة و إكتمل نموها في النصف الأول من القرن 20 م حيث ظهر لعلاج مشكلات الثروة الصناعية و فتح سوق جديدة ، ظهور مخترعات جديدة في وسائل الإتصال الجماهيري مثل : إختراع التلغراف ، الهاتف ، ظهور العروض السمائية ، إختراع اللاسلكي ، الإذاعة الصوتية ، إختراع التلفاز.....إلخ .
و قد إكتسبت هذه الوسائل أهمية كبيرة خاصة الوسائل الإلكترونية بإعتبارها قنوات أساسية لنقل الأخبار و المعلومات و الترفيه و أصبحت تعكس قيما لمجتمع و ثقافته و كذا أنماط معيشته .

و - مرحلة الاتصال الفعلي :

شهد النصف الثاني من القرن 20 أشكالا عديدة لتكنولوجيا الإتصال نتيجة طلب المستهلكين لها من خلال الرغبة في الحصول على المعلومات بشكل فوري و دقيق و الحصول على خدمات سريعة .
تميزت هذه التكنولوجيا مجموعة من السمات نوجزها في ما يلي:

— **الفاعلية** : بمعنى ممارسة الإتصال في إتجاهين أو بما يسمى الإتصال ثنائي الإتجاه و يطلق على القائمين به لفض مشاركين بدلا من مصادر .

— **التفتيت** : نقصد به تعدد الرسائل لتلائم الجماهير العديدة .

اللازمية : تعني إمكانية إرسال و إستقبال الرسائل في الوقت المناسب للفرد المستخدم للإتصال .

— **الحركة و المرونة** : تحريك الوسائل الجديدة إلى أي مكان مثل : الحاسب الشخصي ، التلفون ، المحمول....إلخ .

— **قابلية التحويل** : تحول الإرشادات المسموعة إلى رسائل مطبوعة أو مصورة عن طريق الإتصال الرقمي

— **قابلية التوصيل** : إمكانية دمج الأجهزة ذات النظام المختلف ، بغض النظر عن الشركة الصانعة .

— **الإنتشار** : تحول وسائل جديدة من مجرد ترف ، إلى وسائل ضرورية و وظيفية مثل : الهاتف المحمول .

— **الكونية** : بنية الإتصال أصبحت بنية عالمية ، تتخطى حواجز الزمان و المكان و الرقابة .

كل هذه الوسائل و التقنيات المنظورة أصبحت ضرورة حيوية بالنسبة للأفراد و المنشآت الخاصة فإحتياجنا لها أصبح مثل إحتياجنا للماء و الهواء أما توفره من معلومات و التي تشكل العنصر المهم في عملية الاتصال(2).
و بهذا تكون هذه هي أهم المراحل التي مر بها الإتصال على مر فترات زمنية هامة في حياة الإنسان .

1 - حسين عماد مكاوي : نظريات الإتصال المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ط 1 ، 2000 م ، ص- ص : 100 - 106 .

2 - حسين عماد مكاوي : المرجع السابق ، ص- ص : 106 - 107 .

2-1-3 : عناصر ونماذج الإتصال :

يقال أن عملية الإتصال لا يمكن أن تتم أو تحدث بذاتها و لكن تحدث بإفترض مبدئي للعملية الإجتماعية التي تعد هي الأخرى شرط أساسيا للإتصال الممكن و معنى هذا كله أن الإتصال لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال ديناميكيات التفاعل الإجتماعي و هذا ما يفرد وجود عناصر و مكونات لهذه العملية .

2-1-3 أ : عناصر الإتصال :

يعتبر الإتصال عملية على قدر كبير من الأهمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية و بشكل خاص الإجتماعية و الإقتصادية منها و لكي تتم هذه العملية لابد من عناصر هامة و قابلة لحدوثها و هي (1) :

أ - 1 : المرسل : هو مصدر الرسالة ، و هو بداية عملية الإتصال و يطلق عليه مفهوم " المتصل " و قد يكون فردا يتحدث أو يكتب أو يصدر أمرا معينا و قد يكون جماعة أو مؤسسة تقوم بذات الشيء .

و يقوم المرسل بنقل المعلومات ، الأفكار ، الآراء ، المعاني إلى الآخرين ، كما يقوم بتحديد الهدف من الرسالة الإتصالية و الوسائل المستعملة لإرسالها كما أنه يضع في إعتباره عند إعداده للرسالة المستوى الفكري للمستقبل من أجل تحقيق التوافق و التناغم بين المرسل و المستقبل و عليه فإن المرسل يلعب دورا حيويا في عملية الإتصال ، من خلال أهدافه و إتجاهاته التي تتضمنها مادته الإتصالية.

أ - 2 : الرسالة : تحتوي على رموز لغوية لفظية أو غير لفظية و هي تعبر عن المعلومات أو الأفكار الآراء أو المعاني و تتوقف فعالية الإتصال على فهم محتوى الرسالة التي قد تكون لفظية أو غير لفظية في صورة كلمات منطوقة أو مكتوبة أو إرشادات تعبيرية أو حركات جسدية تعكس في النهاية إلى معاني كثيرة و مختلفة يعينها المتصل.

ومن خصائص الرسالة أن تعد بأسلوب جيد و سهل و إستخدام قناة إتصالية ملائمة للمستوى الفكري للمستقبل .

أ - 3 : الوسيلة أو القناة : و هي التي يتم عن طريقها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل و تختلف هذه الرسالة وفقا لهدف الرسالة ، و طبيعة الملقى ، و تتنوع الوسيلة أو القناة التي تمر من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، فقد تكون عن طريق الحديث أو اللغة ، أو الكتب ، أو الخطابات ، المطبوعات ، الخرائط....إلخ و لابد للرسالة أن تسلك أحد هذه القنوات و إلا تتوقف عملية الاتصال .

أ - 4 : المستقبل : و هو الطرف المعني بالرسالة أو الموجهة إليه سواء كان فردا أو جماعة ، و يقوم المستقبل عند تلقيه للرسالة بفك رموزها وفقا لإطاره المرجعي في محاولة منه لفهم الفكرة التي أراد المرسل إرسالها و التي تتوافق مع الهدف منها. إذا تم فهم الرسالة و هدفها يصبح كل من المرسل و المستقبل مشتركين في فكرة واحدة و من ثم يمكن إعتبار عملية الإتصال ناجحة كاملة و فعالة ، أما في حالة العكس فإن الإتصال قد فشل في تحقيق أهدافه و فعاليته.

(1) محمد فهمي العطروري : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط1 ، 2000 م ، ص: 344 .

أ - 5 : التغذية العكسية : من خلالها يمكن التأكد من تحقيق الهدف و إتمام عملية الإتصال و يلعب هذا العنصر دورا غاية في الأهمية لأنه يحيط المرسل علما بأن رسالته قد لاقت تفسيرا .
تعكس التغذية العكسية أو الأثر الرجعي نوعية التأثير الذي أحدثته وسائل الإتصال من خلال إستجابة المستقبل للمؤثرات الإتصالية المختلفة و على رجل الإتصال الخبير و المدرب أن يكون حساسا غاية الحساسية بالنسبة لهذا العنصر من عناصر الإتصال حيث يحقق هدفه من الإتصال و الذي قد يتطلب منه إرسال رسالة لاحقة موضحة لمعنى معين أو معدلة لبعض الأفكار وفقا لما يلاحظه من إستجابة لدى المستقبل .

قام بعض الخبراء بجمع هذه العناصر في نماذج تخطيطية تساعد في فهم عملية الاتصال في ضوء العلاقات المتداخلة بين عناصر الإتصال المختلفة ، و يمكن تقسيم هذه النماذج إلى نوعين : نماذج ذات إتجاه واحد و نماذج ذات إتجاهين و هذا نوضحه فيما يلي :

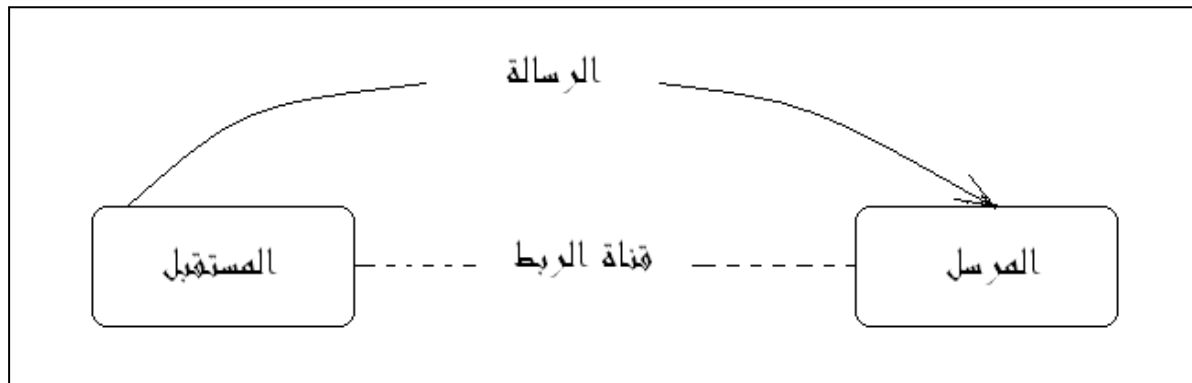
2 - 1 - 3 - ب نماذج الإتصال :

ب - 1 : نماذج ذات إتجاه واحد :

❖ نموذج ديفيد بيرلو :

إهتم ديفيد بيرلو بأربع عناصر أساسية فقط للإتصال و هي المصدر الرسالة ، الوسيلة ، المستقبل أو المتلقي ولم يتعرض إلى رد الفعل أو رجع الصدى و لذلك فإن الإتصال في نموذج بيرلو يسير في إتجاه واحد . إلا أن أهم ما يلفت النظر في هذا النموذج هي العوامل التي ساقها في تحليله لهذه العناصر و التي يتوقف عليها نجاح الإتصال أو فشله في إتجاهه إلى المستقبل (1) .

الشكل رقم (1) : نموذج ديفيد بيرلو للإتصال :



المصدر : منال طلعت محمود : مدخل إلى علم الإتصال ، ص : 75 .

حتى يتم الإتصال بكفاءة و فعالية لا بد من وجود بعض المتطلبات و هي :

✓ أن يكون المرسل متأكدا من كفاية معلوماته و وضوحها .

✓ أن تفسر الرسالة تفسيراً يتفق مع ما كانت تقصده عملية الإعداد الرمزي .

(1) منال طلعت محمود : مدخل إلى علم الإتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2001 م ، ص : 75 .

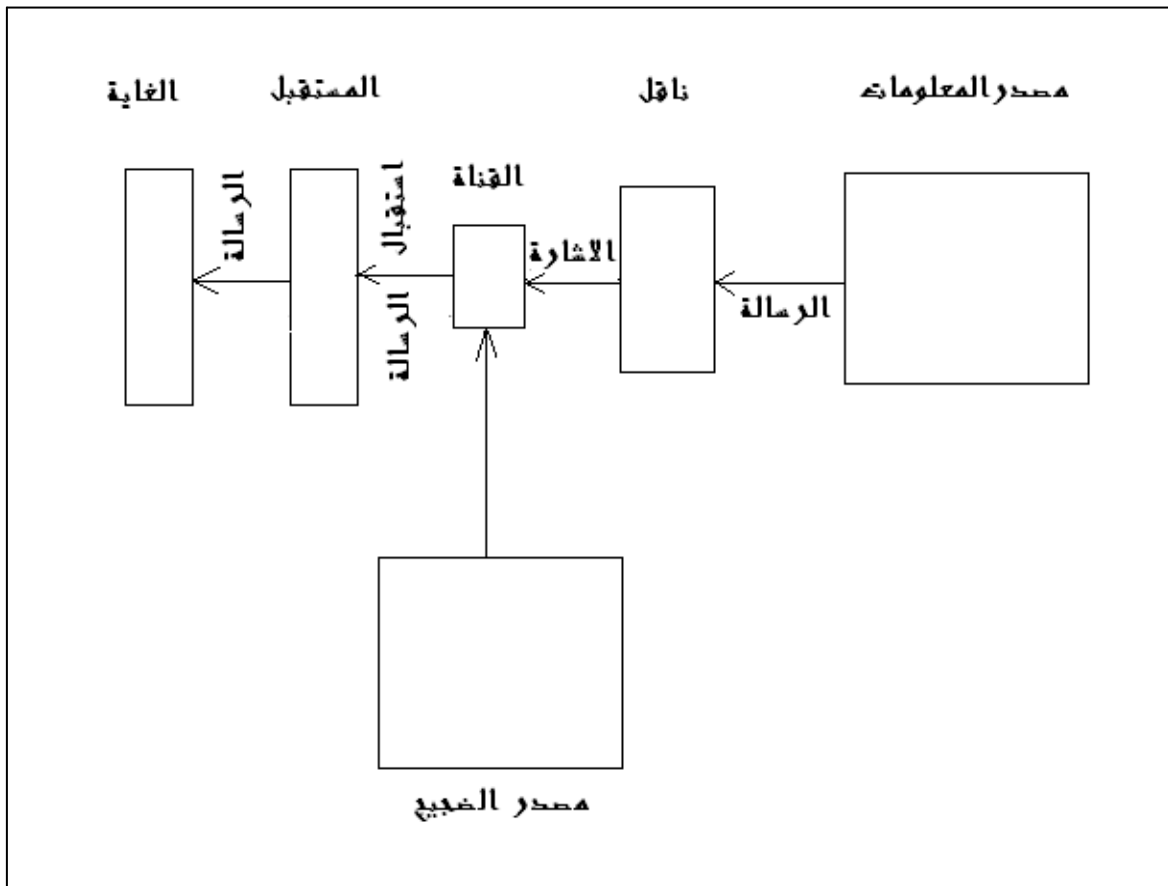
- ✓ أن يكون ترميز الرسالة على درجة كفاية من الدقة و أن تكون الإرشادات و العلامات قابلة للانتقال بسرعة و كافية و دقة بعض النظم عن التدخل و المنافسة .
- ✓ أن تعالج الوجهة أو المقصد التفسير الرمزي للرسالة بحيث تحدث الإستجابة المرغوبة .

❖ نموذج شانون و ويفر

يرجع تاريخ هذا النموذج إلى عام 1949 فقد ركز هذا النموذج على الأركان الرئيسية لعملية الإتصال ، و قد اعتبر هذه الأخيرة أنها في إتجاه واحد أي المعلومات و التعليمات يتم توجيهها من المرسل إلى المستقبل دون إنتظار الرد ، و وفق هذا النموذج نجد أن المستقبل ليس له تأثير على الراسل و لكن واقع عملية الإتصال يشير إلى غير ذلك ، حيث أن المستقبل في إجابته على الرسالة ، يؤثر على الراسل مما يدفع هذا الأخير إلى إعادة التفكير في موضوع الرسالة من جديد... (1) .

رغم عدم توضيح رد المستقبل في هذا النموذج إلا أنه قد نجح نسبيا في عرض أركان عملية الإتصال ونوضحه من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (2) : نموذج شانون و ويفر للإتصال :



المصدر : سعيد يس عامر ، الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، ص : 39 .

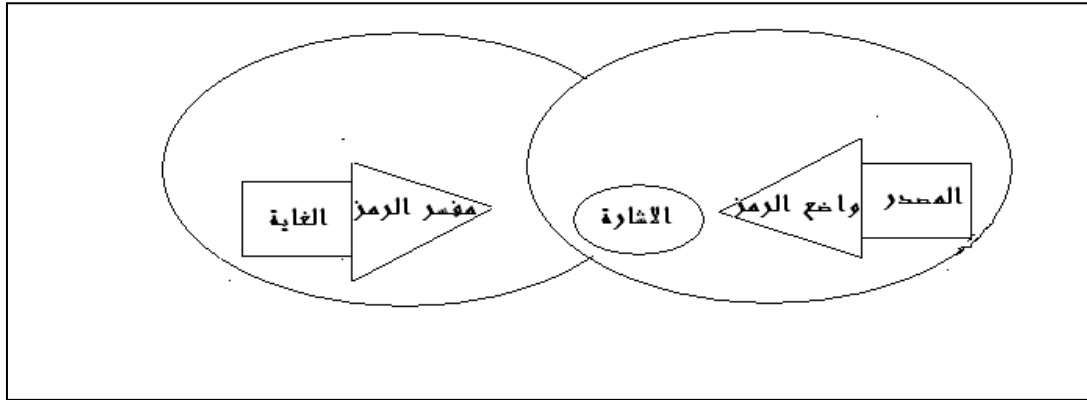
(1) سعيد يس عامر ، الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرفس للإستشارات و التطور الإداري ، القاهرة ، ط 2 ، 2000 م ، ص : 39 .

أ - 3 : نموذج شرام

ركز هذا الأخير في نمودجه على أن كل فرد لديه مراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإرشادات المستقبلية من أي فرد آخر ، هذه المراجع المستخدمة تعتمد على إعتبرات ترتبط بالظروف و المتغيرات المحيطة بكل فرد و درجة تعلمه.

و من الشكل رقم (4) يقترح شرام أن شخصين أ ، ب يمكنهما مزاولة عملية الإتصال بسهولة من المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منها (1) .

الشكل رقم (3) : نموذج شرام



المصدر : w. schamm . how communication works in the process and effect of communication . p 51

لم يوضح هذا النموذج كافة أركان عملية الإتصال إلا أنه أبرز درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة في الشكل.

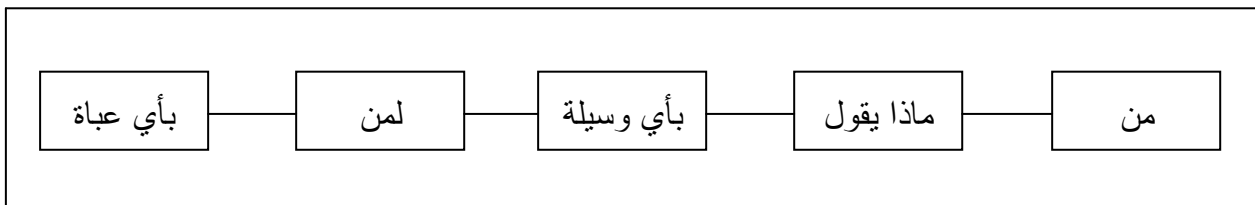
ب - نماذج ذات إتجاهين :

- نموذج هارولد لازوريل :

و تتضمن عباراته الجامعية المانعة الشهيرة من ؟ و ما يقول ؟ و بأي وسيلة ؟ و لمن ؟ و بأي تأثير ؟.

Who says what in which channel to whome with what effect ?

الشكل (4) : نموذج هارولد لازوريل :



المصدر : محمود عودة : أساليب الإتصال و التغيير الإجتماعي ، ص : 11 .

(1) w. schamm . how communication works in the process and effect of communication . p 51 .

حيث قدمت تلك العبارة الموجزة المعقدة ، _ و بكل المقاييس _ أذق وصف تفصيلي لعملية الإتصال و أوضح تصوير لدور هذه العملية و مسارها ، كما ضمنت في الوقت نفسه أغلب العناصر التي وردت في تحليلات غيره من الباحثين و أهم مقومات عملية الإتصال و مكوناتها الأساسية فهي أو توجه السؤال (من) إنما نقصد بذلك الوقوف على مصدر الإتصال (أي المرسل) و حين نتساءل (ماذا نقول) إنما نستفسر بذلك عن مضمون الإتصال (أي الرسالة) أما حين نوجه السؤال (بأي وسيلة) فهي تريد بذلك البحث عن كيفية الإتصال (أي الأداة) و عندما تطرح السؤال (لمن) فهي ترمي بذلك إلى معرفة وجهة الإتصال (أي المستقبل) أما السؤال (بأي تأثير) فتهدف به الإحاطة بنتيجة الإتصال (أي الأثر) و ردود الأفعال (أي تغذية المرتدة) (1) .

(1) محمود عودة : أساليب الإتصال و التغيير الإجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988 م ، ص : 11 .

2-1-4 : الإتصال في المؤسسة و الحاجة إليه .

أ – الحاجة للإتصال كعامل للإستمرارية :

أصبحت السلع و الخدمات تتشابه كثيرا في وقتنا سواء من الناحية الظاهرية أو من جانب الإشهار حيث أصبحت مقاربة جدا إلى درجة تجعلنا حائرين في الإختيار و هو ما يطرح قضية التفرقة بين منتجات متشابهة و منتجات مختلفة و يطرح أيضا عامل الثقة في علامة تجارية و عدم الثقة في الأخرى . و حول هذا الطرح يمكن الإجابة بأن وراء هذه العلامة التجارية توجد مؤسسات تجيد الإتصال ، بقيمها إظهار صورتها الحقيقية في أعين جمهورها إذ أنها تمارس إتصالا قائما على بث و تمرير المعلومات الحقيقية حول جوانب نشاطها و شخصها ، إذ لم يعد ينظر إليها ككيان مادي فحسب ، بل ككيان إجتماعي أيضا له ثقافته و قيمته المادية و هو ما يبين لنا عمق البعد الإتصالي في المؤسسة بإعتباره أحد عوامل تحقيق الإستمرارية .

ب – الحاجة إلى الإتصال كعامل لتحقيق برنامج الجودة في المؤسسات :

يعتبر الإتصال من الأسس التي يتركز عليها تنفيذ برنامج الجودة في المؤسسة فمنهاج جودة الخدمات و المنتج يكمن في الإتصال و تحديدا في إتصال الجودة .

إذ ينبغي للمشرف على تطبيق هذا البرنامج أن يشرح و يوفر المعلومات و التوضيحات لأعضاء المؤسسة بخصوص أهمية الجودة و إعتبارها إحدى الركائز التي يقوم عليها إنتاج السلع و الخدمات (1) .

ج – الحاجة للإتصال كعامل لإرساء ثقافة المؤسسة :

يتشكل إثراء ذكاء المؤسسة محصلة إثراء ذكاء كل فرد في مجال المهام التي يقوم بها و إثراء ذكاء المستخدمين لفهمهم للمؤسسة التي يعملون بها و إمكانية إقامة علاقات مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

و من أجل تعزيز هذا الإثراء و تدعيمه يحتاج كل مورد بشري داخل المؤسسة إلى توسيع قدرته المعرفية ، و يلبي له ذلك من خلال الإتصال إذ بواسطته تتم عملية نقل الخبرات بين الأفراد لتمكينهم من التحكم في العمل خاصة أن هذه العملية (نقل الخبرات) تشكل إحدى الضروريات التي لا يمكن الإستغناء عنها في حياة أي مؤسسة بهدف الحفاظ على تراثها المعرفي (2) .

ذ – الحاجة إلى الإتصال كعامل مواجهة أو تأقلم :

يحتاج كل فرد و المؤسسة على حد سواء إلى الإتصال كعامل يساعد على التأقلم مع البيئة خاصة إذا علمنا أنها تتميز بالتغير المستمر ، و بالتالي ينبغي مواجهة هذا الوضع الجديد و العمل على مسابرة من خلال التأقلم معه . فعلى سبيل مثال نجد أن الفرد الذي تم توظيفه حديثا في المؤسسة يقضي وقتا طويلا في محاولة إكتساب المعرفة العلمية التي تقضيها وظيفته في المؤسسة و بالتالي تدفع الحاجة إلى التأقلم مع الوضع الجديد إلى البحث عن المعلومات بإعتبارها وسيلة أساسية في مواجهة الغموض ، و هو ما يمكنه من معرفة مكانته و دوره في المؤسسة ، و علاقته بالآخرين .

(1) سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ بدوي : نظريات الإتصال ، وكالة المطبوعات الكويت ، 1993 م ، ص-ص : 262 – 263 .

(2) سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ بدوي ، المرجع السابق ، ص : 263 .

أما على مستوى المؤسسة ، نجد أنها تعيش حالة من التغيرات المفروضة من واقعها التنظيمي ، و التطور التكنولوجي و الوضع التنافسي و هنا تظهر الحاجة الملحة و الدائمة إلى مختلف المعلومات التي ينبغي وضعها في متناول الأفراد حتى يتمكنوا من التحكم في وظائفهم و تحديدا ما يتعلق منها مثلا بتنظيم المهام و مضمون العمل و هو ما يجعل المؤسسة قادرة على التأقلم و مواجهة مختلف التغيرات الناتجة عن إعادة التنظيم فيها كما أنها بحاجة ماسة لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يسمح لها بالتلاؤم ، و الوضع التنافسي عن طريق حصولها المستمر على المعلومات المتعلقة بهذا التطور و المؤسسة ليست مخرية في هذه الحالة ، بل مجبرة على البحث عن المعلومات ، لأن أي إقفالها لأي تقنية أو وسيلة تكنولوجية من شأن أن يضعها في وضع متأخر عن منافسيها و يؤثر على نصيبها في السوق (1) .

هـ - الحاجة إلى الإتصال كإستراتيجية :

تسير المؤسسة وفق أهداف طويلة الأجل ، تعمل من خلال تحقيقها على تعزيز مكانتها في بيئتها الخارجية و هو ما يدفع بها إلى إعتداع العديد من الإستراتيجيات و من بينها إستراتيجية الإتصال ، التي يمكن المؤسسة من توقع السلوك التنظيمي للعاملين و محاولة العمل على جعل سلوكه معاونا لتوافق أهدافها التي تريد بلوغها ، كما تسمح بالتأقلم مع متطلبات بيئتها الخارجية ، من خلال أرصدة مختلفة تعاملها و محاولة الإستجابة لها عن طريق إعتداع مزيج إتصالي شامل ، يتشكل من مختلف أنواع الإتصال الداخلي و الخارجي و يتم تجسيده من خلال مخططات إتصالية قصيرة الأجل.

من خلال كل ما تم إدراجه سابقا ، لإبراز الحاجة إلى الإتصال في المؤسسة نصل إلى التعريف المذكور في القاموس الموسوعي لعلوم الإعلام و الإتصال بخصوص الإتصال في المؤسسة بأنه " : في تسيير المؤسسة و المنظمات ، الإتصال يعني مجموع الأنشطة المعتمدة من أجل إعطاء أفضل صورة لهذه المؤسسة أو المنظمة و تحقيق سمعة معينة ، العمل على تعريف منتجات و نشاطات المؤسسة ، من أجل زيادة مستقبلية لحصصها في السوق ، تحفيز و تعبئة أفراد المنظمة .

و تبقى الغاية من الإتصال هو تحقيق فهم مشترك و تبني سلوك مشترك من قبل كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة بشكل يجعلها تتوافق في السعي لبلوغ أهداف مشتركة بين الأطراف و المؤسسة و لا تتحقق هذه الغاية من الإتصال في المؤسسة إلا من خلال ممارسة إتصال داخلي و خارجي على حد سواء (2) .

و من أهم العمليات الإدارية ، ذلك لأنه من السبل التي تؤدي إلى إعطاء ديناميكية و حركية للجماعة و من الوسائل الكفيلة بالتغلب على النزاع الذي ينشأ بين الأفراد التنظيم على كل المستويات كما أن الإتصال الهادف القائم على أسس صحيحة ، جزء من كل ما تقوم به الإدارة و عليه فالمدير لا ينظر إليه كمنشأ يمارسه فحسب ، بل يتعداه إلى إعتباره جزءا كبيرا منه يقضيه في الإتصالات ، بالإضافة إلى ذلك نجد أن الإتصالات هي وسيلة في يد المديرين ، تسمح لهم بتحقيق ما يأتي (3) :

- (1) سعيد عيمر : الإتصال في المنشأة ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003 م ، 2004 م ، رقم 58 ، ص 14 ، 17 .
- (2) سعيد عيمر ، المرجع السابق ، ص-ص : 17 - 18 .
- (3) سعيد عيمر المرجع السابق ، ص : 14 .

- ✓ تحديد الأهداف الواجب تنفيذها .
- ✓ تعريف المشاكل و سبل علاجها .
- ✓ تقييم الأداء و إنتاجية العمل .
- ✓ التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة .
- ✓ تحديد معايير و مؤشرات الأداء .
- ✓ إصدار الأوامر و التعليمات .
- ✓ توجيه العاملين و نصحهم و إرشادهم .
- ✓ التأثير في الآخرين و قيادتهم .
- ✓ حفز و تحميس العاملين .

كما يعتمد المديرون على الإتصالات من أجل تمرير جميع الأنشطة الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة ، إعداد و تنمية الأفراد.

و لكي نبرز أهمية الإتصال في إنجاز وظائف الإدارة من حيث:

❖ **التخطيط** : تتطلب هذه الوظيفة وضع برامج مناسبة لتحقيق أهداف معينة ، و توجد المعلومات و البيانات كما و كيفما و يعد توفيرها من مهام الإتصال لذلك تدوا الحاجة إليه ، بإعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق المعلومات .

❖ **التنظيم** : هو وظيفة تتركز أساسا على تقسيم العمل داخل المنظمة ، و توزيعه على مختلف الوحدات التي تتشكل منها ، حيث يراعي في توزيع المسؤوليات ، الوضوح و التحديد ، حتى لا يحدث نوع من التداخل ، و بشكل يساعد من خلاله هذا التوزيع على التعاون بين هذه الوحدات ، لإنجاز الأهداف ، على أن يتم هذا التعاون بشكل تنسيقي يختلف معه التضارب أو الإزدواج .

و هذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الإتصالات بين الوحدات ، للتعريف على المسؤوليات و تسهيل تبادل المعلومات (1) .

❖ **إعداد و تنمية الموارد البشرية** : يتركز هذا النشاط الإداري ، على إعادة التأهيل المستمر للقدرات الفكرية و الوظيفة للموارد البشرية ، عن طريق التدريب الذي يقصد به ، العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين ، أو تعديل سلوك الفرد و خبراته و مهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية ، و عملية التدريب تقوم أساسا على الإتصال بين المدرب ، الذي لديه المعرفة العلمية و العملية أو الخبرة و التدرّب الذي يريد إكتسابها .

(1) سلوى عثمان الصديقي ، وهناء حافظ يدوي : نظريات الإتصال ، وكالة المطبوعات الكويت ، 1993 م ، ص-ص : 259 - 261 .

❖ **إِتخاذ القرارات** : تستند عملية صنع و إتخاذ القرارات ، على كمية و سلامة المعلومات التي تتوفر لدى صانعي القرارات في أي مستوى إداري ، إذا أن توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر ، سيوقف صانع القرار عاجزا أمام مواقف إدارية تقتضي معالجتها ، و من هنا نستطيع أن ندرك الحاجة البالغة إلى الإتصال الذي يسهل إنتقال المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرارات في المنظمات .

و بذلك توضح لنا مكانة و أهمية الإتصال في المؤسسة بالنسبة لإنجاز المهام أو أداء الوظائف على أكمل وجه و تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تبرز الحاجة الكبيرة لهذا الإتصال .

2-2 : الإتصال الداخلي في المؤسسة : مفهومه ، أهميته ، أنواعه ووسائله.

2-2-1 : مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة :

يكتسي الإتصال الداخلي في المؤسسة أهمية كبيرة ، نظرا للدور الذي يلعبه بداخلها حيث يساهم في حل المشاكل التخطيطية و التسيير و العلاقات العامة الإضافية إلى دوره الكبير في تنمية موارد المؤسسة ، لذلك فهو فهو محور إهتمام العديد من الباحثين في المجال التنظيمي و الإتصالي و قد نسبت له عدة تعاريف حيث :

يعرفه الدكتور " أحمد ماهر " بأنه >> تلك الرسائل التي تستخدمها المنظمة أو المدراء أو الأفراد العاملون لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى ، و هي وسائل تخدم أغراض و أهداف المنظمة ، كما أنها تسهل عمل المديرين و العاملين بالمنظمة << (1) .

يقصد بالإتصال الداخلي >> عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و هو وسيلة تبادل الأفكار و الإتجاهات و الرغبات و الآراء بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الإرتباط و التماسك ، من خلاله يحقق المسؤول أو أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، و يعتبر الإتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري << (2) .

كما يعرفه " محمد فهمت العطروري >> بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير << (3) .

ويعرفه كذلك >> بأنه الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل، و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين << (4) .

و يعرفه "فرانك دانك" >> بأنه العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل و المستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة << (5) .

وبذلك يمكننا القول أن >> الإتصال الداخلي هو عملية قائمة على مستوى العمال من جهة وبين المديرين من جهة أخرى، كما يسمح هذا النوع من الاتصال بإعطاء الفرص لجميع أفراد المؤسسة للمساهمة في عملية التسيير وهو يشير إلى مجمل النشاطات والعلاقات المتخذة لإحداث تفاعل مستمرة بين الأشخاص وتحقيق تواصل بين بعضهم البعض بهدف خلق جو من الاستقرار بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة << فبفضله يمكن تجنب عدة مشاكل على مستوى المؤسسة كالإضراب عن العمل أو التأخر عنه، واللامبالاة، والتي تنعكس سلبا على المؤسسة ومنه مهما كان نشاط المؤسسة عليها أن تتصل وتتبادل المعلومات والأخبار بين كل الفئات المهنية العاملة بها وهذا ما يعرف بالاتصال الداخلي للمؤسسة، المتعلق بكل ما يحيط بعلاقات العامل داخل المؤسسة، كما انه عبارة عن علاقة تبادل مضمونها فعال (6) .

(1) أحمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك في الإتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 م ، ص : 46 .

(2) منال طلعت محمود : مدخل إلى علم الإتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2001 م ، ص : 22 .

(3) محمد فهمي العطروري : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب، القاهرة ، ط 1 ، 2000 م ، ص : 344 .

(4) منى محمد إبراهيم البطل : تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة ، المكتبة الجامعة ، القاهرة ، ط 1 ، 2000 م ، ص : 345 .

(5) عاطف علي العبيد : الإتصال والرأي العام ، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1 ، 1999 م ، ص : 30 .

(6) محمد فهمي العطروري : المرجع السابق ، ص : 344 .

و من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الاتصال الداخلي هو : إرسال و تبادل المعلومات من طرف إلى طرف آخر بغرض التغيير و التعديل ، في سلوك معين، و منه فالالاتصال الداخلي محصور في النقاط التالية :

- ✓ هو إتصال إنساني يتم بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ هو عملية يتم عن طريقها، التعامل بالمعلومات و الحقائق و الأفكار، حتى يتم العمل بالكفاءة المطلوبة داخل المؤسسة.
- ✓ يستخدم عدة طرق ووسائل منها، الاتصال الشفهي و يستهدف اتخاذ قرارات صحيحة، و دفع الأفراد للعمل معاً.
- ✓ تحقيق أهداف المنظمة و المؤسسة.

2-2-2 : أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة :

يعتبر الإتصال من العوامل الهامة في نجاح المؤسسة و تحقيقها لأهدافها إذ يكتسي أهمية جد واضحة في ذلك حيث: " أنها تعتبر من الأهمية في تحقيق النجاح للإدارة وتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة وهي حيوية لعملية إتخاذ القرارات ، التخطيط ، التوجيه ، التنسيق و التقويم و هي تعتمد دائما على نوعية الإتصال " (1) . و بهذا نقول أن الإتصال الداخلي في المؤسسة له دور شديد الأهمية من حيث :

✓ **إتخاذ القرارات :** حيث يسهل عملية نقل البيانات و المعلومات الصحيحة التي على أساسها تتخذ القرارات .

✓ **التوجيه :** فمن خلاله يدرك الأفراد في المؤسسة أدوارهم و ما تتوقعه منهم المؤسسة من واجبات .

✓ **التنسيق :** فمن خلاله يتم التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة و بين جهود و أدوار أفرادها .

2-2-3 : أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة :

تزاوّل الإدارة مجموعة من الممارسات اليومية ، في سبيل البدء أو الإستمرارية أو إتمام الأعمال الواجبة إنجازها طبقا لجدول العمل الموضوع و تفسر هذه الممارسات من إحتكاكات مختلفة بين العناصر البشرية بالمؤسسة وذلك على شكل حديث يدور بين طرفين أو أكثر ، حول موضوع معين أو تعليمات موجهة من القيادات الإدارية إلى العاملين لتنفيذ أداء معين أو مشاركة من القيادات الإدارية مع العاملين لندارس مشكلة قائمة أو متوقعة ذات علاقة بالأداء الوظيفي أيضا قد ينتج عن الإحتكاك اليومي تبادل الأحاديث و الأفكار و الأخبار الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية و ذلك بين العاملين بعضهم البعض على جانب ، أو في صورة جماعية عضوية ينتمي إليها الأفراد و قد تكون هذه الأخبار من داخل المؤسسة أو من خارجها ، كما قد تهم المؤسسة أو لا تهمها و كل هذه صور من الإتصالات و بحكم تعامل المؤسسة يتضح لنا أن هناك نوعين رئيسيين للإتصال هما إتصال داخلي و إتصال خارجي.

➤ **أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة :**

يعتبر المناخ السائد في المؤسسة ، أشد حسما من مهارات الإتصال أو وسائله في تكوين تنظيم فعال ، و يلعب النمط الإداري المتبع في المؤسسة الدور الرئيسي في تحديد أبعاد و سمات المناخ الداخلي السائد فيها وذلك من منطقة النظرة إلى تحقيق الأهداف بكفاية و التأكد من حسن إستخدام المهارات و وضع فروض معينة و النظر إلى إستعدادات العاملين و أهمية كل مصدر بشري كعضو في المؤسسة و كذا تقييم العاملين و إستخدامهم في ظل مناخ تنظيمي مثالي و ينقسم الإتصال الداخلي في المؤسسة إلى إتصال رسمي و غير رسمي:

(1) أميرة علي محمد : الإتصال التربوي ، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 2 ، 2006 م ، ص : 54 .

أ – الإتصال الرسمي :

يوجد في كل منظمة إنسانية أو مؤسسة ، ما يعرف بشبكة الإتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة و يساهم الإتصال الرسمي في تدفق المعلومات و التعليمات ، و التوجيهات ، و الأوامر إلى المرؤوسين ، مع التعرف على وجهات نظرهم ، من خلال المعلومات المرتدة ، و يقصد أيضا بالإتصال الرسمي ، وجود نظام قائم على التخطيط في شكل أو امر يضعها القائد أو الرئيس لمرؤوسيه للتعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة بالإضافة إلى تدارس المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني و الإجتماعي في المؤسسة وما يتعلق بالجوانب و القيم الداخلية و الخارجية للعمل و أهميتها للأفراد العاملين و ينقسم إلى (1) :

أ – 1 : الإتصال الرسمي النازل :

و يكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر تصدر غالبا من الرئيس إلى المرؤوسين بشكل تدريجي و هذا النوع يمثل الإتجاه المستخدم في الإدارة ، ينقل إلى الموظفين المعلومات الخاصة بالأهداف و السياسات و الإجراءات (2) .

يتكون الإتصال الرسمي النازل من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية و الجانب الإعلامي و يمكننا هذا النوع من :

- ✓ التعرف على الأوامر و التعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل .
- ✓ إدراك المعلومات المتعلقة بفهم العمل و ارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة .
- ✓ إدراك المعلومات المرتبطة بالإجراءات و التطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء و العقاب مثلا .
- ✓ التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين .

مما سبق نرى الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه الإتصال النازل في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة و محددة ، و في بث شعور تكامل الأعمال التي قد تبدو ناقصة إذ نظر إليها نظرة جزئية و في وضع برنامج تقويمي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقوية الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي و تفادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب .

❖ **قنوات الإتصال الرسمي النازل :** يتوقف إختيار القناة على موضوع الرسالة نفسه مع إعطاء أهمية لرد المستقبل ، و إستخدام القناة بطريقة منتظمة في الإنسجام مع أنواع محددة من الإتصالات .

– **قنوة الإتصال الرسمي النازل الشفهي :** توجد مجموعة من قنوات الإتصال الشفهي يكثر إستخدامها بالمؤسسة في إتجاه الإتصال الرسمي النازل و تنقسم إلى قنوات مباشرة و أخرى غير مباشرة و نجد منها: – التعليمات و الأوامر – الإستشارة – المقابلات – الإجتماعات و المؤتمرات – اللجان – الندوات – حلقات الجودة (3) .

(1) سعيد يس عامر ، الإتصالات الإدارية و الدخول السلوكي له ، مركز وايد سيرفس للإستشارات و التطور الإداري ، القاهرة ، ط 1 ، 2000 م ، ص : 58 .

(2) سعيد يس عامر : المرجع السابق ، ص : 62 .

(3) سعيد يس عامر : المرجع السابق ، ص-ص : 61-62 .

— **قنوات الإتصال الرسمي النازل المكتوب** : توجد مجموعة من قنوات الإتصال النازل المكتوبة منها :
— التعليمات و الأوامر — لوحة الإعلان و النشرات — مجلات المنشأة — الرسائل الخاصة — بيان الأجور و المرتبات — الأدلة و الكتيبات — أرفف المعلومات و المتداولات باليد — التقارير (1) .

أ — 2 : الإتصال الرسمي الأفقي :

يتم الإتصال الأفقي بإرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشتغلون نفس المراكز و مناصب العمل في النظام الإداري الرسمي ، و يشكل الإتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ، و لا يخفي بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية في النشاط المنظمة و على جانب الحصول على المعلومات التي تتعلق بالعمل فإن زملاء العمل يلجؤون إلى هذا الأسلوب من الإتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإتصال النازل و خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى إحتكار المعلومات باعتبار هذا الأخير مصدر من مصادر القوة و السلطة ، و غالبا ما يؤدي الإتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل و يؤدي إلى تحقيق الإدارة الفعالة و الإتصالات الإنسانية .

❖ **قنوات الإتصال الرسمي الأفقي** : يهدف الإتصال الأفقي إلى التنسيق بين الأفراد ، و خلق روح الجماعة و بالتالي نجد أن الإتصال الأفقي ، لا يقل أهمية عن الإتصال الرأسي ، و له قنوات يكثر إستخدامها سواء شفوية أو مكتوبة .

— **قنوات الإتصال الرسمي الأفقي الشفهي** : تكثر فيه إستخدام التليفون و نظام المخاطبة الداخلي — الشؤون الإجتماعية — الإشاعات — المحاضرات — المؤتمرات — اللجان — المقابلات — السينما — التليفون — الفيديو..... إلخ.

— **قنوات الإتصال الرسمي الأفقي المكتوب** : توجد مجموعة من قنوات الإتصال الأفقي المكتوبة ، منها: — التقارير السنوية — الخطابات — المذكرات — التقارير — الجهات الناطقة بلسان المؤسسة — لوحة الإعلان — الإعلانات الملصوقة — الدليل — الكتيبات — أرفف المعلومات (2) .

أ — 3 : الإتصال الرسمي الصاعد :

تنتقل الرسالة في الإتصال الرسمي الصاعد من أسفل إلى أعلى ، و يعتبر الإتصال الصاعد مكملا للإتصال النازل فتفتح الإدارة ، بذلك طريقا ذو إتجاهين ، بينها و بين موظفيها (3) .
و يساعد هذا النوع على : تحقيق المزيد من إثبات الذات ، عن طريق زيادة التحرك الفعلي الصاعد في السلاسل التنظيمية :

(1) سعيد يس عامر : الإتصالات الإدارية و الدخل السلوكي له ، مركز وايد سيرفس للإستشارات و التطور الإداري ، القاهرة ، ط 1 ،

2000 م ، ص - ص : 85 - 86 .

(2) سعيد يس عامر : المرجع السابق ، ص : 61 .

(3) على عبد الوهاب : نظام الإتصال و الإنضباط و علاقات العمل ، ص : 364 .

و يهدف الإتصال الصاعد إلى:

✓ حصول الإدارة على تحسن في صورة العمل ، من حيث الإنجازات ، و معالجة المشكلات و الإستعدادات و الإحسان بمصار المرؤوسين على كافة المستويات .

✓ تمكين الإدارة من إكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها .

حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف ، و ذلك من خلال إختيار بعض المستويات الإشرافية ، للأشياء التي يتم بشأنها مزاولة الإتصال الصاعد .

تسهيل مهمة الإدارة في الإطلاع بمسؤولياتها ، و حصولها على إجابات أفضل للمشكلات المختلفة ، و ذلك من خلال الترحيب بالإتصال الصاعد ، و مساعدة و تشجيع المرؤوسين على مزاولته .

✓ يساعد فتح قنوات الإتصال الصاعد ، على إنسياب المعلومات ، و مدى تقبل الإتصال الهابط ، من منطلق أن الإصغاء الجيد يضع منصت جيد (1) .

❖ **قنوات الإتصال الصاعد** : تستخدم قنوات الإتصال الصاعد ' من كافة العاملين بالمؤسسة ، ما عدى مستوى الإدارة العليا ، و تتمثل هذه القنوات في:

— **قنوات الإتصال الرسمي الصاعد الشفهية** : نذكر منها :

المقابلات ووجهها لوجه — التليفون — الإستشارات — الإشاعات — الشؤون الإجتماعية — الإجتماعات و المؤتمرات — ممثلي النقابات — المقابلات .

من الملاحظ أن هذا النوع يشترك مع قنوات الإتصال الرأسي الهابط الشفهي ، في بعض النقاط السابقة ، إلا أنه يختلف عنه في المصدر ، لأن الأول يتم من أسفل إلى أعلى ، أما الثاني فالعكس .

— **قنوات الإتصال الرسمي الصاعد المكتوب** : تتمثل قنوات الإتصال المكتوب بالنسبة للإتصال الرأسي

الصاعد في : — مطبوعات النقابات — الخطابات الشخصية — التقارير المذكرات — نظم الإقتراحات — الشكاوى و المظالم — المعلومات الإحصائية .

(1) سعيد يس عامر : الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطور الإداري ، القاهرة ، ط 2 ، 2000 م ، ص : 65 .

ب - الإتصال الغير رسمي :

قد تنشأ جماعة غير رسمية بالمؤسسة إلى جانب جماعة العمل الرسمية ، فإن جانب العلاقات الوظيفية التي يقتضيها أداء العمل ، توجد شبكة كبيرة من العلاقات الإنسانية بين العاملين ، تكون بسبب العمل و تنعكس عليه و تتضمن كمية هائلة من المعلومات ، تؤثر على إنجازات الأفراد و دوافعهم ، و إتجاهاتهم و علاقتهم ببعضهم و بالإدارة ، و من الأسباب التي تؤدي إلى تكوين جماعة تلجأ إلى مزاولة الإتصالات غير الرسمية مايلي :

✓ **تسهيل التفاعل الإجتماعي :** حيث أن الجماعة ، تتكون من أشخاص ينتمون إلى منطقة جغرافية واحدة ، و يعملون بنفس المؤسسة إلى جانب إتصالهم الرسمي داخل المؤسسة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي ، نجد أن أفراد الجماعة يلتقون أيضا خارج المؤسسة في المطعم أو في النادي الرياضي مثلا : أين نجد عملية الإتصال ، تتم بصفة غير رسمية دون إتباع لخطوط سلطة معينة أو أخذ رأي رئيس مباشر لمزاولة هذا النوع من الإتصالات ، و دون رقابة من قبل الإدارة .

ورغم أن الإتصالات غير الرسمية تهدف إلى تسهيل التفاعلات و المعاملات الإجتماعية ، بصفة عامة دون إرتباط مقصود بالأعمال الوظيفية ، إلا أنها تؤدي إلى نقل بعض المعلومات و تتسرب بعض الإشاعات إلى المجال الوظيفي .

✓ **المعلومات الإضافية :** قد يؤدي عدم ملائمة قنوات الإتصال الرسمية ، إلى خلق قنوات إتصال غير رسمية ، و بالتالي نجد أن كثير من العاملين ، ينضمون إلى جماعات عمل بصورة غير رسمية بغية الحصول على المعلومات ، و البيانات ، التي لم يتمكنوا من الحصول عليها من خلال القنوات الرسمية ، و تعرف هذه الظاهرة في الإتصالات ب GRAPEVINE : ، كتعبير عن شبكة الإتصالات ، بين أعضاء من جماعات العمل غير الرسمية.

✓ **الأهداف المتداخلة :** تتمثل أهداف العمل غير الرسمية عادة ، في الترابط بين الأعضاء ، و تحقيق التكامل الفردي ، و الجماعة ، و ممارسة التحكم الإجتماعي في سلوك الآخرين ، و في سبيل تحقيق هذه الأهداف ، يزاول أعضاء هذه الجماعات إتصالات غير رسمية ، من خلال تبادل الأفكار و المعاني ، و المعلومات ، و الآراء .

و من سمات الإتصالات غير الرسمية نذكر :

✓ يتم الإتصال غير الرسمي ، بقصد إشباع رغبات جماعات العمل غير الرسمية ، و بالتالي لا يمكن التعرف على قنوات الإتصال غير الرسمي ، من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

✓ عدم وضوح ، و تحديد قنوات الإتصال غير الرسمي بصفة عامة .

✓ عدم وجود نظام مكتوب للإتصالات غير الرسمية ، بمعنى أنه لا توجد مفاهيم ثابتة و مكتوبة ، لمساعدة الأفراد على إنجاز الهدف (1).

2-2-4 : أساليب و وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة :

أ - أسلوب الإتصال الكتابي :

— **الأوامر و التعليمات :** تأخذ التعليمات و الأوامر المكتوبة أكثر من صورة ، مثل المذكرات الداخلية و العملات المتداولة داخليا على مطبوعة الجهة ، و النشرات التي تأتي في صورة برامج عمل مثل الموازنة التخطيطية و الميزانية التقديرية ، و قد تأتي التعليمات الخارجية من قبل الأجهزة الرقابية للدولة ، أو من الجهة التي تتبع لها المؤسسة (1) .

— **التقارير :** ينقسم الكتاب إلى مجموعة متنوعة حسب الأغراض و المهام التي يخدمها التقرير ، و ينقسم التقرير من حيث الغرض إلى تقارير تحليلية و تقارير إعلامية ، و أخرى إقناعية ، أما من حيث تقسيمها ، فتوجد تقارير دورية و إختيارية و تقديمية ، و أخرى تذكيرية ، أو حسب الحقل أو المجال ، إلى تقارير طبية ، و تقارير إدارية و هندسية ، و تقارير المبيعات ، و تقارير التسويق ، أو حسب النشاط من تقارير البحوث و التقارير العامة و السنوية (2) .

— **البريد الإلكتروني (الرسائل) :** هي وسيلة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الإعلام الآلي باستعمال الخطوط الهاتفية ، و تساعد هذه الوسيلة على بث الرسائل إلى عدة هياكل و مسؤولين في المؤسسة حتى في حالة غيابهم .

— **المذكرة (المدونة الإعلامية) :** هي المعلومات و التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير و محدد من المسؤولين، و تتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز الاجتماعية، و عامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة (3) .

— **الشكاوي :** و تقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء و الأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه و يتم استلام الإدارة العليا للأفكار و الاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات أو عن طريق تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء المباشرين الذين يوصلونها إلى الإدارة العليا أو عن طريق اللجان الفرعية أو الدائمة، و تلعب هذه الوسيلة دورا هاما في المؤسسة من خلال إحساس العاملين بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة و الشعور بأهمية دورهم و أفكارهم فيها .

ب - أسلوب الإتصال الشفهي :

— **الهاتف :** يعتبر التليفون أحد الوسائل المهمة في حياتنا اليومية ، سواء في مجال العلاقات الإجتماعية ، أو في مجال الإعلام ، و يفتقر التليفون من حيث الفعالية كقناة إتصال ، إلى عدم مشاهدة طرفي الإتصال عند إجراء المكالمة التليفونية حيث تساعد تعبيرات الوجه و ما لدى الفرد من جوارح ، في تفهم معنى الرسالة المتبادلة بين الطرفين ، مع ذلك فهو من قنوات الإتصال عند مزاوله عملية الإتصال .

(1) سعيد يس عامر : الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرفس للإستشارات و التطور الإداري ، القاهرة ، ط 2 ، 2000 م ، ص : 85 .

(2) سعيد يس عامر ، المرجع السابق ، ص : 86 .

(3) Marie helene, sacommunication; opérationnel pour la communication,d'entrepris, 1er édition, paris, 1989, p. 80.

— **المقابلات:** و هي وسيلة إتصال وجها لوجه و بالتالي يلزم مراعاة طريقة الحديث ، و تعبيرات الوجه للوجه ، خوفا من تشويه المعنى المقصود ، و يعرف البعض المقابلة بأنها : " تبادل في الإتصال التكاملي ، المخطط و المحدد الغرض بين شخصين أو أكثر من الناس " (1) .

— **الإجتماعات و المؤتمرات:** و فيها يلتقي الأفراد في مواعيد دورية ، لتبادل الأفكار و الآراء و المعلومات ، و قد يتم اللقاء في الإجتماع بالنسبة لكافة العاملين بالمؤسسة مرة كل عام ، حيث يناقش فيها المنجزات الفعلية ، و عادة ما يتزأس المؤتمر ، شخص يمثل السلطة العليا للمؤسسة (2) .

— **الندوات:** يجتمع فيها العاملون و الرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع ، يصعب معالجته على المستوى الفردي ، و تطرح الأسئلة في الندوة ، بطريقة تنظيم الندوة ، و يتم الإجابة عنها في صورة مناقشة حرة ، و عادة ما تنتهي الندوات ، بتوصيات حول الموضوع محل الندوة ، و تخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة (3) .

ج — أسلوب الإتصال التصويري :

— **لوحة الإعلانات و النشرات:** تستخدم لوحات الإعلانات التي توضع تحت نظر العاملين ، كوسيلة إتصالية لتبليغ العاملين ، بتعليمات أو سياسات ، أو أخبار ، أو معلومات ، تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين ، و يكثر إستخدام لوحات الإعلانات بالمؤسسة ، في أغراض توضيح الإنجازات البارزة ، و الأخبار التحفيزية و المعلومات المرتبطة بالأمن و ضبط الجودة ، و غير ذلك من أوجه المعرفة (4) .

— **مجلات المؤسسة:** تنقسم إلى ثلاث أنواع و هي :

*مجلة تصدر عن الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة ، و يغطي هذا النوع الكثير من الموضوعات كأحاديث رئيس المؤسسة ، و التعليمات الحكومية التي تتصرف إلى طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة (5).

*مجلات المؤسسة ، تحتوي على بعض الموضوعات الخاصة بالعاملين مثل : طلب وظائف جديدة.

*المجلة اليومية ، تعطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المؤسسة و الأخبار اليومية الهامة.

(1) سعيد يس عامر ، الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرفس للإستشارات و التطور الإداري ، القاهرة ، ط 2 ، 2000 م ، ص-ص : 61 - 62 .

(2) سعيد يس عامر ، المرجع السابق ، ص : 62 .

(3) سعيد يس عامر ، المرجع السابق ، ص : 83 .

(4) سعيد يس عامر ، المرجع السابق ، ص : 85 .

(5) سعيد يس عامر ، المرجع السابق ، ص : 85 .

2-2-5 : فعالية الإتصال الداخلي في المؤسسة :

تعد عملية الإتصال أحد الدعائم الأساسية للحياة الإجتماعية ، حيث تمثل الميكانيزم الأساسي لعملية التفاعل الإجتماعي بأبعاده المختلفة و من ثم فإن الإتصال من ضروريات الحياة الإنسانية .
و بما أن عملية الإتصال لا تخلو من المشكلات و المعوقات فينبغي التغلب النسبي عليها للحد من تأثيرها بقصد رفع كفاءة الإتصال و تفعيل دوره لصالح عملية التفاعل الإجتماعي بشكل عام و التفاعل داخل المؤسسة بشكل خاص و ذلك لن يتحقق إلا من خلال إكتساب بعض المهارات الإتصالية الأساسية التي تعمل على تدعيم عمليات الإتصال المختلفة ، و كذا تفعيل دورها في الحياة الاجتماعية .
هناك مؤشرات لتحسين مهارات الإتصال ، كي يصبح فعال و محققا للهدف المرجو منه ، فكلما اختلف هذا الهدف ، تفرعت الظروف و الملابس المرتبطة .

و سنحاول عرض بعض المهارات و منها : مهارة الاتصالات ، و مهارة التحدث و الإقناع باعتبارهما مهارتان أساسيتان لإتمام عملية الاتصال ، و مهارة فن التعامل مع الآخرين ثم مهارة إدارة الإجتماعات و كتابية التقارير ، باعتبارهما مهارتين أساسيتين في عملية الاتصال الكتابي و الفني .
قبل التطرق إلى مهارة الإتصال ، نستعرض أولا عوامل نجاح عملية الإتصال ، و ذلك من خصال مجموعة من الأسس التي تجعل من عملية الإتصال مثمرة ، و يمكن إيجاز هذه الأسس في :

✓ يجب أن تكون عملية الاتصال مفهومة لجمهور المستمعين ، فإستعمال اللغة الفصحى مثلا مع جماعة الفلاحين قد يجد إستجارة للصوت ، و ليس لمعانيه ، بينما الحديث العادي الذي يستخدم لغتهم الدارجة يصل بالمعاني إليهم .

✓ لابد أن يبني الإتصال على الخبرة السابقة للمرسل إليه أو المستقبل ، فالحديث عن التركيب الكيماوي للقبلة الذرية أو الهيدروجينية ، لا يفهمه إلا الذين سبق لهم معرفة الكيمياء و الطبيعة و تركيب الذرة .

✓ يستحسن الإستعانة بالرسالة السمعية و البصرية في تبسيط الصورة و تيسير توصيل المعلومات .

✓ إن العواطف المتقدمة تحول دون التوصيل الفعال بين المرسل و المرسل إليهم فالحب الشديد و الكراهية الشديدة و التعصب القوي كلهم يحول دون التوصيل الفعال (1) .

✓ يتوقف نجاح عملية الإتصال على نجاح كل عناصره في أداء الدور المطلوب منها ، و يمكن تفسير العوامل إلى كل من :

أ - عوامل تتصل بالمرسل (المصدر) :

يعد الإتصال من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أي عملية إتصالية ، و من تم الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها و من أهم العوامل الواجب توفرها في المرسل حتى يتحقق النجاح ما يلي :

(1) هالة منصور: الإتصال الفعال ، مفاهيمه أساليبه ، مهاراته ، المكتبة الجامعية الأزارطة الأسكندرية ، 2000 م ، ص- ص : 14- 20.

- ✓ أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل ، بإعتبار أن الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله .
- ✓ أن تتوفر مهارات إتصالية عالية من خلال مهاراته في عملية الترميز بأبعاده المختلفة و ذلك عن طريق إستخدام عنصرها اللفظي و غير اللفظي الأمر الذي ينعكس على ، مدى قدرته في صياغة الرسالة المعبرة عن هدفه بوضوح كما يجب أن تتوفر لدى المرسل مهارة متابعة رد الفعل لدى المستقبل حتى يتأكد من تحقيق هدفه من الإتصال .
- ✓ حسن إختيار الوقت و الزمان و الوسيلة الملائمة لطبيعة المستقبل و الملائمة لطبيعة الرسالة و هدفها حيث يشكل ذلك في النهاية منظومة متكاملة لنجاح المرسل في صياغة رسالته و إرسالها مع ضمان تأثيرها على المستقبل .

ب — عوامل متصلة بالرسالة :

عند إعداد الرسالة الإتصالية يجب مراعاة بعض الشروط لضمان إستجابته المستقبل لها و من هذه الشروط :

- ✓ أن يتناسب موضوع الرسالة مع المستقبل من حيث إهتمامه ، درجة إستعباه .
- ✓ مستوى إدراكه و تلبية حاجياته ، حيث أن تأثير الرسالة هنا يتوقف على الفائدة الموجودة منها و الجهد المبذول في إستقبالها و من ثم فهمها و إستفادته منها .
- ✓ حسن صياغتها و تضمينها عنصر التشويق و الإثارة الذي يخاطب إدراك المستقبل و يضمن قوة تفاعله معها بالإضافة إلى حسن إستخدام التنسيق الرمزي بما يتلائم و هدف الرسالة و طبيعة المستقبل لها (1) .

ج — عوامل متصلة بالمستقبل :

المستقبل هو الشخص أو مجموعة الأشخاص التي تستقبل الرسالة و تقوم بترجمة رموزها و تفهمها في ضوء خبراتها السابقة و حاجتها و كلما تشبهت خبرات المستقبل مع موضوع الرسالة إزداد فهمه لها و من ثم إزدادت إحتتمالات نجاح عملية الإتصال و نذكر من العوامل المتصلة بالمستقبل ما يلي:

- ✓ يؤثر الإطار الدلالي للمستقبل على إجابته للرسالة و يقوم بتفسير رموزها طبقاً لمجموعة من التصورات و الإتجاهات التي تتحكم في سلوكه بإعتبار هذه التصورات مشتقة من بيئته و ثقافته و شخصيته بشكل هام .
- ✓ مستوى الإدراك الحسي للمستقبل بإعتبار أن الحواس هي الطريق لتفهم الرسالة و بالتالي فإن عطل هذه الحواس يمثل عائقاً لا يمكن التغلب عليه .
- ✓ دافعية المستقبل إلى معرفة ذلك أنه كلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو بنفسه فالإنسان هنا في مجال الإدراك ما هو موجود و إنما يدرك ما يريد أن يستوعبه .

(1) هالة منصور: الإتصال الفعال ، مفاهيمه أساليبه ، مهاراته ، المكتبة الجامعية الأزارطة الأسكندرية ، 2000 م ، ص- ص : 20 ، 29.

✓ الظروف المحيطة بالمستقبل حيث ندعم هذه الظروف من نوعية رسائل معينة و تكسبها قوة و قدرة على التأثير .

د – العوامل متصلة بوسائل الإتصال :

كلما نوفر عدد من الرسائل أمام المرسل كلما إزدادت الفرصة أمامه لإستخدام الوسيلة لرسالته و التي تتناسب مع الهدف المقصود و صياغته الرسالة و مع طبيعة المستقبل و خصائصه لذلك فإن التنوع في إستخدام الوسائل المختلفة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبلية و هذا من شأنه أن يساعد على إنجاح عملية الاتصال (1) .

نتعرض الآن إلى مهارات الإتصال السالفة الذكر واحدة تلو الأخرى و نستهل بداية عرض هذه المهارات ب :

أولاً : مهارة الإنصات و الاستماع الفعال :

الإتصال الجيد يعطي للمتحدث فرصته للتعبير عما يريد أن يقول و يدفعه في إتجاه إنسياب و تدفق المعلومات يعطي للمستمع فرصة لفهم و تفسير و تحليل و إدراك معنى ما يقال و من ثم خلق أرضيته من التفاهم المشترك المطلوب لنجاح عملية الإتصال حيث على الأفراد أن يتعاملوا أولاً كيف ينصتوا كي يستطيعوا أن يتحدثوا بشكل جيد فمن خلال تنمية مهارات الإنصات تخص مهارة التحدث و هناك فرق بين الاستماع و الإنصات :

– فالإستماع : لا يعني الإنصات فالذي يستمع إلى حديثك قد لا ينصت إليك و يعني الاستماع إستقبال الكلمات طريق حاسته السمع فهو عن طريق الأذن و يعتمد على الكلمات و الصوت و طبيعة النبرات المستخدمة .

– أما الإنصات : فيتم عن طريق العقل و ليس الأذن حيث يقوم الشخص بتلقي الرسالة و تفسير و تحليلها ثم فهم المعنى أو الهدف منها الأمر الذي يتطلب درجة عالية من التركيز هذه على قدرة المنصت على الحد من عمليات التشويش المختلفة .

1- 1 : مراحل عملية الإنصات :

تمر عملية الإنصات بعدة مراحل تتمثل في :

أ – الاستماع :

إذا سألت نفسك كمستمع ماذا يريد الشخص المتحدث أن يقول بالفعل فأنت تمارس عند ذلك الإستعمال الفعال و الاستماع درجات فقد يتوقف عند حدث إستماع الحديث أو الرسالة دون التفكير فيها أو حتى التوقف عند أي معنى من معانيها و قد يمتد إلى محاولة فهم معنى الحديث اللفظي الذي يتم الإستماع إليه.

(1) هالة منصور : الإتصال الفعال ، مفاهيمه أساليبه ، مهاراته ، المكتبة الجامعية الأزارطة ، الأسكندرية ، 2000 م ، ص : 61 .

ب - التفسير :

الإنصات يعني محاولة الوقوف على المعنى الدلالي للرسالة من خلال تفسير أفكار و مشاعر المرسل و لكن لا بد أن يتم ذلك دون الإعتماد على حكم سابق للموضوع (1) .

ج - الإستيعاب :

و ذلك من خلال ربط ما تم سماعه و تفسيره في ضوء ربط شتي عملية الإتصال اللفظي و غير اللفظي من خلال تفسير الرسالة و تحليل عناصرها بدقة يتم إستيعاب الرسالة و فهم المعنى الدلالي .

د - التذكير :

و يعني ربط المعنى المفهوم من الرسالة بقدرات الفرد المستقبل و إستدعاء أفكاره و معارفه و خبراته حول موضوع الرسالة بهدف تكوين رد فعل للرسالة أي تكوين إستجابة لما تم إستقباله .

ه - التقييم :

و يتم من خلال هذه العملية تقييم الرسالة كما فهمها المنصت من خلال قياس مدى صدق المدلول و دقته المعنى و درجته الترابط و التطابق بين التعبيرات اللفظية .

1-2 : شروط عملية الإنصات :

هناك شرطان أساسيان لتحقيق مهارة الإنصاف الفعال و هما :

الشرط الأول : و يتمثل في إثارة رغبته المتحدث في الاسترسال و الاستمرار في طرح الفكرة و إشعاره بأهمية ما يقوله و الرغبة في الإستماع إليه و يتم ذلك من خلال متابعته بإهتمام و محاولة فهمه بدلا من معارضته مع تقدير مشاعره و أفكاره من خلال إعطائه إستجابة بهذا التشجيع اللفظي و غير اللفظي .
الشرط الثاني : فهم و تفسير و تقييم آراء و أفكار و تعبيرات المرسل كما هي دون تكوين إتجاه عكسي أو حكم مسبق عليها حيث أن إيداء الأحكام من جانب المستقبل يجعل المرسل دفاعي و حذرا و بالتالي تقل فرص الوضوح و الصراحة في طرح الموضوع .

1-3 : سمات المستمع الفعال :

هناك سمات عديدة يجب أن ينسبها بها المستمع أو المنصت الفعال و منها نذكر :

- ✓ يحلل على الدوام ما يقال له .
- ✓ يرتب ما يريد قوله على شكل نقاط رئيسية مدعمة بمبررات .
- ✓ يوجز ما يسمعه بإستخدام الكلمات الرئيسية .
- ✓ ينظم الإيجابيات و السلبيات كل على حده .
- ✓ يميز بين النقاط التي لها صلة بالموضوع من غيرها .
- ✓ يضع حد المسببات الإزعاج مثل: الضجيج - الكلمات العامية - اللهجات الغربية - إرتباك و إنفعال المتحدث - النقاط غير الضرورية .

(1) سعيد يس عامر : الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرفس للإستشارات و التطور الإداري ، القاهرة ، ط 2 ، 2000 م ، ص- ص : 195- 198 .

- ✓ يظهر الاهتمام بما يسمعه .
- ✓ لا يتحدث شخصين في آن واحد .
- ✓ لا ينشغل بشيء يعوقه عن الإستماع إلى المتحدث أثناء حديثه (1) .
- ✓ لا يتلمل في جلسته بإستمرار .

ثانياً: مهارة التحدث و الإقناع :

إن الإنبطاع الأول يتكون لدى الآخرين من طريقة حديثك و في ذلك يقول شكسبير أصلح كلامك قليلاً و إذا نس حظك و لكن كيف لفرد أن ينفذ إلى عقول الآخرين و يبقى طويلاً بها يعيد تنظيم الأمور داخلها و يرتب و ينسق المعارف شكل الإتجاهات و هذا ما نطلق عليه التأثير في الأخير .

و نعني بمهارات التحدث و الإقناع مدى قدرة الشخص على إكتساب المواقف الإيجابية عند إتصاله بالآخرين و يكون موقف الحدث الذي دائماً ، من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة أو طرح رأي معين أو يشرح موضوعاً ، و المتحدث إليه و هو الطرف المعني بالحديث و المستمع له ، ثم الظروف المحيطة ، و هي الظروف المحيطة بموقف الحديث لها تأثير و فاعلية على الحدث ذاته .

و لإكتساب مهارات الحديث المقنع يجب أن يكون لدينا أولاً من نقوله حيث أننا نلاحظ دائماً أن الناس يميلون – فيما عدا إستثناءات نادرة . إلى الحديث أكثر من الإنصات أو الإستماع لحديث الآخرين .

2-1 : ضروريات الحديث المؤثر :

هناك أربع عناصر ضرورية أو أساسية تمثل ضروريات الحديث المؤثر و هي ضرورية نظراً لأن و جودها وتضافرها أمراً ضرورياً لضمان قوة تأثير الحديث و لإكتسابه أهميته لدى مستمعيه و هذه العناصر الأربعة هي :

أ – المعرفة : و نعني ضرورة معرفة موضوعك قبل أن تتحدث فيه بمعنى أن تجمع معلومات وافية حوله قبل أن تشرع في عملية الحديث حيث أن ذلك يولد غزارة في الأفكار و تنوعها و هو الأمر الذي لم يأتي إلا من خلال ما جمعه من المعلومات .

ب – الإخلاص : تعني ضرورة أن تكون مؤمناً بالموضوع لأن ذلك يولد لدى المستمع نوعاً من الإستجابة الإيجابية و في ذات الوقت يشعر المتحدث بالرضي و بذلك يحدث التفاعل المطلوب بين المستمع و المتحدث .

ج – الحماس : إن الحماس ينقل إنطباع لدى المستمع بأهمية الرسالة و يمكننا أن نستشعر ذلك من خلال معرفة كيفية تفاعل المتحدث و تعامله مع ردود أفعال المستمعين له و التي تبدو واضحة في سرعة إستجابة و مقدرته على إستتارة حماسه و خلق الإهتمام لديهم (2) .

(1) سعيد يس عامر : الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرفس للإستشارات و التطور الإداري ، القاهرة ، ط 2 ، 2000 م ، ص 195 - 198 .

(2) سعيد يس عامر ، المرجع السابق ، ص- ص : 212 - 214 .

د - الممارسة : لا يختلف الحديث المؤثر عن أي مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة فإذا أردت أن تتوقف في شيء ما فعليك أن تتدرب عليه و على ذلك إذا أردت أن تكون متحدًا مؤثرًا فإن عليك أن تتحدث أمام الآخرين فتحطم بذلك حاجز الرهبة والخوف ويكسبك بذلك مزيدًا من الثقة والتي تنعكس في درجة تأثيرك على الآخرين .

2-2 : شروط الحوار الجيد :

أثناء الحوار يجب مراعاة بعض النقاط الهامة حتى نستطيع أن نستخلص من هدفنا ومن بين هذه النقاط نذكر .

✓ استخدام المثال لإيضاح المعنى فليس هناك أفضل من ضرب الأمثلة المناسبة للتدليل على الحالة أو الموقف .

✓ إستعمال الطرفة لإذابة الجليد و إزالة التجهم إن وجد ولا يكن يجب أن لا يطفى هزل الحديث و الحوار عن جده .

✓ إذا كان إستخدام المثال يؤكد المعنى فإن ذلك لا يغني عن الإستلام إلى صحة الدليل و يجب مراعاة الأمانة في نقل الحقائق .

✓ من ثوابت الحوار أيضا عدم الخجل من قوله لا أعلم فمن قال أدرى فقد جهل ومن قال أجهل فقد أفتى فالنظائر بالمعرفة على غير أساس جهل ، يضر صاحبه أكثر مما يفيد و يجعله موضع سخرية

كذلك من شروط الحوار الجيد أن تكون جذابا في محادثتك كأن تبدأ معه بذكر مقولة مأثورة أو مثل قديم و إن تحاوره بإستفهامات متتالية لاستدراج عقله إلى دائرة النقاش بموضوعية و تدرج .

كذلك تحديد الهدف في بداية الحوار يحمي من الإنحراف إلى الطريق الفرعية و المتشعبة و من ثم ضياع الوقت و المحاور الجيد هو من يعيد المحاور إلى جادة الطريق تلميحا وتصريحا بكلمات هادئة وأساليب غير مباشرة .

— الحرص على نجاح الحوار يجب أن يجعلك حريصا على الإعداد له مسبقا فتناقش نفسك قبل أن تتناقش الآخرين (1) .

— الحرص على محاوره الطرف الآخر في أصول ما أمكن و لتبتعد عن الفروع التشعب ببعده عن الهدف و يجعل الخطوط تتشابك و من ثم يضيع الهدف لإختلاف الضروب .

إذا كان الهدف من الحوار هو الوصول إلى الحق ، فعليك أن تعترف بجزئية الحق عند محاورك ، و لو أن كلية قضية باطلة ، فإن ذلك سوف يقوي موقفك ، و لتكن قدوة في تصرفاتك مع محاورك .

و في النهاية إلترزم مع محاورك بالمنهج العلمي السليم في الإستدلال و النقد ، فإن ذلك أدعى لتأكيد

سلامة موقفك ، و لا يزعجك . التحقيق من قبل المحاور الآخر (2) .

(1) سعيد يس عامر : الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرفس للإستشارات و التطور الإداري ، القاهرة ، ط 2 ، 2000 م ، ص 214 - 222 .

(2) سعيد يس عامر : المرجع السابق ، ص : 223 .

ثالثا : مهارة فن التعامل مع الآخرين :

إن مهارة الإنسان و قدرته في فن التعامل مع الآخرين ، تبرزني أن الإنسان يعيش في حياة إجتماعية معقدة و متشعبة إلى حد كبير ، و الإنسان في إطار الجماعة التي ينتمي إليها ، يكون مجبرا على التعامل مع من حوله من البشر ، فقد يختار من يتعامل معهم في بعض العلاقات و في هذه الحالة تكون علاقته إختيارية ، يحكمها بدرجة كبيرة منطق العاطفة و التوافق ، و يضيف عليها درجة من الإيجابية في التأثير و التأثير .

و لكن هناك أنماط عديدة من العلاقات الإجبارية التي تفرض على الإنسان ، التعامل مع الأشخاص بعينهم ، دون أن يكون له حق إختيارهم أو حق إنهاء التعامل معهم في أية لحظة ، و لكن نستطيع أن نتعامل مع الجميع لا بد أن نكسب مهارة التعامل التي تمكننا من تحقيق أهدافنا بالمرونة السلوكية ، و نقلل الخسائر بقدر الإمكان و إن لم تفعل ذلك فإننا في أزمة مع أنفسنا و مع من حولنا .

و تعتمد قدرة الفرد على إكتساب مهارة فن التعامل على قدرته في إدارة الموقف الاجتماعي بكل أبعاده من خلال :

1- : القدرة على إدارة النفس : حيث أن قدرة الإنسان على إدارة نفسه تعتمد على 3 مبادئ أساسية تشكل له إستراتيجية هذه الإدارة .

أ – المبدأ الأول : يتمثل المبدأ الأول في الجدية التي تعتمد على 3 حوامل أساسية ، تتلخص في : المعرفة ، القدرة ، الإدارة و لا بد من بذل الجهد الكافي و المتوازن في هذه الاتجاهات الثلاثة ، حتى تستطيع أن تكون جادا و فعالا.

ب – المبدأ الثاني : يتبين من خلال القدرة على تحديد الأهداف ، كي يمكن خلق الدوافع و توجيهها في إتجاه الإيجابية و الفعالية و بما أن الجدية تعني القدرة على صعود السلم بكفاءة أو بسرعة فالقيادة هي فن إختبار السلم الذي تريد الصعود إليه أولا ، و الذي يوصلك إلى ما تريد من سعادة و نجاح حقيقي(1) .

ج – المبدأ الثالث : يتجسد من خلال القدرة على تنظيم الوقت ، و تحديد الأولويات و توظيف القدرة و الطاقة المتاحة ، فلكي تستطيع أن تدير وقتك بشكل جيد ترتب أولوياتك ، عليك أن تضع أهدافك نصب عينيك ، و تحصر قدراتك و إمكانياتك المتاحة ، سواء من الجهد أو الوقت أو الإهتمام ، ثم تبدأ بعد ذلك في ترتيب هذه الأولويات مع وجود المرونة التي تسمح بإعادة الترتيب ، و القدرة على التصرف بصورة ملائمة للموقف .

يتبين من خلال ما سبق أن الإنسان في حد ذاته يعد مهارة أساسية تكسب القدرة على القدرة بالنقطة بالنفس ، و تحقق النجاح الشخصي ، و تعد دعامة أساسية من دعائم النجاح ، في إمتلاك فن و مهارة التعامل مع الآخرين ، إلا أن هذه المهارة إن تكتمل إلى بقدرة الإنسان على إدارة الآخرين ، بإعتبارها الدعامة الثانية في فن التعامل مع الآخرين .

(1) ستيفان كوني ، عادات النجاح السبعة ، ترجمة الدسوقي عمار ، دارالمعارف ، القاهرة ، 1997 م ، ص-ص : 63- 67 .

2- : مهارة إدارة الآخرين : مهارة إدارة النفس وحدها ، لا تكف لتحقيق النجاح ، بل لابد من دمجها بمهارة أخرى تتمثل في فن مهارة التعامل مع الآخرين ، و تلك المهارة التي تعتمد على المقدرة الجيدة في إدارتهم و تعتمد إدارة الآخرين على 3 مبادئ أساسية و هي :

أ - المبدأ الأول : يتمثل في محاولة فهم الآخرين ، من خلال فهم أبعاد الشخصية ، و هذه الأخيرة التي تمثل كيان معنويا ، لا نلمس له أبعاد مادية ، و إنما تشتمل على الصفات الجسمية و الوجدانية ، و العقلية و الخلقية متفاعلة مع بعضها بشكل ديناميكي .

ب - المبدأ الثاني : يتمثل في الإنطلاق من مبدأ المكسب للجميع ، و الإستمرار في البناء، بهدف المنافسة الشريفة و البعد عن علاقات الصراع .

ج - المبدأ الثالث : من مبادئ إدارة الآخرين يتمثل في أهمية التعاون و التكامل ، حيث يمثلان السبل إلى خلق المزيد من فرص النجاح والسعادة ، و من ما نجد أن مبدأ التعاون ، ينطلق أساسا من محصلة المجموع أكبر من مجموع أفراده .

ومن خلال مهارة فن إدارة الآخرين ، و نظرا لأن هذه المهارة تعتمد أساسا على تحويل الذكاء الفردي إلى الذكاء الجماعي ، قادر على التأثير الفعال من خلال منطق الإقناع المستند على التعاون ، مما يسمح من توضيح وجهات النظر ، و منح الفرصة لتجربة الأفكار ، و محاولة التكيف معها و عدم مقاومتها ، و في حالة العارضة يجب أن يتم ذلك بدون تجريح أو إساءة للآخرين (1) .

رابعا : مهارة إدارة الاجتماعات :

نظرا لما للإجتماعات من أهمية بالغة في عالم الإتصال الفعال فسوف نقوم بعرض أنواع الإجتماعات و لكيفية التخطيط الجيد لها و كيفية إدارتها حتى يتمكن الوصول إلى الغرض المنشود منها .

أولا : أنواع الاجتماعات : تختلف الأنواع و نظرا لإختلاف المعايير و هذه الأخيرة تتضمن الزمن ، الشكل ، المستوى ، الهدف .

1-1 : أنواع الاجتماعات من حيث الزمن : في هذا المعيار نجد :

أ - إجتماعات دورية : و هي تعتمد في مواعيد محددة و ثابتة على مدار السنة .

ب - إجتماعات غير دورية : و هي التي تعتمد في مواعيد غير ثابتة أو غير محدودة و ذلك كما دعت الحاجة إلى ذلك .

1-2 : أنواع الاجتماعات من حيث الشكل :

أ - إجتماعات شكلية : و هي الإجتماعات الخاصة بالحياة أو النواحي السياسية خاصة لما يرتبط بها من المشاركة الأجنبية ، أين يجب مراعاة البروتوكول الدولي .

ب - إجتماعات غير شكلية : و هي التي لا تسودها شكليات محدودة على وجه الخصوص و إنما قدر بسيط منها و هو ما يغاب على الإجتماعات المحلية .

(1) هالة منصور : الإتصال الفعال ، مفاهيمه أساليبه ، مهاراته ، المكتبة الجامعية الأزراطة ، الأسكندرية ، 2000 م ، ص-ص : 242-245 .

1-3 : أنواع الاجتماعات من حيث المستوى :

- أ – إجتماعات المستوى العالي : و هي الإجتماعات التي يحضرها رئيس الدولة و الوزراء .
- ب – إجتماعات على مستوى المنشأة : أو المؤسسة أو الهيئة .
- ج – إجتماعات مغلقة : و هي التي لا تقتصر على المستوى الواحد .

1-4 : أنواع الاجتماعات نم من حيث الهدف :

- أ – إجتماعات موجهة .
- ب – إجتماعات استشارية .
- ج – إجتماعات تفاوضية .
- د – إجتماعات المتابعة (1) .

يواجه رئيس الإجتماع تحديات مختلفة أثناء جلسات الإجتماع لأنه يتعامل مع الأفراد لكل منهم طبيعته الخاصة و إتجاهاته و طموحاته و آراءه و أفكاره و قدراته و التعامل معهم جميعا يحتاج إلى فن و مهارة عالية لخلق التفاعل الإيجابي المطلوب بما يخدم هدف الإجتماع و يؤدي به إلى الوصول إلى نتائج واضحة .

و تتطلب مهارة السيطرة على الاجتماع ثلاثة مقومات

– التعرف المسبق على الأنماط البشرية المختلفة المشاركة في الإجتماعات بهدف توفير القدرة الأزرمة على إدارتها و حسن التفاعل و التعامل معها وفقا لخصائصها المتنوعة التي تتطلب أساليب متنوعة أيضا لضمان حسن التعامل معها بما يحقق هدف الإجتماع .

– التعرف على بعض النظريات بهدف إكتساب مهارة إدارة الموقف بشكل عام بنا يحويه من ظروف و عوامل مادية و معنوية و بشرية سواء كانت داخلية أو خارجية مما يصب في نهاية إتجاه تحقيق الهدف .

– كيفية السيطرة على الإجتماع من خلال القدرة و المهارة الإدارية و التدريب المستمر و الصقل للعناصر الإيجابية في الشخصية التي تدعم هته القدرة و تلك المهارة من خلال المعرفة و الحماس و الممارسة و تحقيق التواصل الفعال المثمر بين جميع عناصر الإجتماع من خلال إكتساب مهارة الإتصال و التحدث و الإقناع باعتبارهم السبيل الفعال لتحقيق الهدف (2).

خامسا : مهارة كتابة التقارير :

يعد تقرير مهارة من مهارات الإتصال الكتابي الفعال كما يعد ذو أهمية بالغة داخل المؤسسة على إختلاف أنواعها حيث لا يمكن الإستغناء عنه .

و يهدف التقرير إلى نقل المعلومات أو إلى تقديم توصيات أو إقتراحات و ذلك في سباق عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين عرضا تحليليا بطريقة مبسطة و مهارة كتابة التقرير ماهي

خصائص التقرير الجيد الذي تتوفر فيه بعض الخصائص التي من أبرزها :

- (1) هالة منصور : الإتصال الفعال ، مفاهيمه أساليبه ، مهاراته ، المكتبة الجامعية الأزارطة ، الأسكندرية ، 2000 م ، ص- ص : 303-304 .
- (2) هالة منصور ، المرجع السابق ، ص : 317 .

- أ – الوضوح:** يتوقف نجاح الإتصال و سهولته على وضوح الأسلوب الذي يعتمد على إختيار ألفاظ تلائم مستوى القارئ و هو يتطلب خبرة و مهارة من الكاتب و معرفة جيدة للألفاظ و اللغة .
- ب – التماسك و الترابط :** بمعنى أن يتسم التقرير بالترابط و التكامل عن طريق تسلسل الأفكار و عرضها بشكل منطقي و منظم .
- ج – تأكيد الأفكار الأساسية :** يتضمن التقرير الأفكار الخاصة بالموضوع و لكن على كاتب التقرير التركيز على الأفكار الهامة عن طريق وضع خطوط حمراء أسفل الأفكار الرئيسية و الكتابة بالخط العريض لهذه الأفكار المدونة بالخط العادي المستخدم في التقرير .
- د – الإيجاز :** يعتبر الإيجاز من أهم العناصر التي تساعد على سرعة الالتحام بالنتائج و الحقائق مما يؤدي إلى توفير الوقت و الجهد و يمنع الملل عن الإطالة و التكرار في السرد .
- هـ – الإقناع :** يساعد في إقناع القارئ بالتقرير ثلاثة مبادئ :
- أولها :** مراعاة الموضوعية و الأمانة في ذكر الحقائق و يتم ذلك بإتمام عملية العرض دون تحيز مع الإشارة إلى الحقائق المؤيدة و غير المؤيدة لوجهة نظر التقرير .
- ثانيها :** السلامة اللغوية و المتمثلة في قواعد اللغة و الإملاء .
- ثالثها :** إقتناع الكاتب بما يكتبه حيث يؤدي هذا إلى الحماس في العرض و من ثم القدرة على الإقناع .
- و – أن يتم التقرير بالود :** حتى يكون التقرير جيد يجب أن يشمل على أسلوب ودي في الكتابة و ذلك بإستخدام الجمل و العبارات المشجعة مثل نود إحاطتكم علما – نرجو التكرم بالإفادة إلخ (1) و الآن و بعد التطرق إلى الاتصال الفعال سنحاول في الفصل الموالي إلقاء نظرة على المؤسسة التي زاولنها التربص من خلال التعرف على نشاطها و منتجاتها .

(1) هالة منصور : الإتصال الفعال ، مفاهيمه أساليبه ، مهاراته ، المكتبة الجامعية الأزراطة ، الأسكندرية ، 2000 م ، ص-ص : 318-

2-2-6 : معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة :

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات و تؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال ، و يتم هذا التشويش في أي خطوة من خطوات الاتصال ، فعناصر الاتصال السابق الإشارة إليها يمكن أن تتضمن أو تتعرض لمجموعة من المعوقات التي تخفض من فعالية الاتصال ، و لهذا فإننا سنقوم بتقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات على مستوى المرسل ، و معوقات على مستوى الرسالة ومعوقات على مستوى وسيلة الاتصال و معوقات على مستوى المستقبل و معوقات على مستوى بيئة الاتصال ، و بالتالي فإن معوقات الاتصال هي كما يلي :

أ – معوقات على مستوى المرسل :

يقع المرسل في عدة أخطاء عند عملية اتصاليه بالآخرين ، و هذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية لديه و التي من شأنها أن تؤثر في شكل و حجم الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها المرسل إلى المرسل إليه ، و من هذه العوامل : الدوافع ، الخبرة ، التعلم ، الفهم ، الإدراك ، الشخصية ، العمليات الوجدانية و العقلية و بعض العوامل لدى المرسل تعيق عملية الإتصال الداخلي في المؤسسة و هذا :

- ✓ عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة و حجم المعلومات .
- ✓ عندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل و الموضوعية .
- ✓ عندما يعتقد أنه يتصرف لمصلحة العمل فقط و ليس لمصلحته .
- ✓ عندما يعتقد أنه يفهم و يدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرين .
- ✓ عندما يعتقد أن قيمه و معتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه .
- ✓ عندما يعتقد أن ميوله و اتجاهاته النفسية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه .
- ✓ عندما يعتقد أنه لا يقوم بعمليات الحكم و التقدير و الإضافة و الحذف و التغيير في المعلومات التي لديه (1) .

- ✓ عندما يعتقد أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر إليه .
- ✓ عندما يتحيز لطبيعة الأمور و الأحداث ، فهي إما حسنة أو سيئة ، ببيضاء أو سوداء .

ب – معوقات في الرسالة :

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسئ إلى طبيعة و شكل و حجم و معنى المعلومات و الأفكار ، إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة ، أو ترميز المعلومات و تحويلها إلى كلمات و أرقام و أشكال و حركات و جمل و غيرها و إذا حدث خلل على مستوى الرسالة من شأنه أن يعيق عملية الإتصال حيث :

- ✓ يخطئ المرسل عندما لا يدرك أو لا يفهم معنى المعلومات التي لديه .
- ✓ يخطئ المرسل عندما لا ينتقي الكلمات السهلة و المعبرة .
- ✓ يخطئ المرسل عندما لا يأتي بتعبيرات و جه تيسر من تعزز المعاني التي لديه .

(1) أحمد ماهر : كيف تعرف مهاراتك في الإتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 م ، ص- ص : 37- 38 .

- ✓ يخطئ المرسل عندما لا يتكلم بلغة ومصطلحات يفهما المرسل إليه .
- و هذا من شأنه أن يشكل حاجزا أمام إنتقال الرسالة بشكل جيد و بالشكل المطلوب .

ج - المعوقات على مستوى وسيلة الإتصال :

إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة و لطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال ، و عليه يجب أن يقوم المرسل بانقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة و ذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال و يتشكل حاجز أمام إتتمام عملية الإتصال بشكل لائق عندما (1) :

- ✓ عندما يختار وسيلة الإتصال التي لا تتناسب مع الموضوع مغل الإتصال .
- ✓ عندما يختار وسيلة الإتصال التي لا تتناسب مع الوقت المتاح للإتصال .
- ✓ عندما يختار وسيلة الإتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالإتصال .
- ✓ عندما لا يتعرف على الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الإتصال .
- ✓ عندما يوازي بين استخدام الوسائل المكتوبة بالوسائل الشفوية للإتصال .

د - معوقات على مستوى المستقبل :

يقع المستقبل أو المرسل إليه في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل و تتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل و التي سبق الإشارة إليها، و على القارئ أن يعود إلى هذا الجزء السابق لاسترجاع المعلومات الخاصة بالمعوقات الاتصال في المرسل إليه (المستقبل) .

ه - معوقات على مستوى بيئة الإتصال :

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بعملية الاتصال و عدم الأخذ بعناصر البيئة و تأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش ، و سنعرض فيما يلي عناصر بيئة الإتصال و الأخطاء الخاصة بها :

- ✓ أحد أطراف الإتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
- ✓ أحد أطراف الإتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة و من أهداف الطرف الآخر في الاتصال (2)
- ✓ أحد أطراف الإتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على خير وجه ، فيكون الاتصال معيبا .
- ✓ أحد أطراف الإتصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي سيعود عليه من جراء الاتصال .
- ✓ أحد أطراف الإتصال كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة و الآخرين من جراء سوء الإتصال .
- ✓ عدم اتسام البيئة بالابتكار و المبادرة و التعزيز (من قبل الرؤساء و المنظمة) يحبط عمليات الاتصال
- ✓ عدم اتسام البيئة بالعدالة و الثقة (من قبل الرؤساء و المنظمة) يحبط عمليات الاتصال .
- ✓ عدم توفر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها .

(1) أحمد ماهر : كيف تعرف مهارتك في الإتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 م ، ص- ص : 38 - 39 .
 (2) أحمد ماهر : المرجع السابق ، ص- ص : 39 - 40 .

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الثاني هو أن الاتصال في المؤسسة له أهمية بالغة ، فلا يمكن للمديرين أن يؤذوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة أو مؤسسة ، و ما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم .

فالمؤسسة التي تطمح للرقى و الازدهار هي التي تهتم بالاتصال و تحاول تطبيقه على أحسن وجه و بالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي ، و هذه العلاقة مبنية على الثقة و التعاون و الإحساس بالمسؤولية لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة ذات طابع تجاري إقتصادي قد يؤثر على مردودها ، لذا فإن الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي إلى نجاحها و تطورها و هذا ما توضح لنا من خلال ما قدمناه في هذا الفصل .

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي :

- 3-1 : مفهوم الأداء الوظيفي
- 3-2 : عناصر الأداء الوظيفي
- 3-3 : محددات الأداء الوظيفي
- 3-4 : تقييم الأداء الوظيفي
- 3-5 : أهداف الأداء الوظيفي
- 3-6 : القائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي
- 3-7 : طرق تقييم الأداء الوظيفي
- 3-8 : كيفية تحسين مستوى الأداء الوظيفي
- 3-9 : بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي:

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي ، إهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة و قد أجمع المفكرون أن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسات والمجتمعات إلى أسمى أهدافها وقد سعت المنظمات و بالنظر إلى تزايد أهمية الموارد البشرية و تنظيمها ، إلى دراسة أداء الأفراد و الإهتمام بجودته و مستوياته المرتفعة خاصة مع تزايد الميزة التنافسية في الحياة الاقتصادية لمجتمعاتنا و تشعب الوظائف و تعقدتها .

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي للفرد ، من حيث تعريفه ومعرفة عناصره ومحددات ، كما سنتعرف إلى مختلف المداخل النظرية في الفكر الإداري و التي من شأنها أن تفسر لنا الأداء الوظيفي ، و كيف يرتفع مستوى هذا الأخير كما سنتعرف إلى مختلف طرق تقسيم الأداء و القائمين على هذه العملية . و هذا ما تناوله هذا الفصل بشيء من الشرح و التفصيل .

3-1 : مفهوم الأداء الوظيفي :

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الأساسي الذي تنصب حوله الجهود ، لكونه أهم أهداف المنظمة إذ أن أغلب المنظمات تتوقع أن يؤدي أفرادها وبفاعليه ووظائفهم و على أكمل وجه ، فدرجة نجاح كل عامل من العاملين في الوصول إلى هذه الغاية يعتبر مهما في تحديد فعالية المنظمة ، غير أنه توجد فروق بين الأفراد بعضهم بعضا فهي ظاهرة عامة تلاحظ دوما في مختلف جوانب الحياة و لهذه الفروق تأثيرها على صلاحية هذا الفرد لهذا العمل ، حجمه ، و جودة أدائه .

و تمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة . و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج " (1) .

يعرفه **حسن إبراهيم بلوط** " الأداء هو باختصار إنجاز هدف من أهداف المؤسسة (2) :

كما يعرف الأداء الوظيفي كذلك " هو نتيجة ما يفعله الفرد نتيجة استجابته لمهمة معينة قام بها و هذه الاستجابة تحدث تغييرا في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية ...) إلى مخرجات (سلع و خدمات) بمواصفات فنية و معدلات محددة " (3) .

و يلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء و هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك و الإنجاز ، أي مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا (4) .

يرى **علي السلمي** أن الأداء الوظيفي هو " الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى في الأداء " (5) .

نستنتج من خلال ما تقدم من تعاريف أن هناك تقاربا بين الباحثين في تعريفهم للأداء غير أنه لم يكن هناك تعريف واحد و متفق عليه من طرف الدارسين و كذا الباحثين في المجال وذلك لاختلاف وجهات نظرهم و أبحاثهم في هذا الميدان .

من خلال بحثنا و تصفحنا لمختلف الأدبيات في هذا الموضوع أمكننا وضع التعريف التالي للأداء الوظيفي " الأداء الوظيفي هو تلك الأنشطة و المهام التي يقوم بها الفرد في المنظمة من خلال وظيفة معينة و النتائج الفعلية التي يحققها بكفاءة و فعالية و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة " .

(1) رواية حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، 2003 م – 2004 م ، ص : 209 .

(2) حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 م ، ص : 360 .

(3) حسن إبراهيم بلوط : نفس المرجع ، ص : 360 .

(4) صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 م ، ص : 175 .

(5) صلاح الدين عبد الباقي : نفس المرجع ، ص : 280 .

3- 2 : عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي عناصر و مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لفعاليتها في مقياس الأداء وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات ، و قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر و كذا مكونات الأداء من أجل دعم وتنمية الأداء الوظيفي في المنظمات .

من خلال بحثنا هذا يمكننا أن نوضح العناصر التالية للأداء الوظيفي : أنشطة العمل ، العلاقة بين أنشطة العمل و التصميم المناسب للعمل ، المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل ، قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة ، بيئة العمل.

أ - أنشطة العمل :

إن تحديد أنشطة العمل أو الوظيفة و الأهداف التي ترمي إليها ، و أهميتها من حيث الوقت الذي تستغرقه و الآثار التي تترتب عنها هي الأساس في تحليل مكونات العمل الذي يقوم به الفرد و بالتالي معرفة عناصر أداء هذا الأخير و تنقسم أنشطة العمل إلى :

— **الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن :** هي الأنشطة التي تعرف بأنها متغيرة بتغير الزمن وذلك تماشياً مع متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغير مهام الموظف مثلاً في نهاية السنة عن مهامه في بدايتها تبعاً لطبيعة الوظيفة التي استغلها أو نتيجة خبرته خلال هذه الفترة وبذلك يتغير أدائه .

— **الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد :** الذين يؤدون العمل يتميزون بخصائص مميزة و خبرات خاصة و هذا الاختلاف في أداء الأفراد للمهام و الوظائف المستندة إليهم قائم على أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة و أسلوب لإنجاز العمل والوصول إلى الهدف و هناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكييف نشاطهم ، كما تتناسب مع خصائص الفرد ، و هناك أعمال لا تتيح هذه التجربة لشاغلها .

— **الأنشطة التي تتغير بالظروف المحيطة :** و هي تلك التغيرات الناتجة عن طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال ، و لهذه البيئة تأثير كبير على أنشطة و أداء الفرد مثلاً : توقف الآلات في مصنع ما ينتج عنه توقف العامل عن أدائه و إنتاجه. كما أن هناك عوامل متعددة تشكل هذه الظروف و المواقف التي تسهم في تغيير الأداء و هي: متغيرات متعلقة بالبيئة المادية (الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، الضوضاء) :

✓ متغيرات متعلقة بالأفراد الذين يشكلون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين و الرؤساء ، و الأفراد محل التعامل و جماعات العمل .

✓ متغيرات زمنية ، و التي تتعلق بحالات النجاح و الفشل في الماضي وما هو مسطر له في المستقبل.

✓ متغيرات كيفية ، و التي تتعلق بتكوين الأنشطة .

— **العلاقة بين أنشطة العمل والتصميم المناسب للعمل :** إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه

الأنشطة إلى مهام و المهام إلى أعمال ، لنتمكن من معرفة عناصر الأداء. يقوم هذا على أساس علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة و المهام التي تنتمي إلى عمل معين ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة ومدى تناسبها وهذا الأخير وإعادة تصميمه ليتلاءم مع الأنشطة المكونة له.

ب - المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :

يعتبر هذا العنصر، عنصراً مهماً من عناصر الأداء إذ هو بمثابة همزة الوصل بين الأداء، واختيار الفرد المناسب.

ج - قدرات الفرد :

و هي تعني ما لدى الفرد من معلومات و مهارات إمكانيات ، اتجاهات و قيم كما تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج الأداء الفعال و الذي يكون ناتج هذا الفرد .

د - متطلبات الوظيفة :

و هي تشغل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

هـ - بيئة العمل :

و هي تتكون من عوامل داخلية و خارجية و التي تكوّن الأداء الفعال ، مثل التنظيم و هيكلته و أهدافه و موارده و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية ، التكنولوجية ، السياسية و القانونية .
من خلال ما سبق يمكننا القول بأن عناصر الأداء تتلخص في :

✓ **الموظف** : من حيث ما يمتلكه من معارف ، مهارات و إهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع تشكل أداءه .

✓ **الوظيفة** : من حيث ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص .

✓ **الموقف** : من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية للوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و الجانب المادي و الهيكل التنظيمي .

3-3 : محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات ، و إدراك الدور و المهام و يعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد " (1) .

و بهذا تجد أن محددات الأداء تتوضح في : الجهد المبذول من طرف الفرد ، القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء هذه الوظيفة ومدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

أ - الجهد : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و ذلك للتوصل إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

ب - القدرات : تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد و المستخدمة في إنجاز الفرد لمهامه و أدواته لوظائفه .

ج - إدراك الدور : و نعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من

(1) رواية حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الإسكندرية ، 2003 م - 2004 م ، ص : 210 .

خلاله و الشعور بأهميته في أدائه .

لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة و تكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فإن أداءهم لن يكون مقبولا . فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل ، فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح . وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات عادة ما يكون أداءه منخفضا .

أما الفرد الذي لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به يكون أدائه الأمثل في المنظمة و بالتالي يمكننا القول بأن "محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله و ما يتمتع به من مهارات ، معلومات وخيرات ومدى إدارته لما يقوم به في المنظمة."

3-4 : تقييم الأداء الوظيفي :

شغل الأداء الوظيفي و مازال الباحثين و المهتمين في هذا المجال و كذا المدراء و غيرهم نظرا لأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال إدارة الموارد البشرية .
لما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم يعد كذلك ، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد ، فالفرد الذي إستلم وظيفته لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازهِ لأعماله مقارنة بزميله الذي إكتسب الخبرة و المهارات اللازمة لأداء عمله .
نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل و سلوكهم و تصرفاتهم و معرفة نتائج أعمالهم بالتالي تقييم أدائهم .

أ - تعريف تقييم الموارد البشرية (الأفراد) :

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر ، و ترقية لوظيفة أخرى" (1) .

بملاحظة هذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج أعماله من جهة و على سلوكه و تصرفاته من جهة أخرى و أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية و من ناحية أخرى مدى نجاحاته و ترقيته في المستقبل كما يمكن لنا أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم عليه و على قدرته و إستعداداه للتقدم " (2) .

كما يعرف **أحمد ماهر** تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " (3) .

(1) صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 م ، ص : 285 .
(2) محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 م ، ص : 294 .
(3) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 م ، ص : 284 .

ويرى **عبد الغفار حنفي** في تقييم الأداء " الطريقة المثلى أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي أن يؤدي و يترتب عن هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة و إستحقاق معين " ممتاز ، جيد " ... (1) .

كذلك يمثل تقييم الأداء " تحديد و تعريف الفرد لكيفية أدائه لوظيفته ، و أحيانا عمل خطته لتحسين و تطوير الأداء ، و عندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة ، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط و لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و إتجاهات مهامه المستقبلية فالجهود عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة تزداد إحتتمالات و فرص تحسين هذه الجهود " (2) .

و بهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو " دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة و تحليل لمختلف سلوكياته و نتائجها و ذلك للحكم على مدى إمكاناتهم و فرصهم في التقدم و التطور الوظيفي " .

ب — عملية تقييم الأداء الوظيفي :

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

تبلورت عملية التقييم في المؤسسات و منظمات الأعمال و أصبحت وظيفته متخصصة ، لها قواعد و يقوم بها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي .
لما كان الأفراد يطمحون دوماً إلى الرقي و التطور في مناصبهم و حياتهم اليومية كان لابد أن تقيم أعمالهم " و قد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ، و لم تأخذ به المنظمات – و خاصة المنظمات الصناعية – إلا في أواخر العشرينات و أوائل الثلاثينات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة و متخصصة إلا منذ عهد . قريب و أصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة و التحليل (3) .

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه " (4) .

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط باستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة. كما أنها تعد – عملية تقييم الأداء " – استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء ، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل " (5) .

و بهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم خلال فترة من الزمن .

(1) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2006 ص- ص : 363 – 364 .

(2) رواية حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الإسكندرية ، 2003 م – 2004 م ، ص : 294 .

(3) محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص : 294 .

(4) حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديريةية النشر الجامعية قالمة ، 2004 م ، ص : 123 .

(5) حسين إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 م ، ص : 362 .

و لما كانت عملية تقييم الأداء عملية منظمة تقوم على أسس فهي تمر بعدة مراحل وهذا ما نوجزه فيما يلي:

ج - مراحل عملية تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بالمرحل التالية :

— **تحديد معايير الإنجاز :** يتم خلال هذه المرحلة تحديد المعايير التي وفقها يتم الإنجاز و يكون التحديد بناءا على طبيعة العمل الذي ينجز ، و توضح من خلال توصيف العمل و يشترط في هذه المعايير أن تكون واضحة و موضوعية بشكل يسهل فهمها و قياسها .

— **إبلاغ المعايير و التوقعات للمسؤولين :** لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازة في عمله لا بد على الرئيس من أن يتأكد من أن المسؤول استلم جميع التعليمات المتعلقة بالإنجاز و فهمها بالشكل الصحيح .

— **قياس الإنجاز الفعلي للفرد :** و ذلك بناءا على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز و يتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمسؤولين ، أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة و الشفهية عن إنجاز العمل .

المهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح و المقرر في المرحلة الأولى للقياس إذ يتم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجازة سيتم بناءا على عدد ساعات العمل المبذولة .

— **مقارنة الإنجاز الفعلي للمعايير :** و ذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي و المتوقع لدى الفرد .

— **مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين :** يتأكد المرؤوس من أن تقييمه قد تم بطريقة صحيحة و موضوعية و للبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم كإنخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلا .

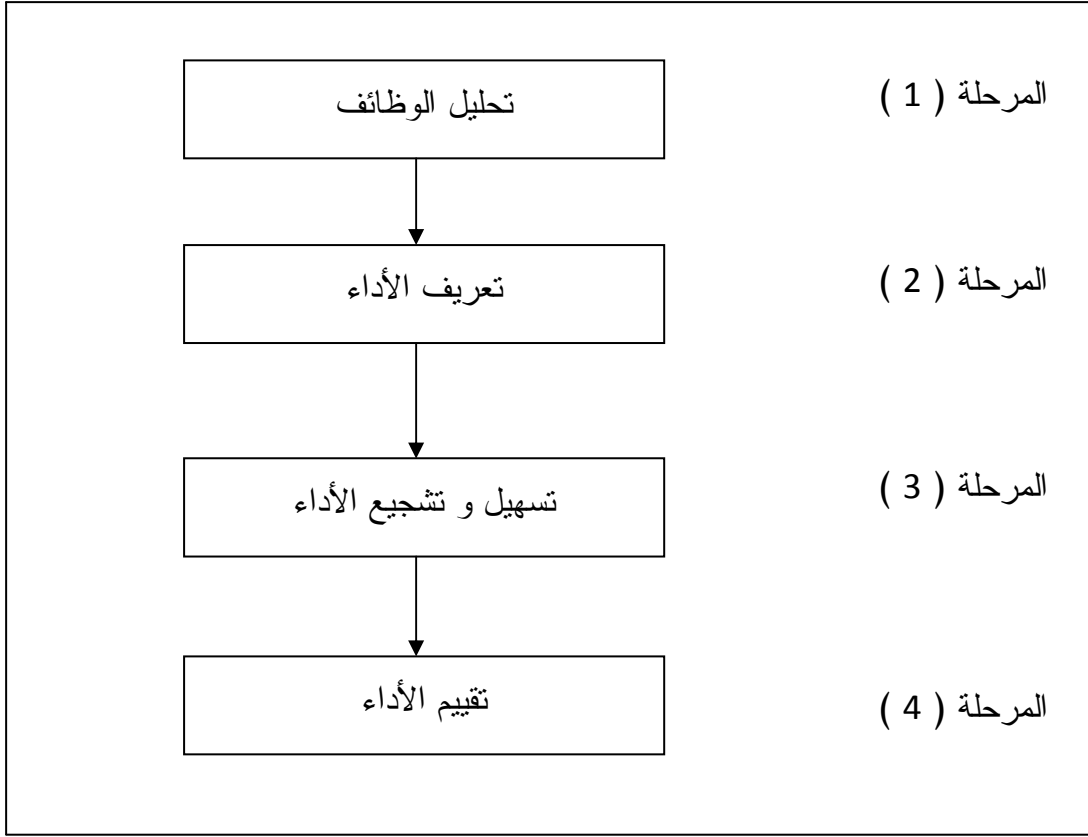
تعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام لأنها تتضمن مناقشة الفرد لقدراته و إمكانيته و هذا يصيب مباشرة شخصية الفرد و ذاته و خاصة إذا علمنا بأن الأفراد يبالغون في تقييم أنفسهم أكثر من الواقع و لهذا السبب يحتاج المدير إلى لياقة و كذا دبلوماسية في مناقشة الأفراد لإنجازاتهم و العمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم . و قبول هذا التقييم .

— **القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية :** و هي آخر مرحلة في عملية التقييم و تنجز إن كانت هناك الضرورة لذلك .

إضافة إلى ما تقدم هناك من يرى أن عملية تقييم الأفراد تمر بالمرحل الأربع التالية: مرحلة تحليل الوظائف ،مرحلة تعريف الأداء ،مرحلة تسهيل وتشجيع الأداء ، مرحلة تقييم الأداء .

وذلك وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (5) : مراحل عملية تقييم الأداء .



المصدر : حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الوارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 م ، ص 323 .

فيما يلي قراءة للمراحل المبينة في الشكل السابق:

– **المرحلة 1 : تحليل الوظائف :** وذلك لتحديد عنوان و شرط الأداء.

– **المرحلة 2 : تعريف الأداء :** أي تحديد مقياس الأداء و وضع الأهداف ، إذ يعتبر من الأمور الموجهة لأداء الأفراد .

أثبتت الدراسات التي أجريت بأن الأهداف الواضحة و المحددة تحث الأفراد على الأداء الفعال وأن إنتاجية الأفراد تزداد بنسبة % 10 عندما تحدد أهداف واضحة ، أضف إلى ذلك أن تحديد مقاييس الهدف هو بحد ذاته مقياس نتائج الأداء.

مثلا : إذ طلب من مسؤول المبيعات تحقيق مبلغ 2000 دولار مبيعات في نهاية هذا الشهر ، و هو مقياس لأداء هذا المسؤول عن المبيعات خلال هذا الشهر فإن حقق هذا الهدف يكون قد أدى عمله على ما يرام فعلمه و إدارته بالهدف المحدد لسيره زاد من قوته و عزمه على تحقيقه لأنه مقياس لتقييم أدائه .

— المرحلة 3 : تسهيل و تشجيع الأداء : يشكل هذا العاملان معا المرحلة الثالثة من مراحل تقييم الأداء و ذلك لإزالة العوائق لإنجاح الأداء و حسن اختيار الأفراد لإنجاز المهام و تحقيق الأداء المتميز ، أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدعم بالتعويضات و المنافع العادلة و الكافية في الوقت المناسب .

— المرحلة 4 : مرحلة تقييم الأداء : أي تحديد نقاط قوى و ضعف الأفراد و الكشف عن مختلف السلوكات الإيجابية و السلبية و من أبرز الآليات المستخدمة لتقييم الأداء : مراجعة الأداء و التي تركز على أسلوب المناقشة بين المقيم و الرئيس بحيث يعملان على تحسين الأداء باستمرار بحيث يتزود المقيم بالمواد التدريبية الكفيلة بمساعدته على إنجاز ما يطلب منه بفعالية مطلقة .

و بهذا تكون هذه هي أهم المراحل التي تمر بها عملية التقييم في المؤسسة أو المنظمة . حتى إن اختلفت تسميات هذه المراحل و أشكال توجهها غير أنه ما يجب إدراكه هو أن العملية هامة جدا على مستوى أي تنظيم لما لها من الفائدة في بلوغ أهدافه و معرفة الفرد بجوانب النقص في أدائه و محاولة تصحيحها و معرفة مواطن قوته و تدعيمها تحقيقا لأهدافه و طموحه الوظيفي و أهداف المنظمة التي يسعى لتحقيقها .

د — أهمية تقييم الأداء :

يعد تقييم الأداء مهما لأغراض تتعلق سواء بالفرد أو بالمنظمة وتبرز أهمية هذه العملية في:

— التعرف بنواحي القصور لدى العامل : إذ أن عملية التقييم تساعد الأفراد على التعرف على نواحي القصور في أدائهم فتعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل ، و أيضا التعرف على نواحي السلوك الغير مقبولة و التي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة و العمل على تجنبها .

— تقييم سياسات الاستخدام والتوظيف : يفيد تقييم الأداء في عملية استخدام الأطراف البشرية الجديدة في المؤسسة من خلال التعرف إلى قدراتها الفنية و العلمية و كذا مدى اندماجها في العمل الذي كلفته خلال فترة زمنية معينة ، و بذلك معرفة مدى صلاحية السياسة أو مدى الحاجة إلى تغييرها .

— تحديد الحاجة من الموارد البشرية : يساهم تقييم أداء العاملين في تحديد الحاجة من الموارد البشرية في ضوء قدرة العاملين على تأدية و إيجاباتهم و أعمالهم وفقا للأهداف الموضوعية .

— تحسيس العاملين بالمسؤولية ورفع الروح المعنوية : يدرك الموظف أو العامل بعد تقييم أدائه من قبل الإدارة بأنه يترتب عليه إتخاذ القرارات الهامة والتي تتعلق بمستقبله و حياته الوظيفية و العمل الذي يؤديه لذلك يقوي لديه الشعور بالمسؤولية و التفاني في بذل المزيد من الجهد لتأدية العمل على أكمل وجه ممكن .

كما أن تقدير العمل المؤدى و الجهد المبذول من قبل الإدارة يخلقان جوا من التفاهم و العلاقة الحسنة بين العاملين و الإدارة و تساعد على بناء القرارات السليمة و التي تعكس التحفيز و الترقيات على أساس الكفاءة و حسن الأداء ، و بالتالي خلق الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين و تقوية الروح المعنوية للعاملين

— تطوير الكفاءة لدى العاملين : يعتبر قياس الأداء و تقييمه وسيلة ناجحة و فعالة ليتعرف كل فرد على حقيقة أدائه و مدى كفاءته و أهميته في مجال عمله ، و كذلك نقاط ضعفه و التغييرات الكامنة لديه ليتجنبها و يحاول تصحيحها .

— **الموضوعية وتحديد المكافآت :** يحقق تقييم الأداء القائم على أسس موضوعيته في معاملة الأفراد وفق أسس و قواعد سليمة و عادلة يحقق الانطباع العام لديهم لما يرونه مناسب لأدائهم وكفاءتهم و أنهم عملوا جميعا معاملة عادلة قامت على أسس موضوعية واضحة دون أي تحيز لفرد أو لآخر كما يفيد تقييم الأداء في عدالة منح المكافآت و الحوافز المشجعة تبعا لما حققوه و ما ساهموا به من أعمال .

— **الترقية و التقدم المهني :** تعتمد معظم المؤسسات على الترقية الداخلية لشغل الوظائف العليا ، و يفيد تقييم الأداء في التعرف على مدى استحقاق الفرد لهذه الوظائف العليا . لأنه يكشف عن كفاءته و مؤهلاته و قدراته خلال سنوات عمله ، و مدى استحقاقه لهذا المنصب . كما تساهم عملية تقييم الأداء في معرفة الأشخاص الذين تتلائم قدراتهم مع أعمالهم الحالية و يكونون بحاجة إلى نقل إلى وظائف أخرى متناسبة لهم تتفق مميزاتهم و يصبح نقلهم أداة فعالة للاستفادة من كفاءتهم في موضعها المناسب .

— **تحديد الحاجة من التدريب و التأهيل :** أصبح تقييم أو قياس أداء الأفراد أداة مساعدة للكشف عن مختلف جوانب النشاط و الأعمال، التي تتطلب برامج تقوية و تدريبه للنهوض بمستوى كفاءة الأفراد أو وسيلة للوقوف على برامج التدريب السابقة و محاولة تفادي نقائصها.

بهذا تكون هذه أغلب النقاط التي توضح لنا مدى أهمية عملية التقييم في المنظمة ، هذه العملية التي أصبحت اليوم تحظى بأهمية بالغة لا سيما في الدول المتقدمة والتي من خلالها يمكن بلوغ الكفاءة المثلى و تصحيح النقائص الموجودة على مستوى الفرد و المنظمة.

3-5 : أهداف تقييم الأداء : إنطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء ، تتمثل فيما يلي :

- ✓ إختيار الأفراد الصالحين للعمل و كذا الأفراد الصالحين للترقية .
 - ✓ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية ، زيادة الأجور... الخ .
 - ✓ تنمية المناقشة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر .
 - ✓ إمكانية قياس إنتاجية الأفراد و الأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
 - ✓ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى .
 - ✓ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم .
 - ✓ المحافظة على المستوى العالي للكفاءة و الإنتاجية .
 - ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
 - ✓ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و النقل و الترقية و غيرها .
 - ✓ تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل و ممارسة الأفراد له .
 - ✓ مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية و الإنتاج المتميز و الالتزام الدقيق .
 - ✓ تشخيص الحاجة إلى التدريب و إعداد البرامج اللازمة لذلك .
- و بهذا تكون هذه هي أهم أهداف عملية تقييم الأداء في أي منظمة.

3- 6 : القائمون بعملية تقديم الأداء :

أشارت الدراسات في هذا المجال إلى " أن 98 % من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر في العمل و هذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه و تقييمه " (1) .

غير أنه هناك مجموعة من الأفراد يقومون بعملية تقييم الأداء هم : المشرف المباشر أو الرئيس ، الزملاء ، الأفراد أنفسهم ، التقييم عن طريق المرؤوسين . و فيما يلي تفصيل لذلك :

أ – التقييم عن طريق الرئيس المباشر :

يعتبر التقدير والحكم على الأفراد وأدائهم من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر استخداما و في حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين إذ نجد المشرف و من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل و مراقبة الفرد أثناء العمل و إعطاء الحكم عليه . و هذا الأسلوب هو الأكثر استخداما من غيره .

ب – التقييم عن طريق الزملاء :

يسمى التقييم عن طريق الزملاء بالتقييم المتبادل حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري و قد أدخل تعديل على هذا الأسلوب بحيث أصبح يستخدم جنبا إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف الإداري المباشر وبشكل خاص قبل إتخاذ قرار خاص بأحد أفراد الإدارة ، فيما يتعلق باحتياجاته من التدريب و إمكانيات ترقيته ، فرئيسه المباشر يتصل بالأفراد الذين يعمل معهم للتعرف على وجهات نظرهم .

ج – التقييم الذاتي :

و هو إعطاء فرصة للمرؤوسين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد ، و هذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه لا يشكل جزءا من التقييم الرسمي للفرد .

د – تقييم الأفراد من خلال التابعين :

تستخدم بعض الشركات أسلوب تقييم الأفراد عن طريق التابعين ، حيث يتم تقييم المشرفين بواسطة مرؤوسيهم و يعتبر هذا المدخل مفيدا في مجال تنمية و بناء العلاقات و تطوير العلاقات الإنسانية . و بهذا تكون هذه أهم العناصر القائمة بعملية التقييم و مهما تكن الجهة المسؤولة عن عملية التقييم فيجب أن يؤدي هذا الأخير إلى إحداث التأثير الواقعي لدى الفرد ، و تحفيزه على المبدأ و تنمية الإحساس بالمسؤولية لديه إضافة إلى زيادة جهوده و توجيهه إلى الطريق الصحيح و بذلك تحقيق الأهداف الشخصية و التنظيمية و تفهم الفرد لتابعات و مسؤوليات العمل المسند إليه و أهمية علاقته بزملائه و حجم العمل المتوقع منهم و بذلك نستنتج أن عملية التقييم و القائمين بها يساعدان على التفهم الأفضل لسلوك الأفراد أثناء العمل و المعرفة بجوانب العمل ذاته و جوانب القوة فيه .

(1) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2006 م ، ص : 127 .

3-7 : طرق تقييم الأداء :

هناك عدة طرق لعملية تقييم الأداء والتي سنتعرض لأهمها فيما يلي (1) :

أ - وضع الأهداف أو الإدارة بالأهداف :

يستعمل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء ، بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين و الإداريين و هناك مسميات متعددة تطلق على هذه الطريقة أو هذا المدخل منها إدارة النتائج، إدارة الأداء...و هي تتكون من مجموعة من الخطوات هي :

- ✓ تكوين و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديها الفرد.
- ✓ تنمية خطة فعلية توضح كيفية تطبيق هذه الأهداف.
- ✓ إعطاء فرصة للفرد لتحقيق هذه الأهداف .
- ✓ قياس مدى إنجاز هذه الأهداف.
- ✓ اتخاذ الإجراءات الصحيحة.
- ✓ تحديد ووضع أهداف في المستقبل.

تتطلب هذه الطريقة من الأفراد أن يساهموا بقدر من المدخلات في عملية تحديد الأهداف ، و تعد المشاركة الفعالة مهمة جدا بالنسبة للأفراد . لأنها تعطي الفرصة الأكبر لتقييم هذا الفرد بالشكل المناسب . وفيما يلي شكل يوضح احدى طرق تقييم الاداء :

الشكل رقم (6) : مقدار العمل الذي يحققه الفرد في اليوم وطريقة التقييم .

لا يقابل الحد الأدنى	يحقق الحد الأدنى	حجم العمل	يحقق عمل	يؤدي عمل
من المتطلبات	من المتطلبات	مرضى	أكثر مما مطلوب	متفوق
()	()	()	()	()

المصدر : رواية حسين : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2003 م - 2004 م ، ص : 220 .

غير أن هذه الطريقة تحتوي على بعض نقاط الضعف أهمها عدم قدرة المقيمين على تفسير الوصف الكتابي بنفس الطريقة و يرجع هذا إلى اختلاف خلفياتهم و خبراتهم .

(1) رواية حسين : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الإسكندرية ، 2003 م - 2004 م ، ص : 294 .

ب – معايير العمل : تستخدم هذه الطريقة لتقييم الأفراد العاملين في مجال الإنتاج ، فهو أساسيا أو يعد شكلا من أشكال تحديد الأهداف لهذه الفئة من الأفراد و هذه الطريقة تتضمن تحديدا لبعض المعايير أو المستوى المتوقع من الإنتاج و الذي على أساسه يقيم العامل ثم مقارنة أداء هذا الفرد لما هو متوقع ، و بصفة عامة لا بد أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي للفرد .

ج – التقييم المقالي : تتطلب طريقة التقييم المقالي كتابة وصف لأداء الفرد من خلال نموذج معين و عادة ما يقدم توجيهات للمقيم و توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم والتي يجب أن يقيم الفرد على أساسها.

د – تقييم الأحداث الحرجة : تتطلب هذه الطريقة في تقييم أداء الفرد احتفاظه بسجل مكتوب للأحداث وفق حدوثها و تتضمن سلوك العمل الذي يوضح ويفسر كل من مستوى الأداء المرضي و غير المرضي للشخص المقيم أدائه ، و توفر الأحداث التي يتم تسجيلها عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة و توفر المعلومات .

ر – المقياس الرتبي البياني : و من خلاله يقوم المقيم بتقييم الفرد وفقا لبعض العوامل مثل كمية العمل ، الاستقلالية في العمل معرفة العمل الحضور ، الدقة ، التعاون و يتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي و الوصف الكتابي مثل ما هو موضح فيما يلي والضعف لدى كل فرد في المنظمة .

ز – قائمة المراجعة : تتطوي قائمة المراجعة كطريقة لعملية التقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد و تتطلب هذه الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد و تتطلب هذه ، الأسئلة الإجابة بنعم أو لا . و عادة ما يتم الاحتفاظ بمفاتيح الدرجات المعطاة للأسئلة في إدارة المؤسسة و ذلك الاحتفاظ بالمصادقية اللازمة .

ن – الإختيار الإجباري الرتبي : هناك أشكال عدة لهذه الطريقة غير أن أكثر الممارسات شيوعا واستخداما لهذا المقياس ، هي تلك التي يطلب من المقيم أن يرتب مجموعة من العبارات التي تصف كمية العمل وأدائه للمهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه لأداء وظيفته و عادة من تعطى أوزان للعبارات لا يعرف بها المقيم ، بعدها يقوم المسؤولين بتطبيق الأوزان وحساب الدرجات التي يستحقها هذا الفرد محل التقييم .

ه – التوقيت التبادلي : وفقا لهذه الوسيلة تكتب أسماء الأفراد المراد تقييمهم في الجانب الأيمن من الاستمارة تم بطلب عن المقيم إختيار أفضل فرد من الأسماء الموجودة ثم يقوم بعد ذلك بحذف اسم هذا الفرد من القائمة ليتم كتابته في الجانب الأيسر من الاستمارة .

و – الترتيب وفقا للمقارنة الثنائية : تقوم هذه الطريقة على تقييم أول فرد بالفرد الذي يليه وفقا لمعايير أداء مختارة مثل كمية العمل و إذا كان الفرد الأول أكثر إنتاجا من الثاني توضح أمامه علامة و هكذا.

ي – التوزيع الإجباري : تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقارن أداء الأفراد بوضع نسب مئوية معينة للأفراد في مستويات أداء مختلفة .

مثلا : وضع % 60 الأفراد يقابلون توقعات الأداء ، % 10 لا يؤدون العمل

و هكذا لنتحصل على تقييم عن طريق أرقام دلالية على مستوى الأداء للفرد .

و بهذا تكون هذه هي أهم الطرق المستخدمة في عملية الأداء رغم كون تقييم الرئيس أو الشرف المباشر للعمل للفرد عن طريق الاستمارة التقسيمية أكثر الوسائل شيوعا وأكثرها استخداما .

3- 8 : كيفية تحسين مستوى الأداء :

لما كان عنصر الأداء أساسيا في العملية التنظيمية كان الاهتمام به كبيرا لماله من الأكثر في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي :

أ – تحسين الموظف :

إن تحسين الموظف تعتبر من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف بحاجة إلى تحسين الأداء و ذلك عن طريق:

– **التركيز على مواطن القوة :** و ما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وتركيز أساليب التحسين من خلال الاستفادة من مواهب هذا الفرد و ما تملكه من قدرات جديدة .

– **التركيز على المرغوب :** بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه باعتبار فوجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها فعلا و يؤدونها بشكل ممتاز .

– **الربط بين الأهداف الشخصية :** حيث يجب أن تكون مجوهرات تحسين الأداء مرتبطة و منسجمة مع اهتمامات و أهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب .

ب – تحسين الوظيفة :

إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف تساهم في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبذلك فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب. وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

ج – **تحسين البيئة :** تحسين البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي تتم بها تنظيم الجماعة ، وضوح خطوط الاتصال ، التفاعل بين الأطراف الأخرى .

إضافة إلى أن تنظيم هذه البيئة و عمل جداول للعمل و تغييرها بما يناسب الأفراد الأهداف و إيجاد أسلوب للإشراف المناسب ، هذا كله يعطي الدفع القوي لتحسين الأداء ، و العمل على التحقيق الأمثل لأهداف الفرد و تطويره و من ثمة تحقيق أهداف أي منظمة أو مؤسسة .

3- 9 : بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي :

لقي العنصر البشري اهتماما كبيرا في الفكر الإداري، فتعددت النظريات التي أولت له أهمية على إعتباره عاملا مؤثرا في نشاطات المنظمة و مساهما فعلا في بلوغ الأهداف . و قد كان لتغير البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمات دورا في بلورة مجموعة من الأفكار، تباينت من خلالها الأهمية المعطاة للأفراد ، و لكن بالرغم من هذا التباين تجاه العنصر البشري ، فقد اجمع المفكرون في مجال التسيير و التنظيم على ضرورة الإعتناء به و تحفيزه و محاولة كسب و لائه ، و هذا اقتناعا بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة .

و قد سعت المنظمات و بالنظر لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، و الإرتقاء بالأداء إلى أعلى المستويات إلى الاعتراف بدورها و أهميتها و وجدت غالبيتها إدارة خاصة بها تعنى بشؤون العاملين و ترعى مصالحهم . خلال العقدين الماضيين زاد إدراك المنظمة بأهمية ممارسات و وظيفة الموارد البشرية ، و هذا عندما تحولت هذه الوظيفة من مجرد وظيفة متخصصة و مستقلة ترعى شؤون العاملين ، إلى اعتبارها مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة و ذلك من خلال مشاركتها الفعالة مع المسؤولين عن الأنشطة الأخرى .

يمكن الحديث عن أهم ثلاث مراحل لتطور الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري ، المرحلة الأولى والتي واكبت ظهور الثورة الصناعية عرفت ظهور ما يسمى بالفكر الكلاسيكي و الذي نظر إلى الفرد على أنه مجرد آلة ، و ما يجب عليه هو تنفيذ عمله بشكل محدد مسبقا ، ثم جاءت المرحلة الثانية و التي تمثلت في مرحلة العلاقات الإنسانية ، والتي أكدت من خلال أفكارها على ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي و الإجتماعي للأفراد ، على اعتبار أن هذين الجانبين قد تم تجاهلهما من قبل الكلاسيك، هذا من جهة ، و من جهة أخرى التأكيد على أنهما (الجانب النفسي و الإجتماعي) ما يدفع الفرد إلى العمل بكفاءة .

أما المرحلة الثالثة ، فهي المرحلة التي و أكدت إدراك الأهمية الإستراتيجية للفرد داخل المنظمة و ضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد ، و قد جاءت بمفهوم الرأسمال البشري ، و التأكيد من خلاله على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية و تحسين وجوده الاداء .

إنطلاقا من هذه الأفكار، فإننا سوف نستعرض مساهمات الفكر الإداري في حقل الموارد البشرية، و هذا من خلال ثلاث مداخل نلقي فيها الضوء على تطور الاهتمام بالعنصر البشري و قد صنفت هذه المداخل إلى :

- ✓ المدخل الكلاسيكي .
- ✓ مدخل العلاقات الإنسانية .
- ✓ مدخل الرأسمال البشري .

أ - المدخل الكلاسيكي : تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري و التنظيمي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين ، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة الارتكاز في بزوغ العديد من النظريات في مجال التسيير. و لقد لعبت مجموعة من العوامل و الظروف دورا في ظهور أفكار النظرية الكلاسيكية و تطورها، و يعد التخصص ، تقسيم العمل ، الإشراف و الرقابة ، وتسلسل السلطة من أهم المبادئ التي يركز عليها الفكر الكلاسيكي .

و تعتبر من أهم إسهامات الكلاسيك النظريات التالية :

✓ نظرية الإدارة العلمية .

✓ نظرية البيروقراطية .

✓ نظرية التقسيم الإداري .

أ - 1 : نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) : لقد ظهرت الإدارة العلمية في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة تطورا في أساسها الاقتصادي ، و كان هذا التطور نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة ، من ذلك اتساع السوق الداخلي و زيادة أسواق التصدير و كذا توفر الموارد الطبيعية و عدد الأفراد العاملين ، كما ساعدت الاختراعات العلمية و تطور التكنولوجيا في النهضة الصناعية .

و لكن بالرغم من هذه التطورات الهامة و ما صاحبها من ظروف مساعدة فقد كان التبذير و تذبذب الإنتاجية من أهم ميزات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة (1) .

في ظل هذه الظروف ظهرت حركة الإدارة العلمية، ويعتبر فريدريك تايلور (1856- 1915) رائد هذه المدرسة ، و أول من حدد معالمها و مبادئها، و هي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل (2) .

و قد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية لأسلوب العمل ، عن طريق إستخدام أدوات دراسة الحركة و الزمن و التي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن و التخلص من الحركات الزائدة ، و تحديد الوقت اللازم لكل حركة . و عليه "فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنساني يمكن تحليله و قياسه و الرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية " (3) .

كما أكدت النظرية على مبدأ الرشد و العقلانية للأفراد ، و عليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل ، "فبما أن العامل رجل إقتصادي ، فإن قراراته تتسم بالعقلانية، و هذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه ، لذلك فإنه بالإمكان العمل على زيادة إنتاجية الأفراد ، بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية.. " (4) . و يهدف "تايلور" من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء و بالتالي زيادة الربح و الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة ، فمضاعفة الجهد يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة ، و بالتالي سعر البيع " و هذا يعود على العامل بزيادة أجره بنسبة قد تصل إلى 30 % عن الأجر السابق و يعود على أفراد المجتمع بالنفع حيث يقبلون على الإنتاج طالما أنه بسعر منخفض، و يعود على المنظمة بزيادة أرباحها ، و هذا ما يبعث الطمأنينة بجميع الأطراف . " (5) .

(1) علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2002 م ، ص : 34 .

(2) J.C . Barbier , l'organisation du travail , Paris , le Sycomore ,1982 , P : 20.34

(3) صلاح الشنواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، 1996 م ، ص : 43 .

(4) حنفي محمود سليمان : السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، دون تاريخ ، ص : 149 .

(5) Taylor F.W , la direction scientifique des entreprises , Alger, ENAC Editions , 1992 ; P :57-58 .

"وتولي النظرية العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة ، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال (1) ، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل . "كما قام "تايلور" بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات ، و حساب الزمن اللازم لأدائها ، ليتم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل و أصح الطرق ، و ذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء و يزيد في الإنتاجية .

إضافة إلى أن هذه النظرية و وعيا منها بضرورة التدريب ، وإعتقادا منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير و التأثير مع البيئة الخارجية ، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها، "حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل و الإنتاج ، فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية " (2) . بالرغم من الإشارة إلى أن النجاح الذي حققته نظرية الإدارة العلمية في زيادة الإنتاجية كان خاصة في السنوات الأولى من ظهورها ، غير أنها لا تزال تطبق في منظماتنا في الوقت الراهن بشكل أو بآخر، من خلال تبني بعض أفكارها و خاصة تلك المتعلقة بالتنظيم و المورد البشري ، و لكن بالرغم من ذلك فقد واجهت العديد من الانتقادات من بينها :

- ✓ إهمال روح الجماعة والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل وقصر دور الفرد على التنفيذ، و الإدارة على التفكير حيث قال "تايلور" في حديثه للعمال "أنتم هنا ليس للتفكير " (3) .
- ✓ تجريد العامل من كل إحساس بالاستقلالية .
- ✓ إتجاه الأوامر من أعلى إلى اسفل .
- ✓ إغفال للجوانب الإنسانية للفرد العامل و اعتباره كأداة إنتاج.
- ✓ إجبار الأفراد على الإلتزام بوظائفهم بالطريقة المحددة ، وبهذا يتم حرمانهم من القيام بأي مبادرة أو فسخ المجال للإبداع .
- ✓ نظام الأجر بالقطعة و الذي يسبب الإجهاد ، بسبب إغراء العمال على العمل لفترات طويلة مما ينعكس على صحتهم .

أ - 2 : نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين ، و يعتبر الألماني "ماكس فيبر" المؤسس الأول لها ، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم . وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري و مدى تأثيره على الأداء و السلوك داخل المنظمة .

(1) حنفي محمود سليمان : وظائف الإدارة ، مطبعة الإشباع الفنية ، القاهرة ، 1997 م ، ص : 12 .

(2) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 م ، ص : 65 .

(3) GUY CAIRE : les relations industrielles, Paris , Edition Dolloz , 1973 ; P 2.

و قد قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم ، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة (1) .
و تعبير البيروقراطية كما جاء بها " فيبر " لا يحمل معان غير مرغوب فيها كما هو شائع، و لكن يقصد بالبيروقراطية ذلك التنظيم المثالي الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي؛ " فالبيروقراطية هي آلية لبلوغ الأهداف المعروفة بطريقة أكثر عقلانية و فعالية ، و هي نظام فعال للقواعد و الإجراءات و إتجاهات غير شخصية ترتكز بالدرجة الأولى على هيكل المنظمة ، و المستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التقسيم الإداري للعمل الميداني و العمل المكتبي و التخصص الوظيفي و الرقابة على السلوك ، و ترى أن نجاح التنظيم و فعاليته تتوقفان على الخصائص الداخلية و الذاتية له " (2) .

و يتخذ التنظيم البيروقراطي حسب " فيبر " شكلا هرميا ، أين تشرف المستويات العليا على أنشطة المستويات الدنيا، كما أكد بأن الأنشطة يجب أن توزع على أصحابها باعتبارها واجبات رسمية وأن سلطة إصدار الأوامر محددة بشكل رسمي ثابت . و بالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه " ماكس فيبر " للتنظيم و التقسيم الإداري ، غير أنه لم يهمل الفرد على اعتباره من أهم عوامل نجاح التنظيم، إذ يتمتع الأفراد في التنظيم البيروقراطي باحترام و عناية مصدرها قواعد ترتيب الموظف وبالتالي فإنهم (الأفراد) يستمدون قيمتهم الاجتماعية من عملهم ، و تزيد هذه القيمة لدى حاملي الشهادات العلمية . و فيما يخص الإمتيازات المقدمة فيحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة ، و يتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد (3) .

و تملّي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها ، و يخضع في ذلك لرقابة و إشراف المستويات العليا ، و من ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقّي في السلم الوظيفي وفقا للقواعد التي يحددها التنظيم .
من خلال خصائص النظرية البيروقراطية ، يتضح لنا من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمتطلب أساسي و ضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ففي المبدأ القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية ، يتم تدريب الأفراد عليها ، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة و في زيادة درجة الإنتاجية الفردية .
بالإضافة إلى هذا، يعتبر التدريب المسبق للأفراد ضرورة و أساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على أن التعيين و التوظيف يتم على أساس الخبرة و الشهادة العلمية ، إذ أن

(1) Gilbert . j. B Probst et All, Organisation et Management , Paris ; les Editions D'organisation : 1997 ; P 44

(2) جمال الدين لعويصات : مبادئ الإدارة و التنظيم ، إسهامات في أدبيات المؤسسة ، تونس ، 1996 م ، ص : 43 .

(3) علي السلمي : تطور الفكر الإداري ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط 2 ، 1980 م ، ص : 32 .

توفر قدر من المعلومات و المعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادرا على أداء وظيفة ما ، و هذا إن يدل على شيء إنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، إضافة إلى المكانة التي يمنحها للفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية و خبرته .

و لكن بالرغم من مساهماتها في مجال التسيير، فإن نظرية البيروقراطية لم تسلم من الانتقادات ، و لعل أبرزها:

✓ عدم ترك أي مجال للمبادرة أو الابتكار، وهذا نتيجة للوصف الدقيق للوظائف وما ينتج عنه من إضعاف الدافع للإنجاز و الابتكار .

✓ التحديد الدقيق لمجموعة المهام المطالب الفرد للقيام بها دون نقاش، وهنا يعتبر المورد البشري كالألة.

إن النتيجة السلبية التي قد تنتج جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام هي خلق حالة من التوتر و الروتين لدى الفرد العامل ، الشيء الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه ، فالمناخ التنظيمي يتميز بانضباط صارم ، تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية ، و وضع القواعد التنظيمية (1) .

أ - 3 : نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول) : إنطلقت نظرية التقسيم الإداري و الذي يعتبر الفرنسي هنري فايول رائدها الأول من أفكار النظرية العلمية إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال، غير أنها تداركت النقص الذي كان موجودا في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها و المتمثلة في وظائف الإدارة العليا و المشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموما.(2)

وفي حين ركزت الإدارة العلمية على المستوى الفني والإنتاجي، نجد أن نظرية التقسيم الإداري تركز على المستوى الإداري والتنظيمي ، و تؤكد على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة ، كما أنها لا تنظر للأفراد وللعمال والآلات على أنها مشاكل ينبغي على التنظيم أن يجد لها حولا ، ولكن ترى ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون كل من الفرد و الأعمال و الآلات . و قد أسس فايول نظريته على 14 مبدأ، ويرى أنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه المنظمة الناجحة ، وتتمثل المبادئ التي جاء بها في :تقسيم العمل والسلطة، التأديب (الانضباط) ، وحدة الأمر، وحدة الإدارة (التوجيه) ، إتباع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة، مكافأة كافية للأفراد، المركزية، التدرج، القيادة، العدالة، إستقرار العمال، المبادرة ، روح الجماعة، وقد أكد "فايول" على مرونة مبادئه .

و في نظرتها للعنصر البشري ، تؤكد النظرية من خلال مبدأ تقسيم العمل أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف معينة و ثابتة يوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم ، كما أنهم يخضعون في كل وحدة إدارية أو مستوى إداري إلى إشراف مسؤول تفوض له سلطة الرقابة والتوجيه، كذلك يستفيدون من أجور تغطي احتياجاتهم الأساسية وتوزع عليهم وفقا لنظام معين يقوم على مدى مساهمة الأفراد في العمل ، كما

(1) سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل ، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1992 م ، ص 222 .

(2) محمد علي محمد : علم إجتماع التنظيم ، دار الكتب الجامعية ، الجزء الأول ، القاهرة ، 1982 م ، ص : 132 .

أنه يعد من أبرز المكتسبات للعاملين، إستقرارهم في مناصب عملهم مع إتاحة فرصة الترقية إذا استوفى الفرد في ذلك مجموعة من الشروط والتي منها الأقدمية ، الجدية و كذا الولاء للمنظمة .
 لم يهمل **فايول** ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المنظمات ببعض الخصائص، كالخبرة العلمية و القدرات الفنية لدى العاملين، والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين و الإداريين ، كما أكد على ضرورة التعزيز و التدعيم المستمر لقدرات كل من العمال و الإداريين عن طريق التدريب و التجديد و الإطلاع المستمر . فركزت نظرية التقسيم الإداري على التدريب كنشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية ، إذ أن أعمال "**فايول**" حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية و الإدارية و هذا عن طريق إقامة دورات تدريبية دورية ، إلى جانب إعطاء دروس تعليمية، و هذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل ، كما أكد فايول أن التدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة و الابتكار في العمل ، و بالتالي فتشجع المنظمة على الابتكار و المشاركة في العملية الإنتاجية مرهون بإكساب الموارد البشرية لمهارات و معارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك .

و يعتبر إعطاء هامش من المبادرة للأفراد و كذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية، و هي بذلك قد أعطت و لو قليلا من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي للعاملين ، و لكن بالرغم من هذا فقد تعرضت إلى انتقادات أبرزها :

✓ استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود دون إشراك المسؤولين في المستويات المختلفة الأخرى .

✓ المبادئ العامة و قواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين و الجمود ، و إعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء و التحكم فيهم (1).

ب – مدخل العلاقات الإنسانية :

على ضوء الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية ، و التي اعتبرت الفرد كآلة و بأنه يتجاوب فقط مع المحفزات الاقتصادية؛ ظهرت في بداية الثلاثينات و مع استمرار الأبحاث في ميدان العمل بغية رفع الأداء ، حركة العلاقات الإنسانية والتي تقوم على مبدأ هام و هو التركيز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم ، لتليها بعد ذلك النظريات السلوكية و التي أكدت على ضرورة الفهم الواضح والعميق لحقيقة السلوك الإنساني .

و على العموم ، فإن هذه النظريات التي اهتمت بالجانب الاجتماعي و النفسي للموارد البشرية قد ركزت على : لا مركزية القرارات ، جماعة العمل، الحاجات غير المشبعة للأفراد ، كونها تمثل الدافع لأدائهم .و من بين أبرز هذه النظريات :

✓ نظريات العلاقات الإنسانية (التون مايو) .

✓ نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو) .

(1) عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1984 م ، ص : 74 .

- ✓ نظرية (X) و (Y) (ماك غريغور دوغلاس) .
- ✓ نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ) .

ب - 1 : نظرية العلاقات الإنسانية : (التون مايو) تعد أول دراسة تعني بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية ، و يعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاوثرن" بالولايات المتحدة الأمريكية ، و التي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية و للعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال "فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل ، و الأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد ، و لكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة " (1) .

كما أبرزت هذه النظرية أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال ، إذ أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه و لكن هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها، و هي بهذا (النظرية) تنظر إلى المنظمة على أنها بناء اجتماعيا . و عليه فقد أصبح رجال الإدارة يدركون حقيقة هي أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم ، لا لشيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي (المنظمة) في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائد (2) .

قدمت الدراسات المتتالية التي قام بها "مايو" دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في محيط العمل ، و ألحت على ضرورة تغيير و تطوير طرق التنظيم و التعامل مع الموارد البشرية ، و جعلها تعتمد على أسس و مبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها النظريات الكلاسيكية ، حيث أبرزت من خلال نتائج الأبحاث المتعدد (3) ، على أنه من بين مسببات الأداء غير الحسن للأفراد عوامل أخرى من بينها تدرج المهارة داخل المصنع ، إضافة إلى نمط التسيير والذي أثر على علاقات العمل بين العمال و أرباب المصانع . و بهدف إستغلال أقصى للمورد البشري فقد دعا "مايو" إلى ضرورة إتاحة فرص التدريب و التعلم للعمال و هذا بهدف إكسابهم لمهارات و قدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل؛ كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تكوينهم على أنجع طرق الاتصالات و هذا بغية التغلب على مشكل الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم .

و بصفة عامة فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد الاجتماعي و أهميته في الأداء الإنساني ، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعا و إيجابيا حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية و الاجتماعية للفرد مرتفعا ، كما أن الحوافز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الأفراد على أداء العمل ، إذ أن الرضا في العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط ، فالفوائد يمكن أن تأخذ شكل ثناء ، كما قد تكون تشجيعا لفظيا أو محيطا اجتماعيا جيدا، و قد تشمل الحاجات الاجتماعية للأفراد كحاجات تحقيق الذات و حاجات التقدير و الحاجة إلى الانتماء. هذا، و يمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في هذا المجال

(1) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 م ، ص 59 .
 (2) زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط 3 ، 1980 ، ص 59 .
 (3) عمر وصفي عقيلي : إدارة الأفراد ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، حلب ، 2000 م ، ص-ص : 357-358 .

في النقاط التالية (1) :

✓ إتاحة الفرصة أمام الأفراد وهذا فيما يتعلق بتكوينهم وإعدادهم، على اعتبار أن تكوينهم يشبع لديهم حاجات متعددة .

✓ يمكن أن تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الأحيان على أساس مهني .

✓ تتدرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل المساعد .

✓ ضرورة الاتصال باعتباره عملية تساهم في تكوين التنسيق بين جماعات العمل .

وبالرغم من إسهاماتها العديدة، غير أنه ما يعاب على نظرية العلاقات الإنسانية هي أنها بالغت في إبراز الجانب الاجتماعي و دوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العمل بكفاءة ، في الوقت الذي أظهرت فيه الكثير من الدراسات و الأبحاث أن العلاقات الاجتماعية و التنظيمات غير الرسمية يمكن أن يكون لديها تأثير سلبي على أداء الأفراد و المنظمة ، كما أنها تجاهلت الأثر القوي للحوافز المادية و أظهرت فقط الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية .

ب - 2 : نظرية تدرج الحاجات : (أبراهام ماسلو) تعتبر نظرية تدرج الحاجات موجهة فعلا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد ، و هي "تعد الدراسة النظرية و العلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد " (2) .

و يعتبر صاحب هذه النظرية "أبراهام ماسلو" من رواد المدرسة السلوكية ، و هو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية الأفراد للعمل ، و قد ركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات فقد "اقترح تصنيفا للحاجات و هذا في شكل هرمي ، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل ، فيقبل على إشباع الحاجات في قاعدة الهرم ، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى . و تقوم المنظمة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية (مأكلاً ، مسكن...)، ثم الحاجات المتعلقة بالأمان (ظروف العمل ، الوظيفة الدائمة...) ، و تليها الحاجات الاجتماعية (الإنتماء إلى مجموعة ...) ثم حاجات التقدير (الإعتبار الذي يحصل عليه الفرد من الغير) ، و أخيراً حاجات تحقيق الذات (الإنجازات الشخصية) " (3) .

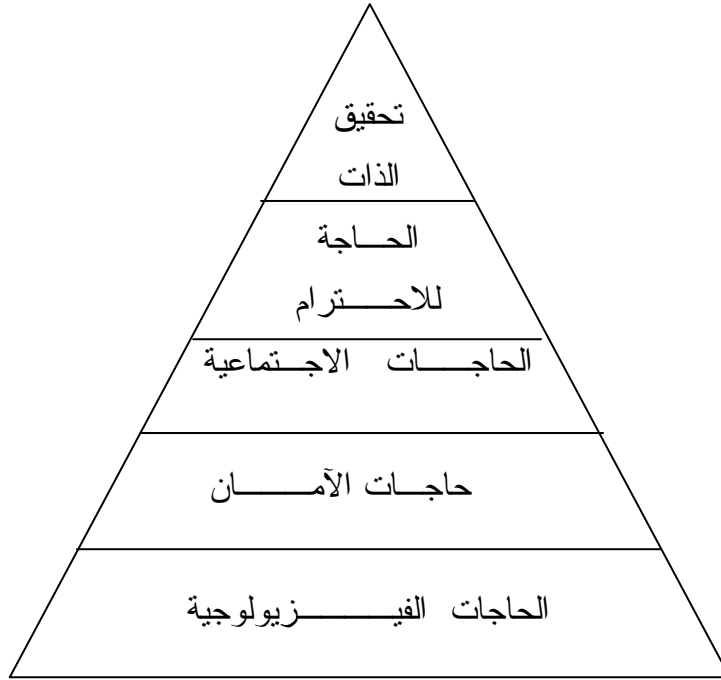
و الشكل الآتي يوضح هرم تدرج الحاجات لماسلو:

(1) السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، 1985 م ، ص : 136 .

(2) عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2001 م ، ص : 119 .

(3) ANDRE BOYER , l'essentiel de la gestion , Paris, Edition d'organisation , 2001 , P : 169

الشكل رقم (6) : هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر : فائز الزغبى و إبراهيم عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان سنة 1997 ، ص 45 .

و قد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التدريب لإعتباره عاملا أساسيا يساعد في إشباع حاجات المورد البشري وهذا على كل المستويات ، فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى ، و يتحقق له ذلك إذا استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه ، و قدرته على الإنجاز بكفاءة. وبالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان، فإن التدريب يعتبر عاملا ضروريا لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من هرم تدرج الحاجات ، فحاجات التقدير و المتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة و الرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين ، يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى و تمكين الأفراد من رفع مهاراتهم ، و كذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات و المعارف المختلفة التي تساعدهم على الارتقاء في سلم الوظائف. و عليه فدورات التدريب تعد عاملا مساعدا على إشباع الحاجات البشرية في المنظمة ، و هي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد و تحرك القوى الموجهة لتصرفاته ، من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة ، و هذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة . و لكن على الرغم من الإسهامات الكبيرة لنظرية تدرج الحاجات ، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات من بينها :

✓ الفرد يمكن أن يوجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد ، فقد تكون حاجاته هي الحصول على أجر كاف، وعمل مستقر إضافة إلى الرغبة في إقامة علاقات إجتماعية ، و عليه فإن ما جاءت به النظرية بأن الفرد عليه إشباع الحاجات الدنيا ثم ينتقل إلى الأخرى في المستوى الأعلى غير صحيح.

✓ تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات مبالغ فيه ، فقد كان بالإمكان تصنيفها إلى مجموعتين من الحاجات ، مادية و معنوية .

✓ إشباع المورد البشري للحاجات في أسفل الهرم لا يعني بالضرورة أنه سينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى ، فالأفراد بطبيعتهم يختلفون ، فمنهم من يكتفي فقط بإشباع الحاجات المادية و لا يفكر في إشباع الحاجات الأخرى .

و لعل أبرز الانتقادات التي وجهت لنظرية "ماسلو" هو عدم توضيحها لسلوك الفرد بعد إشباعه لكل الحاجات و في كل مستويات الهرم .

ب - 3 : نظرية (X) و (Y) (ماك غريغور دوغلاس) : أوضح "ماك غريغور دوغلاس" أن الإنطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص ، و على هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير . و يعد "ماك غريغور" من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية ، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين، و تتمثل هذه الافتراضات في : الفروض المتعلقة بنظرية (X) و الفروض المتعلقة بنظرية (Y) .

نظرية (X) و تقوم على جملة من الفروض من أهمها (1) :

✓ الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل و لا يعمل إلا قليلا .

✓ الإنسان ليس طموح و يكره المسؤولية .

✓ يفضل الإنسان أن يقاد بدل أن يقود .

✓ الإنسان كائن منغلق داخليا ، أي أنه لا تهتمه أهداف المنظمة ، و كل ما يهيمه هو ذاته فقط .

و عليه فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب و تطبيق الرقابة اللصيقة على الأفراد و توجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية و فعالية ، و قد كان هذا سائدا ومسيطر الحد كبير في الكثير من المنظمات ، و لكن و من أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية (X) ، إقترح "ماك غريغور دوغلاس" نظرية أكثر حداثة و إيجابية تجاه الأفراد و التي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها و فروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة، و تمثلت هذه النظرية في :

نظرية (Y) و تقوم هذه النظرية على الفروض التالية (2) :

(1) كمال بربر : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1997 م ، ص-ص : 105 - 106 .

(2) كمال بربر ، نفس المرجع ، ص 106 .

- ✓ الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه .
- ✓ الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ الإنسان أكثر التزاماً بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك .
- ✓ يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع .

و يرى " ماك غريغور دوغلاس " أن اتباع نظرية (Y) في مجال إدارة المنظمات و الموارد البشرية سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها و الرفع من مستوى أداء أفرادها .

يظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها نظرية (Y) الأهمية إلى تدريب الموارد البشرية ، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصرفون بكون المجهود العضلي و الفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي ، كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات و لديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة ، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار و الإبداع ، و لكن كل هذه القدرات غير مستغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلالها، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة ، و بأساليب و طرق الأداء الضرورية و التي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم ، كما أن برامج تدريب خاصة تكسب الأفراد مهارات فنية و إدارية تمهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات ، و تفتح له آفاقاً للابتكار و الإبداع .

مما سبق يتضح لنا الدور المهم لنشاط التدريب ودوره في دفع الموارد البشرية وتحفيزهم على أداء الأعمال بكفاءة أكبر ، وهذا ما يتيح لهم إشباع حاجاتهم المختلفة ، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المنظمة.

ولكن بالرغم من إسهامها في مجال تحليل الدافع للعمل لدى المورد البشري ، إلا أن الانتقاد الموجه لنظرية (X) و (Y) هو أنها بادرت باقتراح السياسة الواجب تتبعها في التعامل مع الأفراد من الصنف X و كذا مع الأفراد من الصنف Y ، غير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع صنف آخر من الأفراد لا ينتمي لا إلى الصنف X أو الصنف Y .

ب - 4 : نظرية العوامل المزدوجة (فريديريك هرزبرغ) : وضع هذه النظرية الباحث "

فريديريك هرزبرغ " سنة 1959 ، و قد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية ، و الفكرة التي جاءت بها النظرية هي : " أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا " (1) . و قد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها "هرزبرغ" على 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين ، مجموعة العوامل الصحية و مجموعة العوامل الدافعة (2) .

(1) LUC BOYER et NOEL EQUILBEY ; Organisation : Théories et Application ; Paris, Edition D'organisation ; 2000 , P : 81 .

(2) عبد الفتاح بوخمم : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2001 م ، ص : 120

العوامل الصحية و المتمثلة في الإشراف ، العلاقة مع الزملاء ، الأجر، تأمين الوظيفة،..إلخ ، هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا ، و عليه فلتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية و بالتالي عوامل الإنتاج الأخرى ، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا . أما فيما يتعلق بالعوامل الدافعة و المتمثلة في الإعتراف ، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية...إلخ ، كل هذه العوامل هي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضا في العمل، و عليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الأفراد عن العمل ، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل .

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة "لهرزبرغ" ، يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى التي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل ، و يعد التدريب كأحد العناصر الفعالة و التي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية ، فاستفادة العنصر البشري من فترات تدريبية يكسبه أجرا أكبر، كما أنه يؤمن له وظيفته و ينقص من حدة الرقابة و الإشراف المباشر على أدائه . و تعمل المنظمة بعد إشباع العوامل الصحية ، و رغبة منها إلى الاستغلال الأقصى لما تتوفر عليه من موارد بشرية ، العمل على التركيز على إشباع العوامل الدافعة ، و يلعب التدريب هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل ، فالتقدم الوظيفي ، المسؤولية ، المركز...إلخ كلها عوامل و حاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية ، علمية و كذا بمعارف عامة و التي يمكن لنشاط التدريب الهادف أن يوفرها .

و قد لاقت نظرية العوامل المزدوجة "لفريد يريك هرزبرغ" انتقادات كسابقاتها ، وأهمها :

- ✓ العينة محل الدراسة و التي تمثلت في مهندسين و محاسبين ليست معبرة ، و هي لا تعكس آراء الفئات العمالية الأخرى ، و في قطاعات مختلفة .
- ✓ حجم العينة غير كاف بالنظر إلى متوسط عدد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة .
- ✓ العوامل الصحية لدى فرد معين يمكن أن تكون كعوامل دافعة لدى فرد آخر، و عليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت .

✓ كان بالإمكان الاكتفاء بطرح سؤال واحد ، حول العوامل التي تؤدي بالمورد البشري أن يشعر بحالة الرضا في عمله ، و جعل هذا السؤال مفتوحا ، و هذا بدلا من طرح سؤالين .

ج - مدخل الرأسمال البشري:

إزداد إدراك المنظمات للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية مما دعاها إلى تبني وجهة نظر استثمارية تجاهها ، فلم يعد هناك أدنى شك في أن المنظمة ستكون في حاجة إلى مزيد من الاستثمارات لتنمية أفرادها ، لكي تزيد من قدراتها التنافسية ، فأصبحت الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية ، و قد رأى شولتز : " أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار المادي ، و من هنا يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي " (1) .

و يرجع إعتبار الموارد البشرية كأصل تنظيمي إلى سنوات الخمسينات ، و بتحديد أكبر كما أشار إليه " Endry et Petitgrew " ، إلى جانب " Peter Drucker " و ذلك عام 1954 (2) .

و عرفت بداية الستينات ظهور نظرية الرأسمال البشري بعد أعمال "شولتز (1961) " و " كذا " بيكر (1962) " ، و اللذان انطلقا من فكرة أن الرأسمال المادي سيعرف نموه توقفا على المدى الطويل ، و بالتالي فتفسير تضاعف الإيرادات على مستوى المنظمات مرده الموارد البشرية التي تساهم في ذلك بما تمتلكه من قدرات ذهنية و مهارات .

و يعرف الرأسمال البشري بأنه : " مجموعة من الإستعدادات ، المعارف و المهارات التي يمتلكها الأفراد و التي لها تأثير على أداء المنظمة " .

إذا فمؤهلات الفرد خبراته و معارفه المتراكمة هي القادرة على إعطاء الإضافة اللازمة لتمكين المنظمة من التمرکز في بيئة أعمال أهم ما يميزها عدم الاستقرار ، وحدة المنافسة ، و بالتالي فهي مطالبة بتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال تأهيلها الجيد .

و يتم التركيز في مجال الاستثمار البشري على التعليم و التدريب بإعتبارهما الرأسمال الذي إذا أحسن إستغلاله فإنه سيضاعف الإيراد في ظل البيئة الخارجية المتغيرة ، و ما يميزها من تجديد تكنولوجي ، إعادة هيكلة اقتصادية ، و منافسة حادة ، تبرز أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ، فحجم التحديات و السعي إلى البقاء و النمو دفع بالمنظمات إلى تجديد المؤهلات و المهارات الفردية بشكل مستمر، و قد تجلى ذلك من خلال كبر حجم الإنفاقات (3) .

و قد أثبتت تقارير كبرى المنظمات و خاصة تلك التي تنشط في مجال التكنولوجيا المتطورة ، من أن تحقيقها لإيرادات قياسية مردها الأول المورد البشري الذي استغلت طاقاته بشكل جيد (4) .

و لعل أهم الكتابات و الأبحاث في مجال الإستثمار البشري هي تلك التي قدمها "شولتز " في نظرية رأس المال البشري و التي تحصل نتيجة لها على جائزة نوبل للإقتصاد عام 1973 م ، كما كانت لمفاهيم

(1) راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 م ، ص : 65 .

(2) DIMITRI WEISS et All , La Fonction de Ressources Humaines et Gestion de L'entreprise, Paris , Editions D'organisation ; 1992 P : 30 .

(3) OCDE , Compétence et Qualification, N° 193 , Avril – Mai 1995 , P : 12.

(4) OCDE , «Formation et Qualification du Capital Humain» , In : Problèmes Economiques , N° 2.565 - 2.566 Avril 1998 ; P: 80

هذه النظرية الأثر في عدد من الباحثين ، فكانت دراسات " بيكر " في مجال الإستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار في الموارد البشرية و التي حصل من خلالها على جائزة نوبل عام 1992 م .

و فيما يلي نحاول إلقاء الضوء على أهم محاور نظرية " شولتز " و كذا إسهامات " بيكر " على اعتبارهما أبرز ما قدم في مجال الاستثمار البشري .

ج-1 : نظرية رأس المال البشري (شولتز) : حاول "شولتز" البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل ، و هذا بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية و إهتمامهم بالمكونات المادية لرأس المال على أنها السبب الرئيسي في خلق القيمة ، إذ أنه حول الإنتباه من مجرد الإهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى غير المادية وهي الرأسمال البشري ، و قد سجل "شولتز" أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم بها التعامل مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء الرأسمال البشري، و الذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يختزنه من طاقات جسمية و ذهنية ، "حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه " (1) . و ركزت نظرة رأس المال البشري على عملية التعليم باعتبارها استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية حيث أطلق على التعليم إسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة ، و تعد محددًا أساسيا لما تحققه المنظمة من أرباح . و يؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة ، حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية و زيادة الإيرادات ، و كذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم . و قد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري على الفروض الآتية (2) :

✓ النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري .

✓ يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد .

و خلص إلى أن لعملية التعليم نوعين من الآثار ، فالأولى جانب أنها تحسن من طاقات و قدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم و إدارة شؤونهم، و بالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المنظمة ، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح مواطنا صالحا و مسؤولا .

ج - 2 : إسهامات بيكر : ركز " بيكر " من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الإستثمار في التدريب بعدما بدأ الإهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم و رعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية و في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات ، و قد إهتم " بيكر " بمعدل العائد على الاستثمار و إعتبره المرجع الأساسي في

(1) رواية حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 م ، ص : 65 .

(2) رواية حسن : نفس المرجع ، ص : 73 .

تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري .

و في محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية ، فرق "بيكر " بين التدريب العام و التدريب المتخصص ، و تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب السابقين . فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى ، و عليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب ، و بالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف التدريب العام ، أما التدريب المتخصص ، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف و يرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة و متطلبات العمل في أي منظمة أخرى ، و من المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المرتفعة و التأهيل الجيد للأفراد . و بالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب ، فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة و عليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظا على أفرادها .

خاتمة الفصل :

ويهدا نكون قد عرفنا مختلف جوانب الأداء الوظيفي ، محددات الأداء ، وعناصره من جهد الفرد ومستلزمات الوظيفة ، كما القينا الضوء على بعض المداخل النظرية التي لها علاقة بالأداء ، وتفسر لنا من جانبها أداء الفرد وكيفية تحفيزه.

كما عرفنا عملية تقييم هذا الأخير والتي ترجع إلى مختصين لما لها من الأثر على الفرد وانعكاسها على مستوى أدائه ، فهو مدى تنفيذ الموظف لأعماله والمسؤوليات المكلف بها وتحقيق النتائج المرجوة من ذلك ، وتتضح محدداته من خلال الجهد المبذل من الفرد ، القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء هذه الوظيفة ومدى إدراكه لمتطلباتها مما يوضح أن هناك فروقا بين الأفراد في محصلة جهودهم وانجازهم لمهامهم ، لتكون عملية تقسيم أدائهم ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ، ومحلولة تحسين الأداء وتحفيز الفرد على المستويات العالية منه.

الجانب التطبيقي

تمهيد :

فقد إعتمدنا فيه على دراسة حالة بديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة وحاولنا تطبيق ما جاء في الجانب النظري و جاء في هذا الإطار نبذة تاريخية عن ديوان الترقية و التسيير العقاري و الهيكل التنظيمي المعمول به و وصف المهام الموكلة لكل مديرية .

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

4-1 : المؤسسة التي أجريت بها الدراسة

4-2 : المنهج المستخدم في الدراسة

4-3 : مجتمع الدراسة

4-4 : المجال الزمني لدراسة

4-5 : المجال الجغرافي لدراسة

4-6 : أدوات الدراسة

تمهيد:

خلال دراستنا هذه قمنا بالإختيار من بين جميع المؤسسات ذات الطابع التجاري الإقتصادي مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لميلة لأنها مؤسسة لها أهمية إقتصادية و تجارية كبيرة في الولاية .
يتمثل الدور الأساسي لهذه المؤسسة في تسيير العقارات و إنجاز البنايات السكنية لتقليص أزمة السكن و تسهيل عملية الحصول على المنازل بالنسبة للمواطن و ذلك عن طريق البنايات التساهمية.
❖ نظرة شاملة حول السير و الربط بين مختلف هياكل المؤسسة المدروسة إضافة إلى المهام الأساسية للمؤسسة بمختلف مديرياتها.

4-1 : المؤسسة التي أجريه بها الدراسة : مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لميلة .

4-1-1 : التعريف بالمؤسسة:

هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري إجتماعي و صناعي خاصة بالسكن يحتوي على 205 عامل منهم 150 عامل بصفة دائمة و 55 بصفة مؤقتة و بدأ العمل بعد إستقلاله عن ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة سنة 1985 م أصبح مستقل لولاية ميلة.

4-1-2 : موقع وحدات المؤسسة :

يقع ديوان الترقية و التسيير العقاري في نهج جيش التحرير الوطني (قصر الماء) ، يوجد في وسط المدينة على بعد 1 كلم عن مقر الولاية بجانب مديرية سونلغاز ، المستشفى ، و مديرية الري.
لديه 5 وحدات :

- ✓ وحدة ميلة : تضم 31 عامل بنسبة 15.12 % .
- ✓ وحدة شلغوم العيد : تضم 25 عامل بنسبة 12.19 % .
- ✓ وحدة فرجيوه : تضم 22 عامل بنسبة 10.73 % .
- ✓ وحدة واد النجاء : تضم 20 عامل بنسبة 9.75 % .
- ✓ وحدة التلاغمة : تضم 11 عامل بنسبة 5.36 % .
- ✓ بالإضافة إلى المديرية العامة التي تضم 96 عامل بنسبة 46.82 % .

هناك أربع دوائر تابعة له وهي:

- ✓ دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة : تحتوي على مصلحة الموارد البشرية و مصلحة الوسائل العامة .
- ✓ دائرة المحاسبة و المالية : تحتوي على مصلحة الخزينة .
- ✓ دائرة تسيير و صيانة حضيرة السكنات : تحتوي على مصلحة الصيانة و مصلحة التنازل .
- ✓ دائرة التحكم في المشاريع : تحتوي على مصلحة إعادة تهيئة الحضيرة السكنية و مصلحة إنجاز البرامج السكنية الإجتماعية و مصلحة الصفقات ، مصلحة البرمجة و الدراسات .
- ✓ بالإضافة إلى وجود خلية الشؤون القانونية و المنازعات و خلية الأمن الداخلي .

4-1-3 : عمال المؤسسة :

يحتوي الديوان على 205 عامل منهم 152 رجل بنسبة 74.15% و 53 امرأة بنسبة 25.85 % ينقسم عمال الديوان إلى 3 أصناف :

صنف 1 : يتمثل في الإطارات و يحتوي على 37 إطار بنسبة 18.04 % .

صنف 2 : يتمثل في أعوان التحكم و يحتوي على 41 عون بنسبة 20 % .

صنف 3 : يتمثل في أعوان التنفيذ و يحتوي على 127 عون بنسبة 61.95 % .

الجدولان التاليان يمثلان ملخص لعدد و نسبة العمال حسب الجنس (جدول 1) و لتصنيف الإداري (جدول 2)

جدول 1 : يمثل عدد و نسبة العمال حسب الجنس.

الجنس	رجال	نساء	المجموع
العدد	152	53	205
النسبة	74.15 %	25.85 %	100%

المصدر : ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .

جدول 2 : يمثل عدد ونسب العمال حسب التصنيف.

عدد / تصنيف	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
العدد	37	41	127	205
النسبة	18.04 %	20 %	61.95 %	100 %

المصدر : ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .

الجدول 3 : يمثل أصناف العمل حسب السن و الجنس:

إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع	25 سنة	30-25 سنة	50-35 سنة	50+ سنة
رجال	رجال	رجال	رجال	-	6	15	8
نساء	نساء	نساء	نساء	-	8	-	-
رجال	رجال	رجال	رجال	-	10	16	8
نساء	نساء	نساء	نساء	-	4	3	-
رجال	رجال	رجال	رجال	2	22	36	29
نساء	نساء	نساء	نساء	-	17	19	2
المجموع				2	67	89	47

المصدر : ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .

الجدول 4 : يمثل ملخص لعدد و نسب عمال الديون حسب الوحدات :

المجموع	وحدة التلازمة	وحدة واد النجاء	وحدة فرجية	وحدة شلغوم العيد	وحدة ميلا	المديرية العامة	
205	11	20	22	25	31	96	العدد
% 100	% 5.36	% 9.75	% 10.73	% 12.19	% 15.1	% 46.82	النسبة

المصدر : ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلا .

الجدول 5 : يمثل إحصائيات عامة للعمال حسب الدوائر و الوحدات.

ملاحظة	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	نساء	رجال	عدد العمال	
	1	1	2	2	2	4	المدير العام و الأمانة
	19	4	3	10	16	26	دائرة الموارد البشرية و الوسائل
	1	-	2	1	2	3	خلية الشؤون القانونية
	9	-	1	-	10	10	خلية الأمن الداخلي
	4	10	10	12	12	24	دائرة التحكم في المشاريع
	5	7	2	6	8	14	دائرة المالية و المحاسبة
	5	6	4	5	10	15	دائرة تسيير و صيانة حضيرة السكنات
	26	3	2	6	25	31	وحدة ميلا
	19	4	2	4	21	25	وحدة شلغوم العيد
	15	3	4	2	20	22	وحدة فرجية
	15	2	3	4	16	20	وحدة واد النجاء
	8	1	2	1	10	11	وحدة التلازمة
	127	41	37	53	152	205	المجموع

المصدر : ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلا .

4-1-4 : دور المؤسسة :

يتمثل دور مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري فيما يلي :

- ✓ تسيير و ترقية العقار.
- ✓ تسيير العقارات السكنية الممولة من طرف الدولة (مساهمات شخصية) ، و من طرف البنوك و الدولة و هي عدة أنواع :
- ✓ سكن إجتماعي إيجاري ممول بنسبة 10 % من طرف الدولة.
- ✓ سكن إجتماعي تساهمي (مساهمة الصندوق الوطني للسكن) .
- ✓ السكن الترقوي من طرف الديوان .
- ✓ السكن الريفي .
- ✓ متابعة إنجاز هذه السكنات من بدأ إنجازها إلى نهايته .
- ✓ متابعة الصيانة بعد طور الإنجاز .
- ✓ تحصيل إيجار السكنات المنجزة .
- ✓ المساهمة في توفير السكن اللائق للمواطن بصفة خاصة .

4-1-5 : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري :

أنشأ الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري لميعة بناء على القرار الوزاري رقم 101 - SMP - 1999 م المؤرخ في جويلية 1999 م لتحديد الإطار القانوني للهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري.

إن إعادة هيكلة الديوان من خلال إحداث مناصب الإطارات المسيرة به ما هو إلا إستجابة لمتطلبات التطور الإقتصادي و التنظيمي و المهام الموكلة للديوان حيث يقصد من ورائه إعطاء أكثر حركية و فعالية من حيث المردود.

و يختلف هذا التنظيم عن سابقه بإحداث مناصب جديدة في مقابل إلغاء مناصب أخرى ، حيث تم إحداث منصب مساعد المدير العام و تقسيم دائرة المالية و الإدارة إلى دائرتي المالية و المحاسبة و دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة و من ثم أصبح التنظيم يحتوي على 04 دوائر (دائرة المالية و المحاسبة ، دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة ، دائرة التحكم في المشاريع و دائرة تسيير الممتلكات) بالإضافة إلى دائرة التطوير و الترقية العقارية و التي هي في طور الإنجاز . على مستوى المصالح ثم إستحداث مصالح جديدة هي مصلحة التنازل على مستوى دائرة الممتلكات و مصلحتي إنجاز البرامج السكنية الإجتماعية و الترقية العقارية على مستوى دائرة التحكم في المشاريع و بالمقابل تم حذف مصلحة قيادة العمليات و مصلحة المنازعات و التأمينات.

كما تضمن الهيكل التنظيمي الجديد عدة مناصب منها :

أ - مساعدة المدير العام : نظرا للمهام المكثفة للمدير العام و التي لا يمكن بحكم ظروف عمله أن يبيت فيها ، الأمر الذي يحتم إستخدام هذا المنصب ليتكفل ببعض المهام المنوطة به لمساعدة المدير العام في دراسة و متابعة القضايا ذات الأهمية الكبيرة كما يمكن نيابة المدير العام أثناء غيابه لمهام رسمية أو إجتماعية .

ب - مساعدة مكلف المنازعات : نظرا لأهمية هذا المنصب من الناحية القانونية و لتفادي الوقوع في الأخطاء و القيام بتصرفات غير سليمة من الوجهة القانونية ، أصبح إستحداث هذا المنصب أمر لا يمكن الإستغناء عنه و خاصة مع كثافة العقود و الصفقات و ما يترتب عن ذلك من منازعات تستوجب مواجهتها مواجهة قانونية.

ج - مصلحة التنازل : نظرا لكثرة إكتساب المحلات ثم إنشاء هذه المصلحة لتتكفل بهذه الملفات و متابعتها بدقة.

د - مصلحة إنجاز البرامج السكنية الإجتماعية : نظرا لسياسة الدولة الرامية إلى إنجاز البرامج السكنية الإجتماعية التي من خلالها تريد التحكم في هذا المجال ، و بإعتبار برامج السكن الإجتماعي المبرمج إنجازة و الذي هو في طور الإنجاز يشكل مجموعة كبيرة يصعب التحكم فيها و مسايرة إنجازة ، الأمر الذي يفرد إنشاء مصلحة خاصة به تسهر على المتابعة الجيدة له إلى غاية تسليمه.

ه - مصلحة الترقية العقارية : نظرا لطبيعة الديوان القانوني بإعتباره مؤسسة إقتصادية تجارية و حتى يضمن بقاؤه و لا يبقى نشاطه منحصر في إنجاز و تسيير السكنات الإجتماعية فإنه إلى جانب ذلك يستثمر أمواله في الترقية العقارية و هذا هو المراد من إنشاء هذه المصلحة لتتكفل بالقيام بهذه العملية التجارية البحتة. و عليه التنظيم الحالي للديوان يكون كما هو مبين في الشكل التالي:

❖ وصف المهام الموكلة لكل مديرية

المديرية العامة

1 - المدير العام .

2 - مهام الأمانة العامة :

- ✓ تسجيل ، إرسال ، حجز معلومات على آلة الحاسوب لإستعماله.
- ✓ ترتيب البريد و مختلف الوثائق المرتبطة بالمديرية العامة.
- ✓ تنظيم معين المدير العام و الرعاية اليومية لبرامج عمل المدير العام.

3 - مهام المساعد المكلف بالشؤون القانونية و المنازعات:

- ✓ الدفاع عن مصالح الديوان أمام مختلف الجهات القضائية.
- ✓ ضمان مراقبة جميع العمليات المتعلقة بتسوية مختلف النزاعات.
- ✓ السهر على إحترام قوانين أثناء إبرام العقود.

4 - مهام المساعد المكلف بالرقابة الداخلية للمؤسسة :

- ✓ إعداد تقارير شهرية عن الحالة المهنية و الأخلاقية لعمل الديوان.
- ✓ تسجيل النقائص و السلبيات في التسيير بصفة عامة.

✓ تقديم إقتراحات فيما يخص ذلك.

5 – مهام المساعد المكلف بالتنظيم و أنماط الإعلام و الإتصال :

✓ وضع نظام خاص للإعلام و الإتصال للديوان.

✓ السهر على تسهيل عملية الإتصال و الإعلام.

6 – مهام المساعد المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة :

✓ ضمان أمن ديوان الترقية و التسيير العقاري و ملحقاته.

✓ السهر على حسن سير عملية المراقبة و الأمن.

✓ متابعة و مراقبة نشاط أعوان الأمن.

دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة (دائرة الإدارة و الوسائل العامة) .

1 – مهام رئيس الموارد البشرية و الوسائل العامة:

✓ يراقب ، يتابع و ينسق مختلف نشاطات مصلحتي الموارد البشرية و الوسائل العامة.

✓ يراقب تسيير الموارد البشرية و المادية للديوان.

✓ إحصاء إحتياجات جميع الدوائر و وحدات الديوان.

✓ مراقبة تطبيق القرارات المتخذة في مجال تكوين و تحسين مستوى أعوان الديوان.

2 – مهام رئيس مصلحة الموارد البشرية :

✓ مسؤول عن تسيير مجموع مستخدمي الديوان طبقا للقوانين المعمول بها.

✓ إحصاء إحتياجات الديوان للمستخدمين لمختلف المصالح

✓ إعداد أجور المستخدمين و مراقبة جميع العمليات المتعلقة بها.

✓ ضمان مراقبة الحياة المهنية للمستخدمين.

3 – مهام رئيس مصلحة الموارد العامة :

✓ مسؤول عن توفير و تسيير الوسائل المادية اللازمة لسير الديوان.

✓ التسيير الأمثل للمخزن و المحافظة عليه.

✓ مراقبة جميع عمليات الشراء (عتاد ، معدات و تجهيزات) .

✓ إعداد الوثائق اللازمة لعملية الجرد.

دائرة المالية و المحاسبة

1 – مهام رئيس دائرة المالية:

✓ يراقب ، ينسق و يتابع بين مختلف المصالح التابعة للدائرة.

✓ يراقب النشاطات المالية أو المحاسبية للديوان.

✓ متابعة مختلف عمليات الإيرادات و النفقات.

2 – مهام رئيس مصلحة المحاسبة و المالية:

- ✓ إعداد الميزانية و مراقبة مدى تطبيقها.
- ✓ مسك حسابات الديوان.

3 – مهام رئيس مصلحة الخزينة (مصلحة الخزينة) :

- ✓ مسؤول عن تحصيل الإيرادات و تسديد النفقات.
- ✓ تحصيل و قبض مختلف ديون الديوان.
- ✓ المسك الجيد و المحافظة على الوثائق المتعلقة بنشاطه.

4 – مهام رئيس مصلحة التحصيل:

- ✓ متابعة و مراقبة عملية تحصيل الإيجار التي يقوم بها الأعوان عبر مختلف صناديق الديوان.
- ✓ السهر على الإداع اليومي للأموال المحصل عليها عند البنوك.
- ✓ إعلام مصلحة المحاسبة و المالية على مجموع المداخل.

دائرة تسيير و صيانة حضيرة الممتلكات

1 – مهام رئيس دائرة تسيير و صيانة الحضيرة :

- ✓ تسيير الحضيرة السكنية للديوان و السهر على صيانتها.
- ✓ ضمان إدارة جيدة لهذه الحضيرة.
- ✓ مراقبة جميع النشاطات المتعلقة بصيانة الحضيرة.
- ✓ التنسيق مع مختلف المصالح التابعة لدائرتهم.
- ✓ مراقبة إستعمال الممتلكات في إطار الإيجار أو الملكية المشتركة و التنازلات.

2 – مهام رئيس مصلحة الإستغلال :

- ✓ تنشيط العمليات المتعلقة بتوزيع السكنات و مسك الملفات.
- ✓ إعداد عقود و إتفاقيات الإيجار.
- ✓ متابعة عملية تجديد العقود.
- ✓ مسؤول عن التسيير الإداري و إستعمال الممتلكات في إطار الإيجار أو الملكية المشتركة.
- ✓ تنسيق و مراقبة النشاطات الخاضعة لسلطته.
- ✓ مراقبة بطاقات المستأجرين.
- ✓ مراقبة الدفتر الصحي لممتلكات الديوان.
- ✓ مراقبة عمليات المخالصات.
- ✓ القيام بجميع الأعمال المتعلقة بإيجار المحلات و السكنات.

3 – مهام رئيس مصلحة التنازل:

- ✓ متابعة و تنفيذ مجموع عمليات البيع.

✓ إعداد جدول الدفع للملاك.

✓ متابعة ملفات طالبي إكتساب السكن (السكن التساهمي) .

4 – مهام رئيس مصلحة الصيانة :

✓ السهر على مراقبة و متابعة حسن صيانة الحاضرة.

✓ إعداد البطاقات العقارية و متابعتها.

✓ مراقبة عمليات الصيانة و الترميمات.

✓ المسك الجيد للدفتر الصحي لممتلكات الديوان.

✓ مراقبة تنفيذ العمليات المتعلقة بالنظافة ، الصيانة و الترميمات اليومية للممتلكات.

✓ البرمجة مع دائرة التحكم في المشاريع و تحديد الأشغال الكبرى.

✓ برمجة و تنفيذ جميع الأعمال المتعلقة بحراسة و نظافة و ترميم العمارات.

✓ مسك السجل الخاص بالتدخلات الخاصة بالصيانة.

✓ إقتراح برامج الصيانة.

✓ إعداد جدول بأسماء عمال الصيانة و الحراسة و تنظيم توزيع المهام عليهم.

✓ تقدير الإحتياجات الضرورية لمواد التنظيف و الصيانة و مراقبة إستعمالها و توزيعها

✓ مكلف بجرد العمارات و مسك الدفاتر الصحية الخاصة بها.

✓ إستغلال مجموع العناصر التقنية الضرورية لإعداد البطاقة العقارية.

✓ إعداد تقارير مفصلة بالعمارات التي تتطلب الترميم و الصيانة.

دائرة التحكم في المشاريع

1 – مهام رئيس الدائرة :

✓ تحضير مشاريع الإنجاز أو الصيانة و متابعة تنفيذ جميع مشاريع الدراسات و الإنجاز

✓ إبرام الصفقات و الإتفاقيات طبقا للقوانين ، و متابعتها و مراقبة تنفيذها.

✓ مراقبة الأشغال.

✓ التنسيق بين المصالح التابعة لإدارته.

✓ تقييم و تحليل الميزانيات التقنية و الإدارية و المالية لكل مشروع.

✓ إجراء الحقيقات و الخبرات للعمارات المعلن عنها في إطار الوقاية و الصيانة.

2 – مهام رئيس مصلحة الصفقات :

✓ تقييم و مناقشة المناقصات و العروض المقدمة.

✓ إبرام الصفقات.

✓ تحليل و تحديد الأسعار.

✓ إعداد ملفات.

✓ إعادة تقييم المشاريع.

3 – مهام رئيس مصلحة إنجاز البرامج السكنية (مصلحة متابعة المشاريع) :

- ✓ التحكم في أشغال البرامج الإجتماعية ، التجهيز و كذا الصيانة.
- ✓ الإستلام المؤقت و النهائي لمختلف المشاريع الإجتماعية و تسجيل كل إحتراز مع تحديد مواعيد رفعها.
- ✓ مراقبة تنفيذ الأشغال طبقا للشروط التعاقدية و إحترام الضوابط التقنية المعتمدة في هذا المجال.
- ✓ القيام بزيارات للورشات للتحقق من الكميات المنجزة و مدى مطابقتها للمخططات و بنود الصفقات.
- ✓ تنشيط الورشات.
- ✓ تقييم الأشغال المنجزة و تحديد الفروق مقارنة مع الكشف الأولي.
- ✓ إعداد البيانات للأشغال المنجزة و كذا محاضر الورشات.
- ✓ التحقق من رقم العمليات ، و إتفاقيات التمويل ، و كمية الأشغال المنجزة مقارنة مع الصفقات أو الملحقات.
- ✓ مراقبة وضعيات الأشغال بما في ذلك وضعيات مراجعة أو تحديث الأسعار.

4 – مهام رئيس مصلحة الدراسات و البرمجة :

- ✓ دراسة و برمجة مختلف المشاريع.
- ✓ مراقبة و متابعة مكاتب الدراسات.
- ✓ مراقبة عقود الدراسات لعمليات إنجاز البرامج السكنية.

الشكل رقم (8) :

الهيكل التنظيمي

لديوان الرقبة و

التسيير العقاري ميلا

4-1-6 : مهام ديوان الترقية و السببر العقاري :

- ✓ الترقية العقارية.
- ✓ الإنابة عن أي متعامل و الإشراف على الشاربع المستندة إليه.
- ✓ ترقيه العقار.
- ✓ أعمال تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية و إعادة الإعتبار إليها و صيانتها.
- ✓ جميع الأعمال التي تهدف إلى تحقيق مهامها.
- ✓ إيجار المساكن و المحلات ذات الإستعمال المهني و التجاري و الحرفي و التنازل عن الأملاك العقارية التي تسيروها.
- ✓ المحافظة على العمارات و ملحقاتها قصد الإبقاء عليها للإستمرار في حاله صالح لسكن.
- ✓ إعداد جرد العمارات المكونة للحضيرة العقارية إلى تتولى ديوان الترقية و التسيير العقاري و تسييرها و ضبط و مراقبة نظام القانوني لشاغلي الشقق و المحلات الكائنة بهذه العمارات.
- ✓ تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الإستعمال الأمتل لمجمل المجمعات السكنية العقارية إلى تسييرها و تنسيق ذلك.
- ✓ ضمان حسب الشروط الخاصة لتسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها و إلى سوف تلتحق بها في إطار حدودية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.
- ✓ كل عامل آخر يدخل في إطار التسيير العقاري.

4-2 : المنهج المستخدم في الدراسة :

المنهج الذي إستخدمناه في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لتلاؤمه مع متطلبات بحثنا .

4-3 : مجتمع الدراسة :

لقد إعتدنا في دراستنا على ستة قطاعات حيث أخذنا عينة عشوائية من كل قطاع

- العينة الأولى أخذناها من قطاع الموارد البشرية و المتمثلة في 10 أشخاص.
- العينة الثانية أخذناها من قطاع دائرة التحكم في المشاريع و المتمثلة في 10 أشخاص.
- العينة الثالثة أخذناها من قطاع دائرة المالية و الحاسبة و المتمثلة في 10 أشخاص .
- العينة الرابعة أخذناها من قطاع دائرة التسيير و الصيانة و المتمثلة في 10 أشخاص.
- العينة الخامسة أخذناها من قطاع خلية الشؤون و المنازعات و المتمثلة في 3 أشخاص.
- العينة السادسة أخذناها من قطاع دائرة الأمن الداخلي و المتمثلة في 5 أشخاص.

4-4 : المجال الزمني :

تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2010 م – 2011 م .

4-5 : المجال الجغرافي :

إنحزت هذه الدراسة بديوان الترقية و التسيير العقاري الذي يقع في نهج جيش التحرير الوطني (قصر الماء) ، يوجد في وسط المدينة على بعد 1 كلم عن مقر الولاية بجانب مديرية سونلغاز ، المستشفى ، و مديرية الري .

4-6 : أدوات الدراسة :

تتكون إستمارة بحثنا من مجموعة من المحاور

المحور 1 : البيانات العامة للمبحوثين (سؤال من 1- 6)

المحور 2 : الإتصال الداخلي في المؤسسة (سؤال من 1- 7)

المحور 3 : نوع و وسائل الإتصال المستخدمة (سؤال من 1- 4)

المحور 4 : علاقة الإتصال الداخلي بالأداء الوظيفي (سؤال من 1- 10)

وقد قمنا بتوزيع 65 إستمارة غير أن 17 عاملا لم يرغبوا في الإجابة عليها و تم الإجابة على 48 إستمارة و هي التي قمنا بتجسيدها على أرض الواقع و تفرغها لاحقا و قبل تطبيقنا لها تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة في المجال .

إعتدنا في دراستنا هذه على أداة الملاحظة حيث ، لا حظنا الظروف التي كان فيها أفراد عينة البحث و مدى تجاوبهم مع هذا الأخير إضافة إلى المقابلة حيث قابلنا المدير العام و نائب المدير الذي و جهنا في عملنا ، و إستخدمنا كذلك إستمارة البحث و التي تعد الأداة الرئيسية فيه .

خلاصة الفصل:

من خلال تعرضنا إليه في هذا الفصل إستطعنا تكوين صورة و لو موجزة عن مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة حيث أخذنا عينة من هذه المؤسسة صيغنا عليها إستمارة بحثنا و التي من خلالها نهدف إلى الوصول لنتائج هامة من البحث وسوف نرى ما وصلنا إليه من خلال تفريغنا للبيانات في الفصل الموالي.

الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات :

5- 1 : تفريغ و تحليل بيانات الدراسة

5- 2 : النتائج العامة لدراسة

الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات

تمهيد

بعد إسترجاعنا للإستمارة الموزعة على أفراد العينة قمنا بتوجيهها و تهيئتها للتفريغ و منه التحليل و الوصول إلى النتائج و هو الشيء الذي سنراه في هذا الفصل .

5-1 : تفرغ و تحليل بيانات الدراسة :

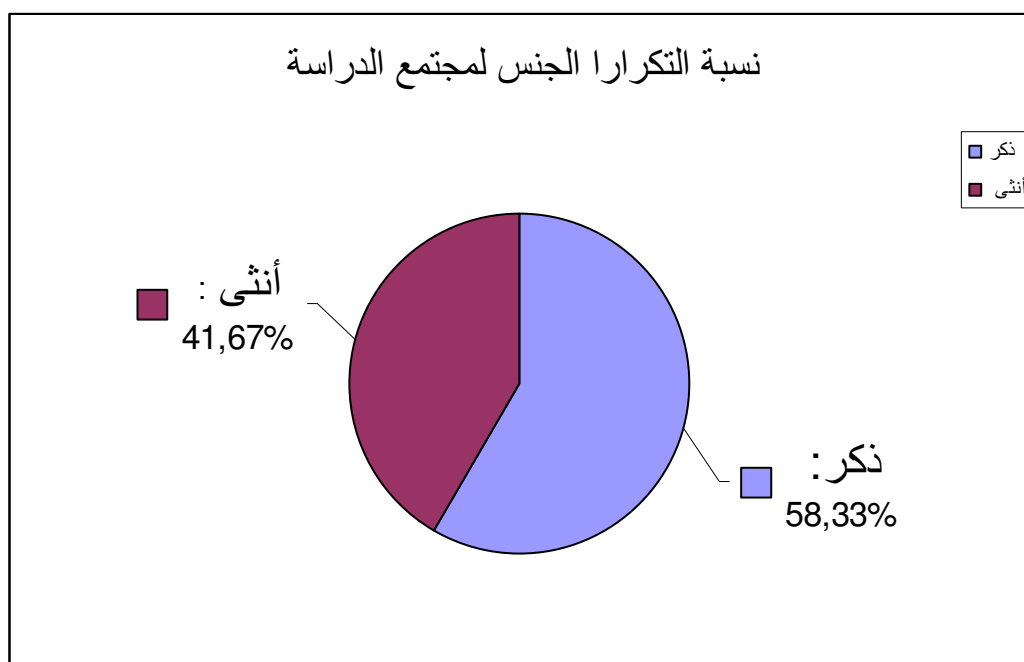
المحور الأول : البيانات الشخصية :

1 – توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب الجنس :

الجدول رقم (6) : بين جنس المبحوثين في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .

الجنس	التكرار	%
ذكر	28	58.33 %
أنثى	20	41.67 %
المجموع	48	100 %

الشكل (9) : شكل البياني يوضح أفراد المجتمع الدراسة حسب الجنس



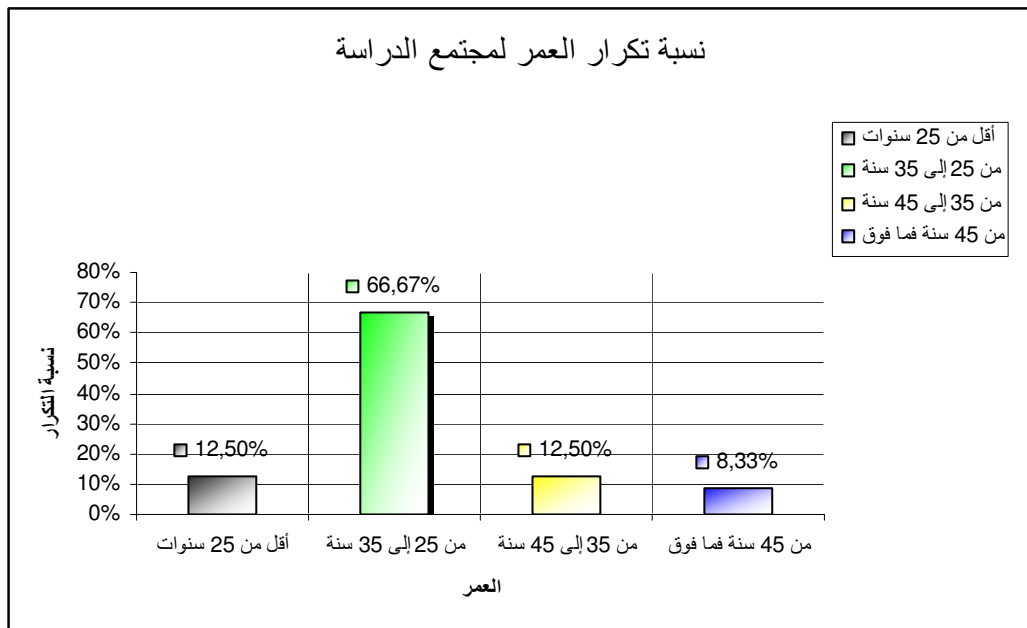
– ما يلاحظ من الجدول السابق و الخاص بطبيعة الجنس أن نسبة الإناث تمثل (41.67 %) من مجموع الأفراد . أما نسبة الذكور فهي تمثل (58.33 %) وتفسير هذا يرجع إلى نشاط المؤسسة و طبيعة العمل فيها تفرض هذا التفاوت الموجود بين الجنسين.

2 - توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن :

الجدول رقم (7) : يمثل فئة السن لدى العاملين لديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.

العمر	التكرار	%
أقل من 25 سنة	6	12.5%
من 25 - 35 سنة	32	66.67%
من 35 - 45 سنة	6	12.5%
من 45 فما فوق	4	8.33%
المجموع	48	100%

الشكل (10) : شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن.



نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسب الكبرى من مجموع الأفراد أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة نسبته مئوية قدرها (66.67 %) لتأتي في المرتبة الثانية مجموع الأفراد الذي تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 45 سنة والأفراد الذي تقل أعمارهم عن 25 سنة نسبة مئوية (12.5 %) لكل منهما و في الأخير تأتي فئة الأفراد الذي تزيد أعمارهم عن 45 سنة بنسبة مئوية تقدر ب. (8.33 %) :

من خلال هذه النتائج نستنتج أن الفئة الثانية ما بين 25 و 35 سنة هي التي تأخذ حصة الأسد من مجموع و ذلك كونها تضم شباب ذوي مستوى تعليمي تتطلبه العملية الإدارية و قادرة على العطاء و التفاني في العمل أمل

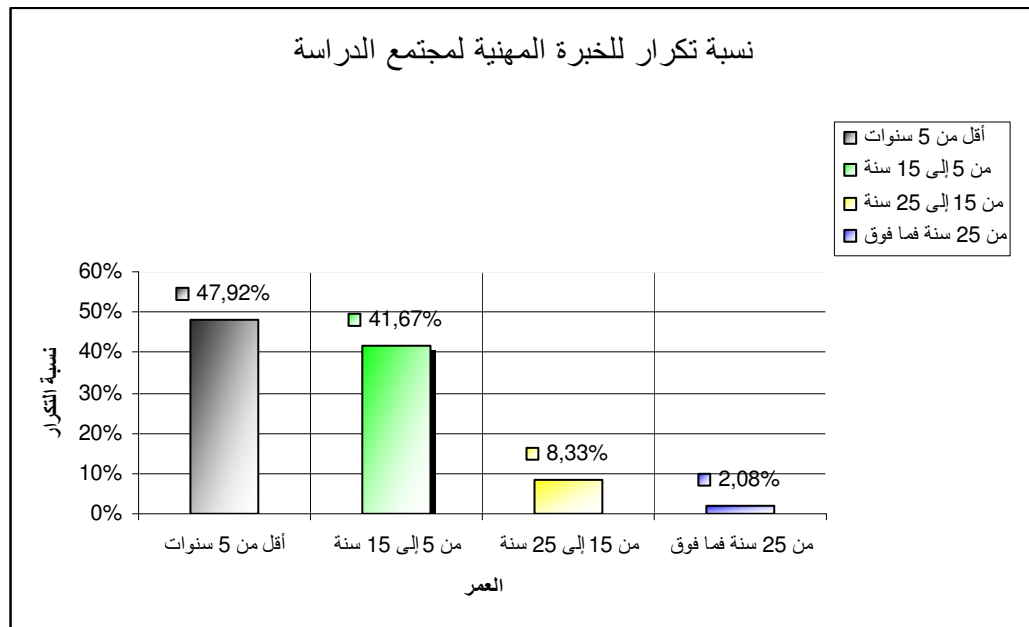
الفئة الثالثة بين 35 و 45 سنة و كذلك الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة فتمثل نسبة (12.5%) لكل فئة . لأنها تملك خبرة لا بأس بها في مجال العمل و نجد نسبة الأفراد الذي تفوق أعمارهم 45 سنة بنسبة (8.33%) فهي تمتلك رصيذا من التجارب و الخبرات ، و هذا مت أهلهم لإعتلاء مناصب ذات سلطة و مسؤولية.

3 – توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية :

الجدول رقم (8) : يبين فئة الخبرة المهنية لعمال ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.

التكرار	%	
أقل من 5 سنوات	23	47.92%
من 5 – 15 سنة	20	41.67%
من 15 – 25 سنة	4	8.33%
25 فما فوق	1	2.08%
المجموع	48	100%

الشكل (11) : شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية.



من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة (47.92%) من الأفراد تقل مدة عملهم عن 5 سنوات أما نسبة (41.61%) تتراوح مدة عملهم بين 5 إلى 15 سنة و نسبة (8.33%) تتراوح مدة عملهم بين 15 إلى 25 سنة إضافية إلى نسبة (2.08%) من الأفراد بلغت مدة عملهم أكثر من 25 سنة ، مما سبق نستنتج أن النسبة الكبرى لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و يمكن إرجاع ذلك إلى تجديد الأفراد الشاغلين للعمل في هذه المؤسسة

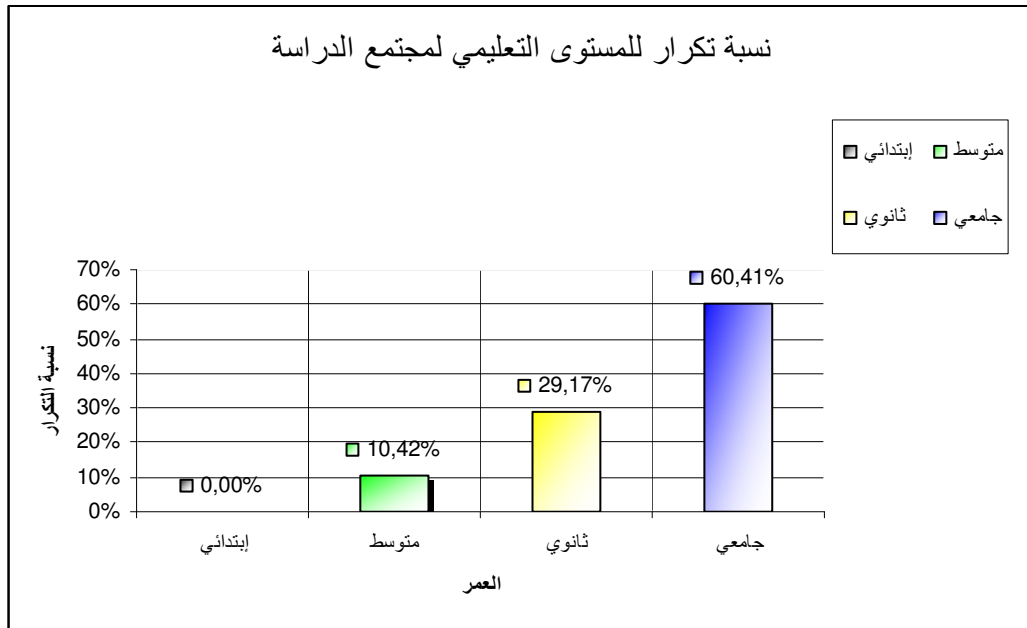
فبالنظر إلى تاريخ المؤسسة و بداية نشاطها نجد أن فئة كبيرة من العمال أحيلة على التقاعد و المؤسسة الآن تستقطب أفراد جدد تتراوح مدة عملهم ما بين 5 و 15 سنة بإعتبار الفئة الثانية (41.67 %) هي ما بين 5 و 15 سنة.

4 : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (9) : يبين المستوى التعليمي لعمال ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .

التكرار	%	
0	0 %	إبتدائي
5	10.42 %	متوسط
14	29.17 %	ثانوي
29	60.41 %	جامعي
48	100 %	المجموع

الشكل (12) : شكل بياني يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (60.41 %) من الأفراد ذوي مستوى تعليمي جامعي و هذا على ما يدل على أن مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري تركز على توظيف الكفاءات العلمية لتقديم أحسن خدمة و تليها فئة الأفراد ذوي المستوى الثانوي بنسبة قدرها (29.17 %) في حين نسبة الأفراد المستوى المتوسط هي بنسبة (10.42 %) بينما نسبة الأفراد ذوي المستوي الإبتدائي منعدمة و ذلك نتيجة نقص معارفهم مقارنة بمتطلبات المهنة.

المحور الثاني : الإتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم (10) : يبين وجود قسم للإتصال في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.

العبارة	نعم	%	لا	%
هل يوجد قسم خاص بالإتصال في مؤسستك	29	60.42 %	19	39.58 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد بنسبة (60.42 %) من الأفراد يجدون أنه يوجد قسم خاص بالإتصال في المؤسسة في حين نسبة (39.58 %) من الأفراد يجدون عكس ذلك و من هنا نستنتج أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعلمون بوجود قسم للإتصال بمؤسستهم في حين نسبة منهم لا تدرك ذلك و هذا راجع لعدم التواصل مع هذا القسم.

الجدول رقم (11) : يبين علاقة المبحوثين بقسم الإتصال .

العبارة	جيدة	%	متوسطة	%	ضعيفة	%	لا توجد	%
كيف هي علاقتك بقسم الإتصال ؟	12	25 %	13	27.08 %	3	6.25 %	20	41.67 %

نلاحظ من الجدول أن نسبة (41.67 %) من الأفراد يجدون أنه لا توجد علاقة بينهم و بين قسم الإتصال و نسبة (27.08 %) من الأفراد يجدون علاقتهم بقسم الإتصال متوسطة و تليها نسبة (25 %) من الأفراد يجدون أن علاقتهم جيدة و في الأخير و بنسبة (6.25 %) يجدون أن علاقتهم بقسم الإتصال ضعيفة من هنا نستنتج أنه رغم إدراك نسبة (60.42 %) من المبحوثين و علمهم بوجود قسم الإتصال بالمؤسسة إلا أنهم لا يتواصلون معه حيث نسبة (41.67 %) لا توجد لها علاقة بالقسم في حين البقية تتوزع كما هو موضح سابقا.

الجدول رقم (12) : يبين مدى إدراك المبحوثين لمفهوم الإتصال الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.

العبارة	التكرار	النسبة
تبادل المعلومات بين الموظفين	24	39.34 %
تقارير للإدارة عن الأعمال المنجزة	15	24.59 %
عملية تنسيق الجهود و خلق علاقات بين الموظفين	22	36.07 %

من خلال ما سبق نجد أن غالبية الأفراد المبحوثين يرون أن الإتصال الداخلي في المؤسسة هو عبارة عن تبادل المعلومات بين الموظفين و ذلك بنسبة (39.34 %) و أنه عملية تنسيق الجهود و خلق علاقات بين الموظفين و ذلك بنسبة (36.07 %) فالنسبتين جد متقاربتين في حين لا يرون أنه مجرد تقديم تقارير عن العمل و هذا ما توضح نسبة (24.59 %) أي أن غالبية المبحوثين يدركون جيدا مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة.

الجدول رقم (13) : يبين نوعية المعلومات المقدمة في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .

العبرة	كافية	%	غير كافية	%	إلى حد ما	%
هل ترى أن المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين في مؤسستك	15	31.25%	18	37.5%	15	31.25%

يبين هذا الجدول أن نسبة (37.5 %) من الأفراد يعتبرون المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين غير كافية و خاصة فيما يتعلق بالدورات التكوينية و التغييرات التنظيمية في المؤسسة أما نسبة (31.25 %) من الأفراد يعتبرون المعلومات المقدمة من المسؤولين كافية و الآخر يعتبرها إلى حد ما و هذا فيما يتعلق بتحديد المهام و توزيع الأدوار فهو محدد بكل دقة و وضوح.

الجدول رقم (14) : يبين مدى وضوح المعلومات المتعلقة بديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .

العبرة	واضحة	%	غير واضحة	%	نوعا ما	%	لا أدري	%
كيف هي المعلومات التي تتلقاها	21	43.75%	8	16.67%	19	39.58%	0	0%

يبين هذا الجدول أن نسبة (43.75 %) من الأفراد يعتبرون أن المعلومات المتلقاة واضحة و نسبة (39.58%) من الأفراد يعتبرونها نوعا ما كما نجد أن نسبة (16.67 %) من الأفراد يعتبرونها غير واضحة و هذا الوضع يرتبط بطبيعة و سلوك الفرد فمنهم من له القدرة على إيصال المعلومات و إيضاها للمرسل إليه و مع الأخذ بعين الإعتبار المستوى التعليمي الذي يتمتع به أفراد المؤسسة و هذا ما يبين أن الأفراد لديهم مستوى بناء مقبول و لديهم سياسة إتصالية مقبولة.

جدول رقم (15) : يبين مدى سرعة إنتقال المعلومات في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.

العبارة	سريعة جدا	%	سريعة	%	بطيئة	%	بطيئة جدا	%
إنتقال المعلومات تجده	8	%16.67	31	%64.58	8	%16.67	1	%2.08

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة (64.58 %) من الأفراد يجدون إنتشار المعلومات سريعة و بنسبة (%16.67) من الأفراد يجدونها سريعة جدا و الفئة الأخرى تجدها بطيئة في حين نجد نسبة (2.08 %) من الأفراد يجدون إنتشار المعلومات بطيئة جدا .
و نجمع مما سبق أن المؤسسة تتداول المعلومات بشكل سريع .

المحور الثالث : أنواع و وسائل الإتصال المستخدمة

جدول رقم (16) : يبين الأشخاص المتعامل معهم في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.

العبارة	التكرار	%
المدير	2	% 3.08
رؤساء	32	% 49.23
الموظفين – زملاؤك	24	% 36.92
أشخاص من أقسام و مصالح أخرى	7	% 10.77
المجموع	65	% 100

من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة هي (49.23 %) و هذا يوضح أن الإتصال بالمسؤول المباشر يأتي في المرتبة الأولى و هذا راجع لضرورة العمل ، يلي ذلك الإتصال بالزملاء بنسبة (36.92 %) و هذا تفرضه طبيعة العلاقة و متطلبات العمل أما أضعف نسبة فهي (3.08 %) للعلاقة و الإتصال بالمدير و يرجع ذلك لوجود رؤساء أقسام يمثلون الوسيط بين المدير و العمال.

الجدول رقم (17): نوع الإتصال السائد في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.

العبارة	التكرار	%	%
الإتصال الغير رسمي	12	25 %	25 %
الصاعد	11	17.19 %	75 %
النازل	28	43.75 %	
الأفقي	6	14.06 %	
المجموع	60	100 %	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال الرسمي بنسبة (75 %) و الإتصال الغير الرسمي بنسبة (25 %) و نرى في الإتصال الرسمي أن النازل هو الذي يأخذ أكبر نسبة ب : (43.75 %) ثم يليه الإتصال الصاعد بنسبة (17.19 %) و في الأخير يأتي الإتصال الأفقي بنسبة (14.06 %) .

من خلال هذه النتائج نستنتج أن سبب تفوق الإتصال النازل على باقي أنواع الإتصال الأخرى راجع إلى إرتباط العمال برؤسائهم .

الجدول رقم (18): يبين أساليب الإتصال المستخدمة في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .

العبارة	التكرار	%
شفهي	40	56.33 %
كتابي	31	43.67 %
تصويري	0	0 %
المجموع	71	100 %

من خلال الجدول نجد أن نسبة (56.33 %) من الأفراد يفضلون الإتصال الشفهي و هذا لما يتميز به من مصداقية و سرية و نسبة (43.67 %) من الأفراد يفضلون الإتصال الكتابي .
توضح النتائج بأن أغلب الأفراد يفضلون وسيلة الإتصال الشفهية .

الجدول رقم (19) : يبين وسائل الإتصال المستخدمة في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .

العبرة	التكرار	%
الهاتف	43	50%
الفاكس	3	3.49%
البريد الإلكتروني	0	0%
الإعلانات	7	8.14%
التقارير	10	11.63%
الإجتماعات	12	13.95%
المقابلات	11	12.79%
الذكرات	0	0%
مجلات المؤسسة	0	0%
المجموع	86	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة (50 %) من الأفراد يعتمدون في إتصالاتهم على الهاتف (13.95 %) منهم من يعتمدون على الإجتماعات و بنسبة (12.79 %) منهم من يعتمدون على المقابلات و بنسبة (11.63 %) منهم من يعتمدون على التقارير و بنسبة (8.14 %) منهم من يعتمدون على الإعلانات أما بنسبة (3.49 %) منهم يعتمدون على الفاكس .
توضح النتائج أن أغلب الأفراد يعتمدون في إتصالاتهم على الهاتف و هذا ما تتميز به المصادقية و السرية .

المحور الرابع : علاقة الإتصال الداخلي بالأداء الوظيفي

الجدول رقم (20) : يوضح علاقة الأداء الوظيفي بالإتصال الداخلي في ديوان الترقية و التسيير العقاري

بميلة .

العبرة	أوافق بشدة	%	أوافق	%	لا أدري	%	لا أوافق	%	لا أوافق بشدة	%
المعلومات تصل بشكل كافي لأنجز مهمي على أكمل وجه	16	33.33 %	21	43.75 %	4	8.33 %	7	14.58 %	0	0%

0 %	0	0 %	0	4.17 %	2	64.58 %	31	31.25 %	15	لما تصلني المعلومات في وقتها المناسب أنجز أعمالي بشكل جيد
0 %	0	6.25 %	3	20.83 %	10	35.42 %	17	34.5 %	18	أستخدم و سائل الإتصال بشكل جيد يزيد من مستوى الأداء في العمل
2.08 %	1	0 %	0	18.75 %	9	58.33 %	28	20.83 %	10	عدم وصول المعلومات في وقتها يضعف إرادتي و رغبتي في العمل
0 %	0	18.75 %	9	27.08 %	13	37.5 %	18	16.67 %	8	لا أرغب في العمل لما تكون المعلومات غير واضحة و غير مفهومة
0 %	0	14.58 %	7	37.5 %	18	29.17 %	14	18.75 %	9	تدفق المعلومات وفق الإتصال النازل يزيد من مستوى أدائي للمهام
0 %	0	6.25 %	3	33.33 %	16	45.83 %	22	14.58 %	7	فتح الإدارة المجال لنقل المعلومات يزيد من أدائك للأعمال
0 %	0	14.58 %	7	12.5 %	6	43.75 %	21	29.17 %	14	حجب المعلومات في بعض المستويات يدفعني للملل و يضعف أدائي
0 %	0	16.67 %	8	29.17 %	14	37.5 %	18	16.67 %	8	لا أنجز أعمالي جيدا حينما تكون قنوات الإتصال غير فعالة
0 %	0	8.33 %	4	16.67 %	8	41.67 %	20	33.33 %	16	تتضاءل قدرتي على العمل لما يكون الإتصال الداخلي غير فعال
0.21 %	1	10 %	48	20.83 %	100	43.75 %	210	25.21 %	121	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة (43.75 %) من العمال يوافقون على أن المعلومات تصلهم بشكل كاف لإنجاز مهامهم على أكمل وجه ، و نسبة (64.58 %) من العمال موافقون لما تصلهم المعلومات في وقتها المناسب ينجزون أعمالهم بشكل جيد ، و نسبة (37.5 %) من العمال الموافقون بشدة على إستخدامهم وسائل الإتصال بشكل جيد يزيد من مستوى أدائهم في العمل ، و نسبة (58.33 %) من العمال يوافقون على أن عدم وصول المعلومات في وقتها يضعف من إرادتهم و رغبتهم في العمل ، و نسبة (37.5 %) من العمال يوافقون على أنهم لا يرغبون بالعمل لما تكون المعلومات غير واضحة وغير مفهومة ، و نسبة (37.5 %) من العمال لا يعلمون بأن تدفق المعلومات وفق الإتصال النازل يزيد من مستوى أدائهم للمهام ، و نسبة (45.83 %) من العمال يوافقون لما تفتح الإدارة المجال لنقل المعلومات يزيد من أدائهم للأعمال ، و نسبة (43.75 %) من العمال يوافقون عد حجب المعلومات فب بعض المستويات يدفعهم للملل و يضعف من أدائهم ، و نسبة (37.5 %) من العمال يوافقون على ألا ينجزوا أعمالهم جيدا حينما تكون قنوات الإتصال غير فعالة ، (41.67 %) يوافقون على أنه لما يكون الإتصال الداخلي غير فعال تتضاءل قدرتهم على العمل .

5- 2 : النتائج العامة لدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية :

✓ غالبية المبحوثين يعلمون بوجود قسم للإتصال بديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية ميلة و هذا بنسبة (60.42 %) غير أن نسبة كبيرة منهم لا علاقة لها بهذا القسم و ذلك بنسبة (41.67 %)

✓ أغلب الأفراد العاملين بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة يدركون جيدا مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة و نسبة قليلة منهم لا تدرك ذلك .

✓ المعلومات التي تتدفق بهذه المؤسسة تتباين بين ما هو كاف بشكل جيد (31.25 %) و بين تلبيتها للإحتياجات الأفراد إلى حد كبير ب (37.5 %) .

✓ أكبر فئة من الأفراد يقرون بوضوح المعلومات بهذه المؤسسة بنسبة (43.75 %) .

✓ المعلومات تنتقل بشكل سريع و هذا توضحه نسبة (64.58 %) .

✓ نوع الإتصال السائد بالمؤسسة هو الإتصال الرسمي بنسبة (75 %) .

✓ الإتصال النازل هو أكثر أنواع الإتصال إستخداما في هذه المؤسسة بنسبة (43.75 %) .

✓ الإتصال الشفهي هو أكثر أساليب الإتصال إستخداما في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .

✓ أكثر وسائل الإتصال إستخداما هو الهاتف بنسبة (50 %) .

✓ يزيد مستوى الأداء حينما يكون الإتصال فعالا و هذا بنسبة (33.33 %) .

✓ يزيد مستوى الأداء حين تصل المعلومات في وقتها المناسب و هذا بنسبة (31.25 %) .

✓ ينخفض مستوى الأداء لما يكون الإتصال الداخلي غير فعال و هذا بنسبة (33.33 %) .

✓ ينخفض مستوى الأداء لما تحجب المعلومات عن العمال و هذا بنسبة (29.17 %) .

✓ يزيد مستوى الأداء بالإستخدام الجيد لوسائل الإتصال .

✓ ينخفض مستوى الأداء عندما لا تصل المعلومات في وقتها المناسب و هذا بنسبة (29.17 %) .

من خلال النتائج السابقة نستنتج النتيجة العامة التالية :

الفرضية الأولى : الإتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في زيادة الأداء الوظيفي فكلما كان الإتصال جيد و المعلومات تصل بشكل جيد يزيد الإتصال و هذا توضحه النتائج المتوصل إليها فيما يخص محور الأداء و علاقته بالإتصال الداخلي و بهذا تحققت هذه الفرضية .

الفرضية الثانية : أغلب المبحوثين يدركون مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة و قد تم تحقيق هذه الفرضية فأغلبهم يجمعون على ذلك .

الفرضية الثالثة : الإتصال السائد في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة هو الإتصال الرسمي و قد تم تحقيق هذه الفرضية .

الفرضية الرابعة : الإتصال الشفهي و الكتابي هما أكثر أشكال الإتصال الداخلي إستخداما في ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة لم يتم تحقق هذه الفرضية (100 %) حيث تم التوصل إلى أن الإتصال الشفهي هو شكل الإتصال السائد في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى مدى معرفة درجة وعي موظفي مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة إلى السيرورة الجيدة للإتصال داخل المؤسسة من خلال إبراز مدى تأثير وسائل الإتصال على الأداء الوظيفي و أن الأداء الوظيفي في المؤسسة يتأثر إيجابا أو سلبا بالإتصال الداخلي للمؤسسة ، فإذا كان هذا الأخير جيدا و فعالا و المعلومة تنتقل بشكل كاف و بسرعة يزداد مستوى الأداء و إن لم تكن كذلك ينخفض مستوى أداء الأفراد لذا لا بد من إعطائه الأهمية اللازمة لذلك .

إستمارت البحث

المحور الأول: معلومات شخصية

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب

- 1 / الجنس: ذكر أنثى
- 02 / العمر: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة 45 فما فوق
- 03 / الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة من 15 إلى 25 سنة 25 سنة فما فوق
- 04 / المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 05 / المؤهل العلمي:
- 06 / الوظيفة القسم المصلحة

المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب .

- 1/ هل يوجد قسم للاتصال بمؤسستك ؟ : نعم لا
- 02 / كيف هي علاقتك به ؟ : جيدة متوسطة ضعيفة لا توجد
- 03 / في نظرك الاتصال الداخلي في المؤسسة هو:
- تبادل للمعلومات بين الموظفين :
 - تقارير للإدارة عن الأعمال المنجزة :
 - عملية تنسيق الجهود وخلق علاقات بين الموظفين :
- 04 / هل ترى إن المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين في مؤسستك ؟ :
- كافية غير كافية إلى حد ما
- 05 / كيف هي المعلومات التي تتلقاها ؟ :
- واضحة غير واضحة نوعا ما لا أدري
- 06 / انتقال المعلومات تجده:
- سريعا جدا سريعا بطيء بطيء جدا
- 07 / هل ترى إن هناك معوقات للاتصال الداخلي في مؤسستك ؟ نعم لا

إن وجدت ما هي ؟ :

.....

.....

المحور الثالث : نوع ووسائل الاتصال المستخدمة .

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب.

01/ من هم الأشخاص الذين تتعامل معهم بشكل كبير ؟

- المدير رؤساؤك الموظفين - زملاؤك - أشخاص من أقسام ومصالح أخرى
- آخرين اذكرهم :

02/ ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسستك ؟

- الإتصال غير الرسمي الإتصال الرسمي }
 الصاعد النازل الأفقي

03/ ما هي أكثر أساليب الاتصال استخداما في مؤسستك ؟

- الإتصال الشفهي الإتصال الكتابي الإتصال التصويري

04/ ما هي أكثر الوسائل استخداما في مؤسستك ؟

- الهاتف الفاكس البريد الإلكتروني الإعلانات التقارير
- الإجتماعات المقابلات المذكرات مجلات المؤسسة

أخرى أذكرها :

المحور الرابع : علاقة الإتصال الداخلي بالأداء الوظيفي .

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب

الرقم	العبارة	وافق بشدة	وافق	لا ادري	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
01	المعلومات تصل بشكل كاف لأتجز مهامى على أكمل وجه					
02	لما تصلني المعلومات في وقتها المناسب أنجز أعمالي بشكل جيد					
03	استخدام وسائل الاتصال بشكل جيد يزيد من مستوى الأداء في العمل					
04	عدم وصول المعلومات في وقتها يضعف إرادتي ورغبتني في العمل					
05	لا ارجب بالعمل لما تكون المعلومات غير واضحة وغير مفهومة					
06	تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل يزيد من مستوى أدائي للمهام					
07	فتح الإدارة المجال لنقل المعلومات يزيد من أدائك للأعمال					
08	حجب المعلومات في بعض المستويات يدفعني للملل ويضعف أدائي					
09	لا انجز أعمالي جيدا حينما تكون قنوات الاتصال غير فعالة					
10	تنضاعل قدرتي على العمل لما يكون الإتصال الداخلي غير فعال					

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة

يلعب الاتصال دور جد مهم داخل المؤسسة ، و هذا في نشر ثقافة الترابط والتماسك بين موظفي الإدارة، و تحفيزهم على العمل لأجل المصلحة العامة ، و هذا لتحقيق النجاح الذي تصبوا إليه المؤسسة ، فهذه الأخيرة مهما كان نوعها تبقى بحاجة ماسة إلى ذلك التفاعل الإيجابي بين مختلف المستخدمين والذي يمكن أن يشكل قاعدة متينة لنجاح العمل و ذيمومته .

فالإتصال داخل المؤسسة بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يتحرك من خلالها و الأشكال و الأبعاد التي يحاول بواسطتها تجاوز العوائق التي تقف حاجزا أمامه و منه الوصول إلى مجموعة من الأهداف تلقي بضلالها على السير الحسن و النجاح للمؤسسة.

ففي الجزائر و رغم أن المؤسسات أو بعضها لم يأخذ الإتصال داخلها مكانته التي يجب أن يحضى بها كما هو في غالبية الدول الحديثة ، فهو ما يزال في خطواته الأولى ، إلا أنه يسير نحو الأفضل و هذا ما نلاحظه لدى أغلبية المؤسسات التي تحاول جاهدة استباق الزمن لإعادة هيكلة نفسها و هذا لمسايرة و اللحاق بركب الأنظمة الاقتصادية و العالمية و طرفها في التسيير و الحفاظ على مواردها البشرية و طاقاتها .

ويتضمن الإتصال بعض الجوانب التي يتوجب على المؤسسة توفيرها وهي:

- ✓ توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية و الضرورية لتقييم النتائج المناسب .
- ✓ تزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات ؛ بحيث تتمكن من إدارة مختلف الموارد بفعالية .
- ✓ توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة في المؤسسة و إستمرارها ، و التي تساعد على التوصل إلى انطباع فعلي و واقعي وسليم عن المؤسسة .
- ✓ إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط، حيث قد لا تساعد التقارير الرسمية و المكتوبة في تحقيق ذلك .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ) قائمة المراجع باللغة العربية :

- (1) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2005 م .
- (2) أحمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك في الإتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2000 م .
- (3) أحمد ماهر : كيف تعرف مهاراتك في الإتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 2000 م .
- (4) أميرة علي محمد : الإتصال التربوي ، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، القاهرة الطبعة الثانية ، سنة 2006 م .
- (5) جمال الدين لعويصات : مبادئ الإدارة و التنظيم ، إسهامات في أدبيات المؤسسة ، تونس ، 1996 .
- (6) جمال الدين لعويصات : مبادئ الإدارة و التنظيم ، إسهامات في أدبيات المؤسسة ، تونس ، 1996 م .
- (7) حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الوارد البشرية من منظور إستراتيجي دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 م
- (8) حسين إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، سنة 2002 م .
- (9) حسين عماد مكاوي : نظريات الإتصال المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية ، الطبعة الأولى ، سنة 2000 م .
- (10) حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديريةية النشر الجامعية قالمة ، سنة 2004 م .
- (11) حنفي محمود سليمان : السلوك التنظيمي و الأداء دار الجامعات المصرية ، مطبعة الإشباع الفني، القاهرة .
- (12) حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة ، مطبعة الإشباع الفنية ، القاهرة ، سنة 1997 .
- (13) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، سنة 1999 م .
- (14) راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2002 م .
- (15) راوية حسين: إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، سنة 2003 م-2004 م .
- (16) زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت الطبعة الثالثة ، سنة 1980 م .

- (17) ستيفان كوني : عادات النجاح السبع ، ترجمة الدسوقي عمار ، دار المعارف ، القاهرة ، سنة 1997 م .
- (18) سعيد عامر : الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، دار الكتب الحديث ، الطبعة الثانية ، سنة 2000 م .
- (19) سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل ، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 1992 م .
- (20) سعيد يس عامر : الإتصالات الإدارية و الدخول السلوكي له ، مركز وايد سيرفس للإستشارات و التطور الإداري ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، سنة 2000 م .
- (21) سعيد يس عامر : الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرفس للإستشارات و التطور الإداري ، القاهرة الطبعة الثانية ، سنة 2000 م .
- (22) سلوى عثمان الصديقي : و هناء حافظ يدوي ، نظريات الإتصال ، وكالة المطبوعات الكويت ، سنة 1993 م .
- (23) السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، سنة 1985 م .
- (24) صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، مصر ، سنة 2005 م .
- (25) صلاح الشنواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دارالجامعات المصرية ، القاهرة ، سنة 1976 م .
- (26) عاطف علي العيد : الاتصال و الرأي العام ، دار الفكر العربي، القاهرة الطبعة الأولى ، سنة 1999 م .
- (27) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، سنة 2006 م .
- (28) عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، سنة 2001 .
- (29) علي السلمي : تطور الفكر الإداري وكالة المطبوعات ، الكويت الطبعة الثانية ، 1980 م .
- (30) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي وكالة المطبوعات ، الكويت الطبعة الأولى ، سنة 1975 م .
- (31) على عبد الوهاب : نظام الإتصال و الإنضباط و علاقات العمل .
- (32) علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، سنة 2002 .
- (33) عمار بوحوش : الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، سنة 1984 م .
- (34) عمر وصفي عقيلي : إدارة الأفراد ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، حلب ، سنة 2000 م .

(35) كمال بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت ، 1997 .

(36) محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، سنة 2003 م .

(37) محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، دار الكتب الجامعية ، القاهرة الجزء الأول ، سنة 1982م

(38) محمد فهمي العطروري : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات، عالم الكتب ، القاهرة الطبعة الأولى ، 2000 م .

(39) محمود عودة : أساليب الإتصال و التغيير الإجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988 م

(40) منال طلعت محمود : مدخل إلى علم الإتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، سنة 2001 م .

(41) منى محمد إبراهيم البطل : تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة ، المكتبة الجامعة ، القاهرة الطبعة الأولى ، سنة 2000 م .

(42) هالة منصور : الإتصال الفعال ، مفاهيمه أساليبه ، مهاراته ، المكتبة الجامعية الأزارطة ، الإسكندرية سنة 2000 م .

(43) وصفي عقيلي : إدارة الأفراد ، حلب ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، سنة 2000 م .

(ب) المذكرات:

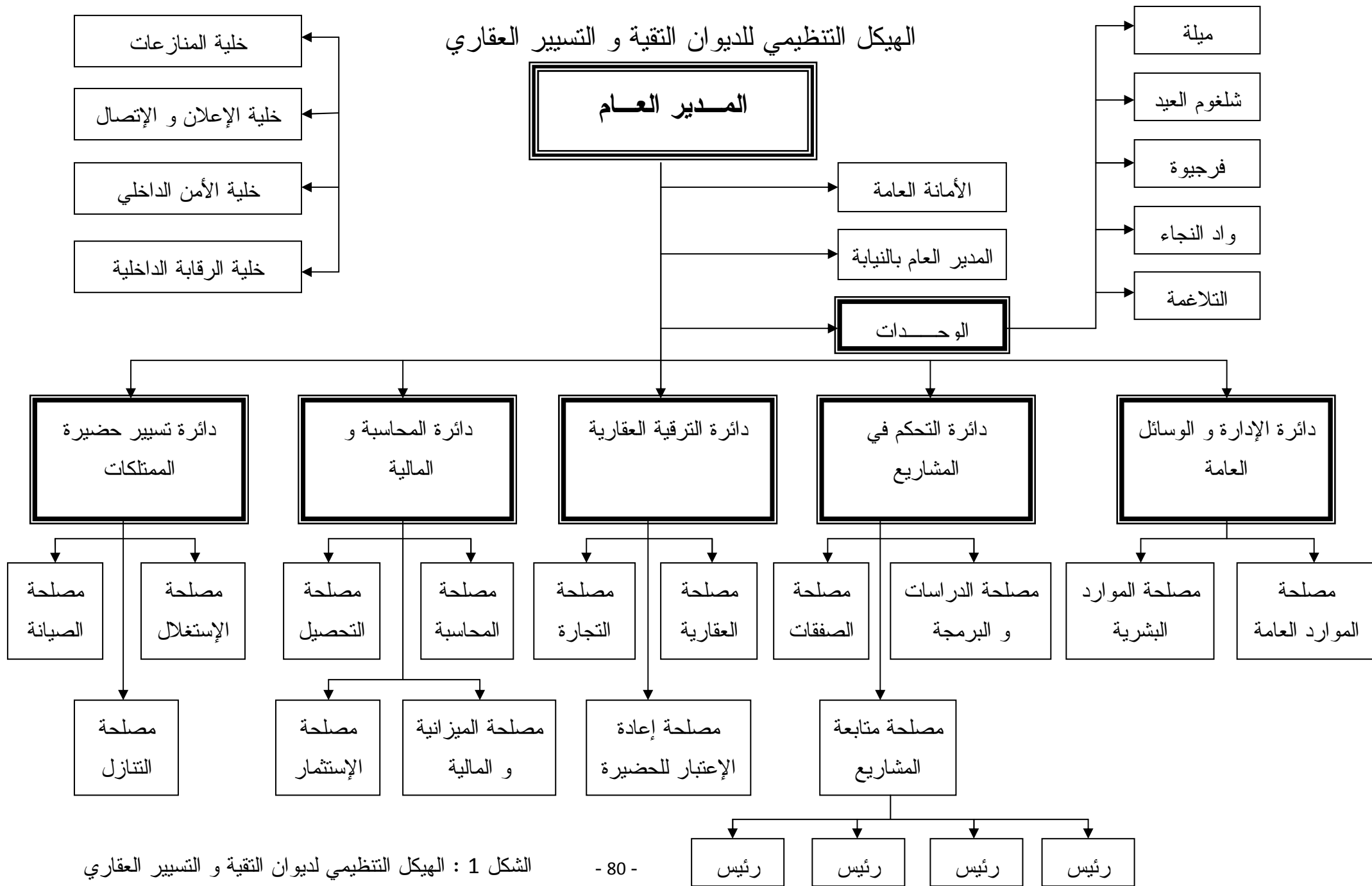
بوضرسة العربي ، ماهية و دور الإتصال في المؤسسة الصناعية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، سنة 2000 م - 2001 م ، رقم : 499 .

سعيد عيمر، الإتصال في المنشأة ، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة ، سنة 2003 م - 2004 م، رقم : 58 .

(ج) قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

1. ANDRE BOYER , l'essentiel de la gestion , Paris, Edition d'organisation , 2001
2. DIMITRI WEISS et All , La Fonction de Ressources Humaines et Gestion de L'entreprise, Paris , Editions D'organisation ; 1992
3. Gilbert . j. B Probst et All, Organisation et Management , Paris ; les Editions D'organisation : 1997
4. GUY CAIRE : les relations industrielles, Paris , Edition Dolloz
5. J .C . Barbier , l'organisation du travail , Paris , le Sycomore ,1982
6. Marie helene, sacommunication; opérationnel pour la communication,d'entrepris, 1er édition, paris, 1989
7. OCDE , «Formation et Qualification du Capital Humain », In : Problèmes Economiques , N° 2.565 - 2.566 Avril 1998
8. OCDE , Compétence et Qualification, N° 193 , Avril – Mai 1995
9. STRUCTURE AND COMMUNICATION REIEW 36 . 19
10. Taylor F.W , la direction scientifique des entreprises , Alger, ENAC Editions , 1992 ،
11. w. schamm . how communication works in the process and effect of communication

الهيكل التنظيمي للديوان التقية و التسيير العقاري



الشكل 1 : الهيكل التنظيمي لديوان التقية و التسيير العقاري