

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية  
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا  
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة بعنوان:

# دور علاقات العمل في التأثير على أداء العاملين

دراسة حالة بلدية ضاية بن ضحوة

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالب: مول الضاية طاهر إشراف الأستاذ: د. بونوة علي

لجنة الإشراف والمناقشة:

المسؤولية	الدرجة العلمية	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر	د. أوشان جميلة
مشرقا ومقررا	أستاذ محاضر	د. بونوة علي
مناقشا	أستاذ محاضر	د. حاج عمر إبراهيم

2018-2019 م / 1439-1443 هـ





## شكر و عرفان

الحمد لله نحمده على نعمه  
أن وفقنا لما فيه الخير وسدد  
خطانا، وما كنا لنصل إلى ما  
وصلنا لولا عونه وفضله علينا  
والى كل من ساعدني في انجاز  
هذا العمل المتواضع  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى  
الأستاذ المشرف الدكتور  
"بونوة علي" وبالشكر الخاص  
إلى كل أساتذة قسم علم  
الإجتماع بجامعة غارداية كل  
واحد باسمه  
إلى السادة أعضاء اللجنة على  
قبولهم مناقشة المذكرة  
إلى كل زملائي في الدفعة  
وأصدقائي كل باسمه وإلى  
عائلي الكريمة

مول الضاية الطاهر



## الإهداء

اللهم صلي على سيدنا مُحَمَّدٍ وعلى آله  
وصحبه وسلم تسليما الحمد لله الذي  
بنعمته تتم الصالحات جاد علينا  
بنور العلم، فأنعم علينا، وتفضل  
بتوفيقي في انجاز هذا العمل  
المتواضع،

أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى عائلتي الكريمة

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى  
زملاء دفعة علم الإجتماعي كل باسمه

إلى كل من ساهم في انجاز هذا  
العمل من قريب أو من بعيد ولو  
بالكلمة الطيبة

## فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
1-3	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار المنجي للدراسة
06	1. أسباب إختيار الموضوع .
06	2. أهمية الدراسة .
07	3. أهداف الدراسة .
07	4. الإشكالية .
08	5. الفرضيات .
08	6. تحديد المفاهيم .
12	7. الدراسات السابقة .
17	8. المقاربة السوسولوجية .
	الفصل الثاني: علاقات العمل
21	تمهيد
22	1. نشأة التنظيم الرسمي
22	2. المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي
23	3. خصائص التنظيم
24	4. أهمية التنظيم
24	5. بناء الهيكل التنظيمي
25	6. نماذج الهيكل التنظيمي
28	7. عناصر عملية التنظيم
28	8. ماهية مبادئ التنظيم
29	9. مبادئ التنظيم
30	10. الإتصال الرسمي داخل المؤسسة

41	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
44	تمهيد
45	1. تعريف الاداء
45	2. محددات الأداء
46	3. معدلات الأداء
47	4. العوامل المؤثرة على الأداء
49	5. مفهوم تقييم الأداء
50	6. اهداف تقييم الأداء
52	7. أهمية تقييم الأداء
53	8. معايير الأداء و استخداماته
54	9. طرق تقييم الأداء
58	10. عيوب تقارير الأداء
59	11. اقتراحات تحسين الأداء الوظيفي
61	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: منهج البحث والطرق الميدانية	
64	1. التعريف بمجتمع البحث
69	2. عينة الدراسة و أدوات جمع بياناتها .
74	3. تحليل و مناقشة النتائج
93	4. الاستنتاج العام
94	خلاصة الفصل
96	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
67	توزيع المقاعد حسب الأحزاب السياسية الفائزة	01
67	أعضاء الهيئة التنفيذية	02
68	عمال بلدية ضاية بن ضحوة	03
70	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس .	04
71	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	05
71	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	06
72	يمثل الترتيب الوظيفي للمبحوثين	07
72	يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	08
75	يوضح آراء أفراد الدراسة حول المشاركة في إتخاذ القرارات.	09
76	يوضح آراء أفراد الدراسة حول الإلتزام في الأداء .	10
77	يبين العلاقة بين تشجيع الإدارة لمحاولة الموظفين فهم المشاكل و شعورهم بأن أي مشكلة في المؤسسة هي جزء من مشاكلهم .	11
78	يبين العلاقة بين إهتمام الإدارة برأي الموظف حول المشاكل المطروحة و شعوره إذا قضى عمره المهني بها .	12
79	يبين العلاقة بين إهتمام الإدارة بمناقشة القرارات المتخذة مع موظفيها و شعورهم أن بذلهم الكثير الجهد يمنعهم من التفكير في بدائل لها .	13
80	يبين العلاقة بين السماح للأفراد بالتعبير عن آرائهم و شعورهم بالإلتزام أخلاقي إتجاه مؤسساتهم .	14
83	يوضح آراء أفراد الدراسة حول قنوات الإتصال	15

85-84	يبين آراء المبحوثين حول الإلتزام في أداء العمل .	16
86	يمثل العلاقة بين الترتيب الوظيفي و نوع الإتصال .	17
87	يمثل العلاقة بين الترتيب الوظيفي و قنوات الإتصال .	18
88	: يبين العلاقة بين التعليمات المصلحية و إعتبار العمال أن الدقة إحدى أولوياتهم	19
89	يبين العلاقة توجيهات الرؤساء تساعدك على إكمال مهامك اليومية والمستمرة و إحترام الوقت المحدد لإنهاء المهام .	20
90	يمثل العلاقة بين تواصل الإدارة مع مختلف المصالح لإيضاح المشاكل و بين تمتع العمال بروح المسؤولية و التعامل مع الأزمات .	21
91	سهولة الإتصال بين الإدارة و الموظف تساعد على إتمام العمل بكل إتقان	22



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	يوضح الاتصال النازل	01
38	يوضح اتصال الصاعد	02
39	يوضح الاتصال الافقي	03

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استمارة الإستبيان	01
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02

عالمه

معلمه

تعد دراسة التنظيمات التي كانت تدرس في فترة غير بعيدة تكشف العديد من أسرار التنظيمات والتفاعلات التي تحدث بداخلها، متناسبة مع الجانب الإنساني الذي يحدد الخطوات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، وأن الإنسان هو الوحيد القادر على تحمل مسؤولية عمله القادر على إحداث التغيير داخل المؤسسة بما يتناسب مع مؤهلاته، و أن يكون له دور جوهري في تحقيق أهداف التنظيم الذي بدوره يعتمد على العقلانية والغير شخصية والاعتماد على التخصص و تقسيم العمل مما يزيد من فاعلية التنظيم و الوصول إلى الأهداف المرجوة إن من أهم وظائف المؤسسة إعطاء الفرد الدوافع المعنوية التي ترغبه وتحفزه وتحسسه بانتمائه الحقيقي إتجاهها ولا يتحقق ذلك الا من خلال إدماجه في العمل من خلال التركيز على علاقات العمل التي لها تأثير كبير جدا على المورد البشري بشقيها الرسمي و الغير رسمي .

فلا شك أن علاقات العمل الرئيسية كالمشاركة وتفعيل قنوات الإتصال في كل الإتجاهات لها دور كبير في تمكين المؤسسة من مسايرة التطور الكبير سواء الإقتصادي أو الإجتماعي و الإنساني، نظرا إلى أن علاقات العمل تلعب دورا كبيرا و رئيسيا في زيادة و تفعيل أداء العاملين والرفع من قدراتهم و تمكينهم من التماشي مع الظروف القصوى و إمكانية تقدير الأمور، ووضع المؤسسة على طريق الإستمرارية و التواصل ولا يمكن أن يصل العنصر البشري إلى هذه الدرجة من الفاعلية إلا من خلال إعطائه فرصا مثل مشاركته في إتخاذ القرارات و فتح قنوات الإتصال العمودية و الأفقية،الصاعدة والنازلة لإعطائه مساحات أكبر للتعبير عن أفكاره إستغلالها جيدا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة سواء للمؤسسة أو الفرد على حد سواء فقد لعبت علاقات العمل دورا ناجعا في زيادة نجاعة أداء العاملين من أجل النهوض بالمؤسسة و تحقيق أهدافها .

وقد تطرقنا في هذا البحث إلى أربعة فصول إذ أن كل فصل يكمل الآخر و ذلك حسب صياغتنا لموضوع الإشكالية مع العلم أن الفصول تتطرق إلى مايلي :

**الفصل الأول:** لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الأسس المنهجية التي من خلالها بتحديد أسباب إختيارنا للموضوع و أهميته بالنسبة للدراسة العلمية وأهم الأهداف المرجوة منه ثم تطرقنا إلى تحديد الإشكالية و بناء فروضها العلمية و تحديد المفاهيم المتعلقة بها و بعدها أهم الدراسات السابقة المتناولة لهذا الموضوع ثم قمنا بتحديد المقاربة السوسولوجية النظرية لهذا البحث .

**الفصل الثاني:** تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى علاقات العمل الرسمية و ذلك بتوضيح التنظيم الرسمي وأهم مستوياته الإدارية إضافة إلى الهيكل التنظيمي و فاعلية الإتصال الداخلي في المؤسسة.

**الفصل الثالث:** تحدثنا من خلال هذا الفصل على أداء العاملين فتطرقنا إلى تعريف, محددات, معدلات العوامل المؤثرة على الأداء ثم تناولنا تقييم الاداء و ذلك من مفهومه و أهدافه, أهميته و معايير إستخدامه

**الفصل الرابع :** في هذا الفصل تعرضنا إلى عرض النتائج والتعليق عليها ومناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المتحصل عليها واخيرا ذكرنا بعض الاقتراحات و التوصيات وقائمة المراجع .

# الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

## الفصل الأول: الإطار المنجي للدراسة

1. أسباب إختيار الموضوع .
2. أهمية الدراسة .
3. أهداف الدراسة .
4. الإشكالية .
5. الفرضيات .
6. تحديد المفاهيم .
7. الدراسات السابقة .
8. المقاربة السوسيولوجية .

## 1. أسباب إختيار الموضوع :

## أ. الأسباب الموضوعية :

- ☑ الوصول إلى نتائج تفيد في تحديد اثر علاقات العمل على الأداء في المؤسسة مجال الدراسة -المجلس الشعبي البلدي لبلدية ضاية بن ضحوة - .
  - ☑ الرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي.
  - ☑ التحسيس بمدى أهمية إستغلال هذا التخصص في الإطلاع على مدى فاعلية مؤسساتنا لإستخلاص النتائج التي تساعدنا على معرفة نقاط الضعف و تحقيق الأهداف المرجوة .
- ب. الأسباب الذاتية :

- ☑ التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل نظرا لما تمثله هذه المواضيع من مكانة جوهرية في مكونات هذا التخصص .
- ☑ معرفة ما إذا كان هناك إسقاط للموضوع المدروس كتخصص نظري على ما هو مطبق في الواقع.
- ☑ هناك فضول شخصي لمعرفة طبيعة علاقات العمل و مدى تأثيرها على العمال، نشأة هذه العلاقات، تطورها وكيفية تأثيرها على الفعالية داخل المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.مروري بعدة مواقف و أحداث جعلتني أتساءل عن مكان الخطأ داخل التنظيمات .
- ☑ إحساسي بوجود فجوة عميقة بين الموارد البشرية المكونة للتنظيمات سواء بين الموظفين أو بين الرؤساء و الموظفين فقد لاحظتني بعض مرات أن هناك عراقيل في تسلسل إستخراج الوثائق تبدأ من العامل الذي يملأ البيانات حتى العامل الذي يصادق عليها .

## 2. أهمية الدراسة :

- ☑ تكمن أهمية الموضوع في إبراز دور علاقات العمل سواءا المشاركة أو الإتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية و أهمية هذه العلاقات .
- ☑ الكشف عن أساليب و إستراتيجية الإدارة وواقعها في المؤسسة .
- ☑ توفير معلومات إضافية التي تساهم في وضع بعض الحلول للمشكلات التي قد تواجه العمال او المؤسسة على حد سواء .

## 3. أهداف الدراسة :

- ☑ التعرف على مراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة .
- ☑ التعرف على العوامل المساعدة لنجاح عملية المشاركة..



- ✓ التعرف على التقنيات والأساليب المستخدمة لمشاركة العمال في المؤسسة.
- ✓ التعرف على مدى نجاعة إستراتيجية الإتصال في المؤسسة .
- ✓ الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس الأبحاث مستقبلية في الميدان .

#### 4. الإشكالية :

إن موضوع علاقات العمل داخل التنظيم من أهم المواضيع التي تأرق كاهل الباحثين فالعنصر البشري له أهمية بالغة في المؤسسة حيث يعتبر رأس المال البشري ثروة مهمة للمؤسسة ، فالموارد البشرية في المؤسسة تعمل على أداء العمل بشكل سليم و بفعالية وإتقان مرتفعة تسمح للمؤسسة بتقديم خدمات جيدة وتحقيق أهدافها المرجوة .

ومن خصائص علاقات العمل أنها تجعل الفرد يؤدي عمله بدافعية وإخلاص في العمل وتقدير المسؤولية الملقاة على عاتقه ويساهم في تطوير المنظمة التي يعمل بها ، ويسعى إلى إنجاز المهام بكفاءة عالية فإنه يقبل على العمل في همة ونشاط ويكون سعيدا في أداء مهامه ونمط المشاركة هو من الأنماط الإدارية الحديثة التي يتجسد عملها نتيجة الجهود الإدارية المبذولة للوصول إلى الوضع الأمثل في اختيار البديل المناسب وان المشاركة تساهم بدرجة كبيرة في الوصول إلى قرار أقرب إلى الصواب ، بإضافة إلى أنها توفر أكبر قدر ممكن من الآراء ووجهات النظر تمكنهم من الوصول إلى بديل مناسب ومن النتائج الإيجابية التي تنتج عن المشاركة هي ضمان إلتزام العامل فإشراكه في القرارات يزيد من روح إنتمائه وشعوره بأن أي مشكل من مشاكل المؤسسة هو جزء من مشاكله ويزيد من إرتباطه بالمؤسسة.

ويعتبر الإتصال التنظيمي أيضا من علاقات العمل المهمة فالإتصال في المؤسسة أصبح يثري إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة وبالتالي فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة يؤدي ذلك الى إتخاذ القرارات المشتركة ومن تم تحقيق الأهداف فالمؤسسة التي تطمح في الإزدهار والتقدم هي التي تحاول تطبيق إستراتيجية إتصال فعالة لتسير عمل المؤسسة وتحقيق التوافق والإنسجام بين الأفراد وضمان وإحترامهم لإنجاز عملهم بكل مهنية، جدية وإتقان وضمان تمتعهم بروح المسؤولية و كيفية التعامل مع الأزمات .

ومن هذا المنطلق ان نتناول هذا الموضوع بالدراسة من زاوية موضوع دراستنا وهو علاقات العمل لما لها من دور جوهري و أساسي ينعكس على أداء العاملين و زيادة مردوديتهم والرفع من دورهم وفعاليتهم في تحقيق الأهداف المسطرة . وذلك من خلال طرح الإشكالية الأتية :

إلى أي مدى تأثر علاقات العمل على أداء العاملين ؟ .

وينبثق عن هذا السؤال الجوهرى سؤالين هما :

- ☞ هل هناك تأثير إيجابي لمشاركة العمال في إتخاذ القرار على إلتزامهم ؟
- ☞ هل هناك تأثير إيجابي لقنوات الإتصال على إتقان العمال لعملهم ؟

### 5. الفرضيات :

- ☞ لمشاركة العمال في إتخاذ القرار تأثير إيجابي على إلتزامهم.
- ☞ لقنوات الإتصال تأثير إيجابي على إتقان العمال لعملهم .

### 6. تحديد المفاهيم :

أ. مفهوم علاقات العمل :

☞ **المفهوم اللغوي** : هي رابطة تربط بين شخصين أو شيئين<sup>1</sup> .

☞ **المفهوم الإصطلاحي** : العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام ، وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض ، وبينهم وبين رؤسائهم أو مديرهم ، وكذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت العمال<sup>2</sup> .

☞ **المفهوم الإجرائي** : هي علاقات العمل داخل المؤسسة بين العمال بعضهم البعض و بين العمال و الإدارة وهي متمثلة في هذه الحالة بالمشاركة والإتصال و مدى تأثيرهم على أداء العاملين .

ب. **تعريف أداء العاملين** : يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء تعريفات لغوية واصطلاحية توضح هذا المفهوم :

☞ **المعنى اللغوي** : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء : أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به .

☞ **المعنى الاصطلاحي** : تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها ، أن الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما استند إلى شخص أو مجموعة للقيام به<sup>3</sup> ، ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية

<sup>1</sup> أنظر المادة 8 من قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل الصادر في 21 أفريل 1990 .

<sup>2</sup> بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، ط1 ، مكتبة لبنان، بيروت ، 1978 ، ص238 .

<sup>3</sup> اروية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، مصر، الدار الجامعية ، 2003 ، ص 166 .

التي تحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما تحدث ليس أو تداخل بين الأداء والجهود فالجهود يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج<sup>1</sup>.

**ب. المعنى الإجرائي :** الأهداف المسطرة هو ذلك النشاط والمهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلي أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث تحدث هذا السلوك تغيرا بكفاءة وفعالية تحقق من خلال من قبل المنظمة<sup>2</sup>.

### ج. تعريف المشاركة :

**ب. التعريف اللغوي :**

من المصدر: شارك .

المشاركة في العمل : المساهمة فيه كانت له مشاركة إيجابية في الإنتاجية.

**ب. التعريف الإصطلاحي :** يعرفها كنعان علي أنها دعوة المدير لمروءه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملانمة للمشكلات الإدارية<sup>3</sup>.

**ب. التعريف الإجرائي :** هي مشاركة العمال في المناقشات و الاجتماعات و كذلك رسم المخططات و افكار و إبداء الرأي للوصول إلى أهداف مشتركة أكثر فاعلية .

### د. تعريف إتخاذ القرار :

**ب. التعريف اللغوي :** كلمة مشتقة من القر، و أصل معناه على ما نريد هو التمكن و يقال " قر " في المكان أي قربه و تمكن فيه.

**ب. التعريف الإصطلاحي :** أنه نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة وتستند إلى معايير لاختيار، تبدأ بعملية البحث عن السبل المختلفة (البدايل) ثم عملية المقارنة بحثا عن البديل الذي يحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة<sup>4</sup>.

**ب. التعريف الإجرائي :** وهي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار والتي تعتمد على اختيار البديل المناسب ويمكن أن يكون في إطار الأنشطة و الخدمات، والذي يتناسب مع إمكانيات المؤسسة .

### هـ. تعريف الإلتزام :

<sup>1</sup> بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت، دار النهضة، 2002، ص 203 .

<sup>2</sup> عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر، الدار الجامعي، 2003، ص 77 .

<sup>3</sup> الرواشدة خلف سليمان ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، الأردن ، دار الحامد، 2007، ص 20 .

<sup>4</sup> قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لإنجاز لقنوات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير - جامعة تلمسان 2007 .

**كـ لغة:** يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه ، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

**كـ اصطلاحاً:** يرى "بورتر" أن الالتزام هو: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية<sup>1</sup>.

**كـ التعريف الإجرائي :** هي قيام العمال أداء أعمالهم بكل روح مسؤولية و أن يشعرو بأنهم جزء من مؤسستهم و ملتزمون بالولاء لها .

### و. مفهوم الاتصال:

**كـ لغة :** في اللغة العربية فكلمة اتصال تعني البلاغ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل إليه الشيء أي أبلغه إياه، كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء<sup>2</sup>.

**كـ اصطلاحاً :** يعرف تشارلز كولي الاتصال "على أنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان<sup>3</sup>.

**كـ إجرائياً :** هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار بين طرفين أو أكثر ( مرسل ، ومستقبل من أجل إيجاد فهم مشترك باستخدام مجموعة من الرموز وهو عملية نقل معلومات و تبادل أفكار و خبرات و تجارب، من مرسل إلى مستقبل عبر وسيلة معينة بهدف الوصول إلى الفهم المشترك، و تحقيق أغراض و وظائف معينة.

### ز. مفهوم إتقان العمل :

**كـ لغة :** يعني إتقان العمل أداء العمل دون خلل فيه و الإلتزام بمتطلبات ذلك العمل من التقيد بضوابط و تقنيات معينة، وأداؤه في الوقت المحدد دون تأخير والتفكير في تطويره حتى لايبقى ضمن مستوى جامد<sup>4</sup>.

**كـ اصطلاحاً :** هي تلك الصفة التي من خلالها يتمكن العامل من القيام بعمله على أكمل وجه ويضمن تحقيقه للأهداف .

**كـ إجرائياً :** وهو القيام بالأعمال الموكلة للفرد على أكمل وجه وبالصورة المرجوة منه من طرف التنظيم الذي ينتمي إليه لتحقيق الاهداف المسطرة في الوقت المحدد .

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 20.

<sup>2</sup> المزاهرة منال هلال ، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ص 31 .

<sup>3</sup> خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار العرب للنشر و التوزيع، 2005، ص، 151 .

<sup>4</sup> الجمعي خيرى خليل ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي ، الاسكندرية، 1997، ص 4 – 10.

## 7. الدراسات السابقة :

أ. دراسة قادري محمد (2010): بعنوان

"الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق- دراسة حالة  
بمؤسسة الخزف بمغنية-"

الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان 2009-2010، تناول الباحث في إشكالية الدراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة و تخطيطها الاستراتيجي وأهمية العملية الاتصالية في المؤسسة، توصل الباحث إلى طرح التساؤل التالي :

هل يمكن اعتبار الاتصال عنصر هام في تسيير المؤسسة و سريان ربط مختلف مصالحها ؟ والى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة و حسن تسييرها ،مراعى في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية ؟ وتمثلت الأسئلة الفرعية فيما يلي :

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة ؟
- ما هي أهم التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ؟
- ما تأثير تكنولوجيا الاتصال على تسيير المؤسسة ؟
- لماذا تضع المؤسسة في مخططها إستراتيجية اتصالية ؟

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي :

❖ يمكن الجزم بان عملية الاتصال في المؤسسة و الداخلي منه على وجه الخصوص له أهمية بالغة و ضرورية لما له من تأثير مباشر و ينجم عنه وضع إستراتيجية اتصالية

❖ إن استعمال تقنيات الاتصال خاصة التكنولوجيا لها تأثير كبير على نشاط وفاعلية المؤسسة ، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية ، ومحاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على سير المؤسسة

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال مؤسسة الخزف المنزلي حيث بلغ عددهم 435 عامل أما العينة المدروسة تمثلت في 87 عامل تم اختيارهم بنسبة 20 % من العدد الإجمالي ل عمال المؤسسة، كما اعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميداني على الاستبيان أي أجراه مع عدد من العمال إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال مدة البحث الميداني وكان مجاله الدراسي: بالنسبة للمكاني : مؤسسة الخزف المنزلي التافنة بمغنية

الجزائر، أما المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في عام 2010 وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في أن:

- ❖ الاتصال الداخلي يحتل مكانة محورية حيوية داخل المؤسسة الاقتصادية ، سواء كانت أجنبية أو محلية و ضرورة استغلال المؤسسة الاقتصادية الوطنية لأهمية الاتصال الداخلي في حسن تسييرها و فاعليتها .
  - ❖ مهمة وضع معالم الاتصال مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل من أجل تحصيل أحسن الأوضاع .
  - ❖ تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة لاستطاعتها إحداث تغيير نوعي وجذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهورها .
- ❖ التعليق :

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور الاتصال الداخلي، بالمؤسسة و دوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، وقد استفدنا من الدراسة من حيث الخطة التي اعتمدها الباحث في توظيف المعلومات بخصوص الجانب النظري للاتصال الداخلي بالمؤسسة.

ب. دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان(2003) بعنوان

"الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية على شرطة منطقة حائل-"

الدراسة عبارة عن ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، تطرق الباحث من خلال الإشكالية إلى أن الرقابة عملية مكملة لحلقات العملية الإدارية واعتبر الرقابة على الأداء من أهم مكونات العملية الإدارية باعتبارها وظيفة إدارية حيوية، وكان التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي : ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية ؟

تمثلت أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش موضوعا هاما و حيويا، وهو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، كما يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة لما له تأثير على الأداء الوظيفي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية ومدى فاعليتها اتجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع البحث في عمال الشرطة والمقدر عددهم 363 مبحوث، في حين اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و قد ضم خمس محاور: البيانات الأولية الشخصية واقع الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي وتتكون من 15 فقرة، أساليب ووسائل الرقابة الإدارية تتكون من 20 فقرة، العقبات والمشكلات التي تواجهها

الرقابة الإدارية تتكون من 20 فقرة، محور المداخل المقترحة لتطوير الرقابة الإدارية تتكون من 15 فقرة، توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- ✍ وجود رقابة إدارية فعالة بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة منطقة حائل
- ✍ أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المالية وتشجيع المنافسة بين أقسام مراكز الشرطة
- ✍ أظهرت الدراسة أهم المشاكل و العقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.
- ✍ بالنسبة لهذه الدراسة قامت بمعالجة معالجة الأداء الوظيفي ،حيث ركزت على الرقابة الإدارية بصفاتها وظيفية من وظائف الإدارة كإطار عام للدراسة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

#### ❖ التعليق :

استفدنا من هذه الدراسة فيم يخص خطة ترتيب عناصر الفصل الخاص بالأداء الوظيفي و مقارنة النتائج المحصل عليها .

ج. دراسة طلعت لظفي إبراهيم(1993) : بعنوان

#### "العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل دراسة نظرية و ميدانية "

وهي رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، قام بها في جوان ببني سويف وهي دراسة نظرية وميدانية<sup>1</sup>، وتمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع؟ وما هي العلاقة بين استخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل؟

وخلصت الدراسة أن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصداقة والانتماء إلى جماعات العمال الغير رسمية والشعور بالأمن والاستقرار تفوق أهميتها عن بعض العوامل المادية مثل: ارتفاع الأجور والحوافز المادية والظروف الطبيعية الفيزيائية للعمال مما يؤكد أحد الفروض الرئيسية التي تمت صياغتها لهذه الدراسة (تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية).

<sup>1</sup> طلعت لظفي إبراهيم، العلاقات الإنسانية و الرضا في العمل، دراسة نظرية و ميدانية، رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، بني سويف، 1993 .

كما كشفت الدراسة على أن هناك علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع وبين شعور العمال بالرضا عن العمل فقد تبين من الدراسة أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستور العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء وانتماء العامل إلى جماعات العمل غير الرسمية، ومشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات داخل المصنع واهتمام المشرف بحل المشكلات الاجتماعية والشخصية للعامل دون الاهتمام فقط بحل مشكلات العامل الخاصة بالإنتاج وقد أكدت هذه النتائج صحة الفرض الرئيسي الثاني الذي تمت صياغته بهذه الدراسة والذي مؤداه أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل.

#### ❖ التعليق :

ساعدتنا على معرفة اهم النقاط المتعلقة بالعلاقات و إنعكاسها على الفرد و المؤسسة وبعض النقاط في الجانب المنهجي للدراسة .

د. دراسة قبائلي حياة(2007): بعنوان

#### "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات"

الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، وقد تطرقت إشكالية البحث إلى نشأة الاتصال و تطوره ثم تناولت أهمية الاتصال الداخلي كعنصر هام لممارسة العملية الإدارية، ثم تحدثت عن المنظمات الجزائرية بمختلف أشكالها و أحجامها و ربطها بالاتصال الداخلي وكان التساؤل الرئيسي كالآتي :

ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

وتفرعت عنه أسئلة فرعية كالآتي:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟
- ما هي المكانة التي يحتاجها في المنظمة ؟
- ما هو المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي ؟
- ماهو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات ؟

و قد صاغت الباحثة فرضيات الدراسة كالتالي:

- ❌ لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط نما و ا بتدعيم العلاقات بين الأفراد.
- ❌ تعتبر إستراتيجية الاتصال الداخلي عامل من عوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- ❌ التنظيم المركزي احد أهم العوامل المساهمة في الحد من كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمة الجزائرية.



وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ومكانة الاتصال الداخلي في المنظمة و التأثير المتبادل بينهم، بينما تلخصت أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار و تسيير المنظمة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لشرح أهمية الاتصال الداخلي، أما بالنسبة لمجتمع البحث فقد تمثل في عمال الشركة الوطنية لإنجاز القنوات ، وكانت العينة عشوائية بلغت 50 عامل من إطارات، وأعاون تحكم، وأعاون تنفيذ، كما اعتمدت على المقابلة الشخصية مع المسؤول عن دائرة الاتصال في الشركة ، أما الملاحظة اعتمدت عليها من خلال الاطلاع على عدد من الوثائق الخاصة بالشركة ،كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في الجانب الميداني، أما فيما يخص الجانب المكاني و الزماني : أجريت الدراسة في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات الجزائر، وقد دامت انجاز هذه الدراسة خمسة أشهر.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

❖ نقص الكفاءات الشابة وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة.

❖ بالنسبة لمشاكل الاتصال فكل جزء في المنظمة يقوم بحل مشاكله فقط.

❖ استراتيجية الاتصال ليس لها أهمية كأهمية الاستراتيجيات الأخرى ، حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لهذه العملية.

بالنسبة لهذه الدراسة قد ركزت أكثر على استراتيجية الاتصال التي تعتبر مجموعة من مهارات التسيير و وضع مختلف أشكال الاتصال الموجودة فيها، من اجل تلبية أهداف المصلحة العامة ، أما فيما يخص 16 الدراسة التي نحن بصددنا فركزنا أكثر على الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء، و اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في صياغة الأهمية والأهداف والمجال المكاني والزماني لإجراء الدراسة .

❖ التعليق :

وقد استفدنا من هذه الدراسة من الجانب المفاهيمي فيما يخص الاتصال الداخلي.

## 8. المقاربة السوسولوجية :

يمكن دراسة مشاركة العمال وعملية الإتصال ومدى تأثيرهما على أداء العاملين وما ينجم عنهما من تحقيق نتائج و أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق إستعمال نظرية إتخاذ القرار "هربرت سيمون" إعتقادا على الدراسات التنظيمية فهو يرى ان التنظيم يتخذ كافة الخطوات التي من صياغة القرارات الرشيدة و يمكن تحقيق ذلك بوسيلتين : أولهما تحديد نطاق المسؤولية و الثانية تتعلق بتثبيت القواعد و الإجراءات الرسمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب القاهرة، 2008، ص 115 .

و قد أثار سيمون إلى التنظيمات لا تقوم على عامل أو صفة واحدة و لكن تقوم على مبدأ تقسيم العمل والتخصيص وخاصة التخصيص الأفقي، ففي المؤسسة تكون فئة متخذي القرارات في المستويات الإدارية العليا والتي تتمثل في فئة التحكم أما فئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار فالنشاط الإداري هو عبارة عن نشاط جماعي فالمهمة المادية الفعلية لتنفيذ أهداف المؤسسة تقع على عاتق الأشخاص الذين يحتلون المستوى الأدنى من الهرم الإداري و الأشخاص الذين يقعون فوق المستوى التنفيذي في الهرم الإداري يكون لديهم دور أساسي يؤذونه في عملية إنجاز أهداف المؤسسة، فهناك حقائق علمية مجردة و معروضة على عاتق متخذ القرار و المتعلقة بمشكلة موضوع القرار فهي تحدد و توضعها و تضع نطاقها بإطارها الصحيح بالإضافة إلى الأسباب التي أدت إلى وقوعها ثم تأتي القيم العامة و الأخلاقيات و العادات و التقاليد الأعراف، و هذه تعتبر جزء من متخذي القرار لما لها من تأثير على القرار الذي يصدره المدير أو متخذ القرار كما أن هناك مؤشرات خارجية ترتبط بالمصلحة التي يعمل بها الفرد والبيئة المحيطة .

وتحدد مسؤوليات كل المرؤوسين و عمال التنظيم الذي يتضمن القواعد الرسمية ونمط الإتصالات و أنواع التدريب و العلاقات بين الأفراد مما في ذلك العمليات المتعلقة بإتخاذ القرار و تنفيذها و هذا يساعد على تصنيف مدى الإحتمالات التي ينبغي على الموظف و وضعها في الإعتبار مثل: إتخاذ اقرار .

و المدير بحاجة إلى أن يكون مدربا إداريا أي أنه يمتلك الكثير من المهارات و المعارف التي تساعده في تحليل مشكلة موضوع إتخاذ القرار و طرح البدائل لحل تلك المشكلة و جمع البيانات و المعلومات، و الحصول على المشورة من أصحاب الخبرة للوصول إلى البدائل الأفضل وفي الأخير يتم إختيار البديل المناسب وفق الأهداف والمعايير و يتم تنفيذ القرار بواسطة شروحات و تفسيرات تحيط حول أهمية هذا القرار حيث يكون التنفيذ على مراحل لتقادي أي إنصراف في وضع خطته و تعديله إذا أمكن ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لتضمن إستمراريتها و تحافظ على تماسكها أمام المؤسسات الأخرى و هذا بدوره يحفظ إستقرار مسار معين لخطة معالجة المشاكل مستقبلا، و بذلك تساعد على إستقرار و طمأنينة فئة الإطارات و التحكم بأن تحسسهم بأهميتهم ومكانتهم السالفة ويعتبر هذا التفاعل المتبادل من المميزات الإيجابية المشكلة للنظام المفتوح المتمثل في رد الفعل الذي يحدث داخل المؤسسة الذي يراد به تحقيق التوازن و التبادل و التفاعل بين عناصرها أولا مع بيئتها مثل تبادل المعلومات عن طريق الإتصال الرسمي عن طريق قنواته و الخدمات .

لذلك نقول أن عوامل الإنسجام والتوافق بين التحكم و المسيرين و الوظائف و عناصر إتخاذ القرار و دور المعلومات و الإتصالات تشكل مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تساهم و تؤثر بقدر كبير في طبيعة العلاقات بالمؤسسة و البيئة كالمشاركة في إتخاذ القرارات مما يزيد من روح الإلتناء و الإنسجام داخلها و التغيير لتحقيق التقدم و الإزدهار، وفي المقابل نجد ان ماك غريغور في نظريته يرى أن المديرين يميلون الى تبني سلوكيات الاتصال التالية :

تحرك وانسياب المعلومات و الرسائل مع انتقالها من أعلى الى اسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح من الاتصالات.

انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء المؤسسة واعتمادها على مدخلات الاعضاء من كافة المستويات.

استمرارية التفاعل مع خلق الثقة و الأمان.

انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال و المساعدة في تلبية حاجات الموظفين.

اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات من كافة المستويات مما يحسنها و يوضحها .

تشجيع عملية الاثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال اصغاء الادارة لوجهات نظر العاملين .

وفي الأخير نستطيع أن نستنتج أن نظرية إتخاذ القرار تساعدنا على دراسة علاقات العمل داخل المؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين وذلك من خلال عملية المشاركة و مدى تأثيرها على الالتزام و كذا تأثير قنوات الاتصال على إتقان العمل .

الفصل الثاني

علاقات العمل

## الفصل الثاني: علاقات العمل

### تمهيد

1. المدرسة الكلاسيكية
2. اهم رواد المدرسة الكلاسيكية
3. نظرية العلاقات الإنسانية
4. أهم نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية
5. الإتصال الرسمي داخل المؤسسة

### خلاصة الفصل

## تمهيد :

يعتبر موضوع علاقات العمل من المواضيع الهامة، و هذا في جميع الميادين العلمية و هذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع ، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين مهما كان غرضها سواء داخل المجتمع أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك علاقة بينهم.

مع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة و ملحّة إلى نشوء علاقة بينها للتعامل و التواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور بدونها .

وما يهمننا هو العلاقات الرسمية داخل المؤسسة أو المنظمات فهو يعتبر أمر ضروري فهو يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بكفاءة و التعاون في العمل و تحفيزهم.

فعلاقات العمل يعد القلب النابض في المؤسسة في جسم المنظمة ، فالمعلومة أصبحت الوقود اللازم للمنظمات و المؤسسات ، فكل من يريد المنافسة و الإستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في هاته العلاقات و يوجهها بصورة إيجابية و توجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة فجاحها لا يعتمد فقط على كفاءة أفرادها و إنما على التعاون أيضا ، ففي كل المستويات التنظيمية و ذلك من خلال نقل المعلومة و الأفكار و الإتجاهات.

و نحاول من خلال هذا الفصل إلى التطرق إلى المفهوم العام لعلاقات العمل الرسمية والإتصال الداخلي في المؤسسة.

## 01 - المدرسة الكلاسيكية :

## 1-1: نشأتها :

تعود نشأة المدرسة الكلاسيكية إلى أواخر القرن الثامن عشر للميلاد، ويعتبر المفكر والفيلسوف وعالم الاقتصاد آدم سميث هو أول من وضع قواعد هذه المدرسة، ومن ثم شهدت الكلاسيكية تطوراً مع دراسات المفكرين جون ميل، وديفيد ريكاردو، مما ساهم في بناء النظريات الخاصة في المدرسة الكلاسيكية، والتي أثرت على الفكر الاقتصادي السائد في بريطانيا. [3] أشار المفكر آدم سميث لأفكار المدرسة الكلاسيكية في كتابه بعنوان (ثروة الأمم) الذي صدر في عام 1776م، ولكن لم ينجح في تطبيق أفكاره الاقتصادية الكلاسيكية؛ بسبب عدم قبول قطاع الاقتصاد والسياسة العامة السائدة في المجتمع الإنجليزي لمثل هذه الأفكار، وحاول سميث أن يُقنع الحكومة البريطانية بأفكاره، وأنّ تطبيقها يُساهم في تعزيز النمو الاقتصادي عن طريق الاعتماد على التجارة الحرة التي ترتبط بتطبيق الاقتصاد الحرّ، والذي يُساعد بدوره على زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح أكثر<sup>1</sup>.

في عام 1817م سعى المفكر ريكاردو إلى تطبيق أفكار المدرسة الكلاسيكية بالاعتماد على النظريات الخاصة بآدم سميث، وقد حرص ريكاردو على تطوير العديد من النظريات الكلاسيكية، خصوصاً تلك التي تجمع بين زيادة العمل والمنافسة؛ إذ أشار إلى أنّ السلع التي يتم إنتاجها في ظروف ذات طبيعة تنافسية تكون متناسبة مع التكاليف المخصصة للعمل أثناء الإنتاج، كما أنّ السعر يعتمد عموماً على حجم العرض والطلب في السوق، ومع مرور الوقت أصبحت هذه الأفكار تُشكّل القاعدة المركزية للكلاسيكية. [3] شهد القرن التاسع عشر الميلاديّ التطبيق الفعليّ لأفكار المدرسة الكلاسيكية؛ وتحديداً على قطاع التجارة الدوليّة، فأصبح من الواضح أنّ أفكار سميث وريكاردو ساهمت في تطوير القطاعات الاقتصادية الدوليّة، وخصوصاً تلك التي تعتمد على تحقيق الاكتفاء الذاتي عن طريق الاقتصاد الذي يرتبط بدور قطاع الإنتاج، في تعزيز نموّ الصادرات التجارية بين الدول، وساهم ذلك لاحقاً في ظهور نظرية التجارة الدوليّة التي عمل على صياغتها المفكر ريكاردو<sup>2</sup>.

## 2-1: مبادئ المدرسة الكلاسيكية :

تعتمد المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من المبادئ الآتية:

تطوير التعاون بين إدارة الشركة والموظفين، مما ساهم في بناء بيئة عمل ذات جودة وفاعلية.

<sup>1</sup> فياض محود أحمد وزملائه، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر، ط 1، عمان، 2010، ص 124.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 127

الاهتمام بالعناصر الإنتاجية كافة؛ سواء البشرية، أو المادية، أو الإدارية، والتي تُساهم في تحقيق الأهداف الخاصة في العمل.

مُتابعة العوامل والمؤثرات الاجتماعية على قطاع الاقتصاد؛ إذ تُعتبر من المحركات الرئيسية للوضع المالي الخاص في المنشأة. فهم السلوك البشري عن طريق توفير مجموعة من المشروعات التي تتطابق مع أفكار وآراء الناس في المجتمع.

تقسيم العمل على مجموعة من المستويات، مما يُساهم في توفير الجهد والمدة الزمنية المُخصّصة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

### 1-3: خصائص المدرسة الكلاسيكية :

تتميز المدرسة الكلاسيكية بالعديد من الخصائص، ومنها:

التسلسل الهرمي في المناصب الإدارية، والذي يعتمد على ضرورة أن تُسيطر وتتحكم الإدارة العليا بالإدارات والأقسام الإدارية والفرعية الأخرى التي تُساهم في تحقيق هذا التسلسل بطريقة صحيحة.

الاهتمام بتطبيق وتنفيذ القوانين، خصوصاً تلك التي تعتمد على مُتابعة العمليات التشغيلية، مما يُساهم في توفير التنسيق المناسب الذي يُؤدي إلى نجاح العمل.

الاهتمام بالاختصاص في دراسة القرارات؛ أي الاعتماد على التحليل والتدقيق المناسب لكل قرار اقتصادي أو إداري قبل المباشرة في تنفيذه، عن طريق الاستعانة بآراء المُتخصصين في مختلف المجالات<sup>1</sup>.

### 2: نظريات اهم رواد المدرسة الكلاسيكية :

#### 1-2- فريدريك تايلور ( 1856 – 1915 )

يرى تايلور أن الإدارة العلمية في فكرها جانبا :

الجانب العمالي : يتعلق بالعمال وعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة .

الجانب الإداري : يتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقاتهم بزملائهم الإداريين والموظفين والعمال .

وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين :

1- مشكلة زيادة الإنتاجية .

2- تنظيم كفاءة الإدارة .

<sup>1</sup> الضلعين على ،اساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط 2 ،الأردن، 2005،ص 124



معتبراً أنها بسبب النجاح أو الفشل وأن حل الثانية طريق لحل الأولى .

ومنه :

- ☞ حلول مشكلة تنظيم كفاءة الإدارة : وهذا من خلال المبادئ الأربعة
- ☞ تنمية علم حقيقي للإدارة : وهذا من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات في مجال الإدارة لتكون مرجعاً يؤخذ به عند الحاجة .
- ☞ الاختيار العلمي للأفراد : أي الاعتماد على الكفاءة والتخصص
- ☞ تنمية وتدريب الأفراد على أساس علمية الوصول إلى أعلى مستوى في الأداء
- ☞ تنظيم الإدارة وتقسيم العمل للقيام بالواجبات بأكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص
- ☞ لقد أصدر تايلور كتاب مبادئ الإدارة العلمية : سنة 1911 وضع فيه واجبات المدراء وهي كالتالي:
- ☞ إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب بدلا من الطرق القديمة .
- ☞ الفصل بين التخطيط وبين التنفيذ ف الأول مسؤولية المدراء بينما الثاني مسؤولية مشتركة ، أما الإدارة فمسئوليتها تنظيم العمل وحل المشاكل التي تواجهها .
- ☞ اعتماد الأساليب العلمية في اختيار العمال وفي تدريبهم .
- ☞ تعاون الإدارة مع العمال من خلال المتابعة والرقابة في إنجاز الأعمال وفق الخطة والتنظيم .
- ☞ العدالة في تقسيم المسؤوليات ووضع نظام للحوافز ركز فيه على الناحية المادية<sup>1</sup>

## 2-2 : هنري فيول ( 1841-1925 )

☞ وضع أفكاره في كتب من بينه كتاب الإدارة العامة والصناعة أصدر 1916 ويعتبر أيضا من رواد المدرسة الإدارية العلمية ، حيث ركزت هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة وهو الذي وضع 14 مبدأ التي تعتبر مبادئ المدرسة الوظيفية بالإضافة أيضا قسم قبول أنشطة المنظمة إلى مجموعات وهي :

☞ الأنشطة : الفنية، التجارية ، مالية ، الضمان والوقاية ، المحاسبية ، الإدارة

<sup>1</sup> الضلعين على ،مرجع سابق ،ص 127

كما أنه حدد الصفات الواجب توفرها في المدير وهي :

صفات جسمانية : كالصحة ، القوة ، الحيوية .

صفات عقلية : القدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم .

صفات فنية : المؤهلات ، الأعداد العلمي والمعرفي .

صفات ثقافية : تتعلق بمعرفة وثقافة عامة تختص بنشاط المنظمة

تتعلق بالخبرة والتجربة<sup>1</sup> .

وقد وضع قبول أسس سماها " حكومة المنظمة " وهي :

تقسيم العمل : وهذا يتضمن التخصص الذي يرى الاقتصاديون أنه مهم في تحقيق الكفاية ولقد طبق هذا الكلام على كل أنواع العمل سواء الإداري أو الفني

السلطة والمسؤولية : يرى ارتباط السلطة مع المسؤولية وأعتبر المسؤولية نتيجة لتولي السلطة . ويرى أن السلطة عبارة عن مزيج من السلطة الرسمية والتي ترتبط بالعمل أو الوظيفية التي يتولاها الأفراد ، وسلطة شخصية ترتبط بالشركاء والاستعداد والخبرة<sup>2</sup> .

النظام : ويهتم فايول بالنظام على أساس أنه الموافقة على أو قبول أنظمة معينة ويشترط فايول وجود المشرفين في جميع المستويات الاستتاب النظام .

وحدة الرئاسة : وهذا يعني أن العاملين يتلقون الأوامر والتعليمات من رئيس واحد .

وحدة التوجيه : وهذا يعني ان كل مجموعات من الأنشطة التي يكون لها نفس

الأهداف يكون على رأسها رئيس واحد وخطة واحدة ، ولكي نفرق بين هذا المبدأ السابق تفسير إلى التنظيم والمبدأ السابق يرتبط بعلاقة الأفراد .

إخضاع المصلحة الشخصية المصلحة العامة : وهذا يعني أنه إذا تعارضت المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة يجب على الإدارة العامة أن تعمل لتوقيف بينها .

التعويض وطرق الدفع : يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى إشباع وارتياح ممكن وبالنسبة للعاملين وكذلك أصحاب العمل .

المركزية : ويرمز فايول بالمركزية المدى الذي تكون فيه السلطة مركزة أو موزعة

والموقف القائم الذي يحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية .

<sup>1</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مبادئ التنظيم والإدارة، ط 1 ، دار المناهج، عمان، 2006 ، ص 205

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 210 .

٤٥ الترتيب والتنظيم : وهذا يعني وضع كل شيء في المكان الصحيح وعلى وجه التحديد الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

٤٦ العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين .

٤٧ الاستقرار في المعاملة : ويقول فايول إن ارتفاع معدل دوران العمل هو سبب وكنتيجة للإدارة السيئة ويشير إلى خطورتها ونفقاتها .

٤٨ المبادرة : وتظهر أهمية المبادرة في الاشتراك وضع الخطة وفي تنفيذ الخطة . وينظر فايول إلى أهمية هذا المبدأ لدرجة لدرجة أن ينصح المديرين بإفساح المجال للمرؤوسين لكي يشتركوا في التخطيط .

٤٩ التعاون : ويهتم فايول بمبدأ التعاون على أساس الاتحاد فيه القوة ويناشد العمل الجماعي وتدعيم الاتصال .

- عيوب الإدارة العلمية :

- إغفالها النواحي الإنسانية .

- نفرض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طول الوقت .

٥٠ - التأكيد الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المديرين لعمالهم .

٥١ ويمكن القول في الأخير بالرغم من محاسن الإدارة العلمية إلا أن عيوبها دفعت لظهور حركة فكرية إدارية جديدة وهذا ما يستوضح في المدارس بروادها فيما بعد حيث قامت هذه المدارس نتيجة للعيوب ، محاولين بذلك إيجاد حلول وأفكار جديدة في هذا الشأن<sup>1</sup>

### 2-3: البيروقراطية :

٥٢ bureaucracy : تتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين هما bureau وتعني مكتب والأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب cracy وتعني السلطة أو حكم . وبالتالي يصبح معنى البيروقراطية سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ أو أسلوب العمل المكتبي . ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر وهو عالم الاجتماع واقتصاد عايش الجدال القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة والمدرسة العلاقات الإنسانية وكعالم الاجتماع كان على دارية واسعة بدور بين الفرد في المجتمع بتأثير على المجتمع وتأثير المجموعة عليه

<sup>1</sup> نفس المرجع . ص 216

وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان كعالم اقتصادية هما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها وتقيد بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أساسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية ولذلك سميت بالبيروقراطية.<sup>1</sup>

#### 2-4- خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليه ماكس فيبر :

● التحديد الدقيق للأهداف ولسياسات وإجراءات العمل عبر لقوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح ليتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل : فالتركيز يكون على العمل لأعلى من يقوم بالعمل إذ تم اختياره وفق ضرورات ومواصفات العمل كما يجري إلزامه بالتقيد بدقة مما يفرضه العمل دون استثناء.

● الخدمة العامة : ولا تحيز فيها لمن تنطبق عليه الشروط الاستفاد منها وعلى الموظف أو العامل التفريق بين دوره الرسمي في العمل وبين علاقته ومصالحه الشخصية وعدم إفساح المجال لها بان تؤثر في دوره الرسمي الذي تحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية .

● تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص

● تدرج الوظائف في مستويات السلطة

● تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة وتقديمها عبر اختيار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال

● وضع نظام للعاملين في المنظمة : يبين كافة الأموال المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائيا مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم بحيث ينير لهم الطريق أثناء مسيرتهم العلمية فيلتزم به عن علم ومعرفة ودراية وقناعة .

● الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات:

#### 2-5- عيوب البيروقراطية :

● الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة

● بطيء اتخاذ القرارات

● عدم التكيف مع تغير التكنولوجيا

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان, مرجع سابق , 217 .

من صعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات<sup>1</sup> .

### 03- نظرية العلاقات الإنسانية :

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر، إلى المنظمة أو المصنع، أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته، ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته، فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها يبنى على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، إلى جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء . وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفايته الإنتاجية .

كما تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري، وجانب العلوم السلوكية والتي انبثق منها عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن خلال العشرينات والثلاثينات من القرن 20 ، فلقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية لتايلور التي تميل للأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال . فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة اهتموا بالفرد العامل ولكن بهدف تحقيق الإنتاج وبشكل استغلالي، فمثلا هنري فايول من أهم مبادئه: التعاون وأكد على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال ، " وماكس فيبر، هو الآخر ذكر التعاون ودوره في تحقيق الإنتاجية، فكلاهما إذن اهتم بالإنتاج وأهمل حق الفرد كعامل وإنسان له حاجات ورغبات معنوية إلى جانب الحاجات المادية، فأصحاب النظريات الكلاسيكية اهتم معظمهم بتطبيق القواعد التنظيمية بصرامة فأول ما بدأ به مايو في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيقية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيرا نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح إلتون مايو أن العامل ليس كائنات سيكولوجيا منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها

من يمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في الآتي:

☞ إن المنظمة بناء اجتماعي

☞ للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل

☞ تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية

☞ للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم .

☞ إتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.

☞ رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.

☞ تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات

☞ يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية <sup>1</sup>.

### 3-1- أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات :

عموما ترجع الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية في المنشآت ومنظمات الأعمال إلى:

☞ حركة الإدارة العلمية والتي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين عن طريق دراسة الزمن والحركة ووضع معايير ومستويات لأداء الأعمال، وإن كان هدفها في بادئ الأمر الحصول على أكبر إنتاجية من جانب العاملين وتقليل الجهد المبذول لتحقيق الكفاية الإنتاجية ، إلا أنها اتهمت باستغلال العامل دون مراعاة لظروفه وطاقاته وحاجاته، إلا أن هذه الحركة ظهر لها رد فعل معاكس ، تمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان والتركيز على دراسة حاجاته ليست فقط المادية ولكن النفسية والاجتماعية عن طريق الوظيفة والعمل.

☞ ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولتها الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم ، وقيام هذه النقابات في الكثير من بلدان العالم المتقدم صناعيا، وقد أدى هذا كله إلى تجميع أعداد كبيرة من العمال حول هذه النقابات مما دفع إدارة المنشآت الصناعية الكبرى وغيرها إلى توجيه بعض الاهتمام للعاملين ومشكلاتهم وتحسين ظروفهم وجعل ظروف العمل أكثر إنسانية، الأمر الذي اعتبر دعما للعلاقات الإنسانية.

☞ الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل، أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل، وأفقد الوظيفة في

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان , مرجع سابق , ص 218

بعض الأحيان معناها بالنسبة لبعض العاملين. وهذا الوضع فرض على قيادة وإدارة المنشآت الكبرى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة إشعار العاملين بقيمتهم وقيمة ما يقومون به من عمل بمختلف الطرق والأساليب.

كـ المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم الاقتصادي والاجتماعي وأهدافهم ودوافعهم وحاجاتهم، هذا أدى إلى شعور بعض العاملين بالضيق في مجتمع العمل الكبير، وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودعم الروابط بين العاملين ومحاولة زيادة شعورهم بالأمن والانتماء للمؤسسة الكبيرة التي يعملون فيها.

كـ تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون وتوجيه قدر من هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات وفرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وبتزويد العاملين بالمهارات السلوكية والإنسانية التي تمكنهم من التوفيق بين مطالب كل واحدة من هذه الجماعات حتى لا تتعارض هذه المطالب أو تتصارع.

كـ التغيير المستمر الذي يشمل عالم الأعمال وفرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية المتصلة ببعض وهذا التغيير يسير بخطوات سريعة متلاحقة، وهذا التغيير قد شمل آلات وأدوات ونظم العمل والإنتاج والعلاقات التي تحكم العاملين في مجال العمل، ومن المعلوم أنه مع كل تغيير يسود قدر من التوتر والقلق صفوف العاملين يحدث

كـ اضطراب في العلاقات الإنسانية، وهذا الوضع يفرض الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (تزويد العمال بالمعلومات التي تمكنهم من تقبل التغيير).

كـ التأكيد على أن للمنشأة جانبين الجانب المادي الذي يتمثل في رأس المال والأدوات والآلات ونظم العمل، والجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنشأة والجمهور المتعامل مع هذه المنشأة.

كـ ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمال كتجمع في المنشأة، فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطويرها داخل المنشآت فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو معاملتهم بطريقة غير إنسانية أو إهمال آرائهم.

كـ زيادة تكاليف عنصر العمل في العصر الحديث، دفع الكثير من المنشآت إلى دعم العلاقات الإنسانية ومحاولة تحقيق رضا العاملين.

كـ التحسن الكبير الذي طرأ على دخول العمال المادية في السنوات الأخيرة جعلهم لا يركزون على الجوانب المادية فقط، ولكن تركيزهم أصبح نحو الحصول على عمل يحققون فيه ذاتهم ويشعره م بالأمن وبالتقدم والنجاح والانتماء (. لوكيا الهاشمي،

يحدد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي، ويعد الأفراد أهم العناصر على الإطلاق.<sup>1</sup>

### 2-3 - مبادئ العلاقات الإنسانية :

تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ استمدتها من تجاربها بمصانع هاوثورن وتتلخص في:

1 - أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

2 - أن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

3 - أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير رسمي.

4 - أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال ( في جميع المستويات ) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5 - أن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين. دعائم العلاقات الإنسانية : تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على الدعائم الآتية أهمها: استمع إلى الفرد، تفهم شعوره، شجع ميوله، قدر مجهوداته، زوده بالمعلومات والأخبار، دربه وأرشده، عامله كفرد له خصائصه ومميزاته، اتصل به دائماً، احترمه<sup>2</sup>

### 4- أهم نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية :

#### 4-1- التعريف بالتون مايو:

إن جورج مايو استرالي المولد أمريكي الجنسية كان عالم نفس ورجل علاقات عامة بالفطرة و قد كان استاذاً للبحوث الصناعية في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة هارفارد و قد عرف مايو من خلال بحثه الاجتماعي الذي أجراه في مصنع

<sup>1</sup> فياض محمود أحمد وزملائه ، مبادئ الإدارة ، دار صفاء للنشر، ط 1 ، عمان، 2010، ص 124  
<sup>2</sup> الصيرفي .محمد عبد الفتاح ، مرجع سابق . ص ص 205.



هو ثورن لشركة WESTERN ELECTRI CO وسترن الكترىك فى شىكاغو فى الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1928-1932 و التى كانت تتباهى بتقديم التسهيلات للعاملين.

كما فاستقدمت مايو لإجراء الدراسة إلى فريقين: فريق التجربة و فريق المراقبة و لاحظ أثر الإضاءة فوجد زيادة الإنتاجية و ارتفاع المعنويات لدى الفريقين الذى زادت عنده الإضاءة و الفريق الذى بقيت عنده الإضاءة ثابتة ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى فريقين.

كما تجربة زيادة الإنتاجية و ارتفاع المعنويات:

كما إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى نواحي المعنوية التى تعزز فيه الشعور بالإهتمام و الاحترام من قبل الإدارة و العاملين معه.

كما إن التحفيز الفردى لا يكفي و لا يجزى إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التى يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة و الانتماء و الإلتزام و من هنا تبرز أهمية المجموعة و علاقات الأفراد الأعضاء فى المجموعة فى زيادة الإنتاجية و تدعيم سلوك هؤلاء الأفراد.

كما إن بيئة العمل ليست فقط بيئة فقط إنتاج فحسب بل هى بيئة يعيش فيها العامل و بينى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية و لا تقل أهمية عنها فى التأثير على سلوكه داخل المنظمة و عليه يجب على الإدارة العليا أن تتعامل مع العاملين فى المنظمة من خلال مجموعات العمل التى ينتمون إليها و علة أساس أنهم يعيشون حياة إجتماعية داخل المنظمة و يشكلون مجتمعا قائما بذاته داخل المنظمة.

كما إن إشعار العامل بأهميته و المجموعة التى ينتمى إليها بدورها الإيجابى أمر ضرورى لرفع الروح المعنوية للعاملين التى تؤثر إيجابيا فى زيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا و ما يصادفهم من صعوبات و مشاكل فى العمل لا تأتى بشكل فردى بل من خلال المجموعات التى ينتمون إليها و من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة فى سلوك العاملين و دور القيادة فى التحكم فى ذلك السلوك حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعى فى العمل هو الأساس فى التأثير على إنتاجية العاملين و تفاعلهم مع الإدارة العليا<sup>2</sup>.

#### 4-2- نظرية ابراهام ماسلو:

<sup>1</sup> الصيرفى محمد عبد الفتاح ، مرجع سابق . ص ص 206.  
<sup>2</sup> الخطيب أحمد ، الإدارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ط ، 1 عالم الكتاب الحديث للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص330.

هو عالم نفس امريكى وضع عام 1932 نظريته المعروفة بـ "هرمية الحاجات الانسانية

انطلق ابراهام ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية ان معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في اشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجاً لهرمية هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الاساسية فى قاعدة الهرم وتليها الحاجات الاخرى تباعاً الى قمة الهرم . ويقوم الانسان وفق الية الدافع باشباعها بالتناوب وحسب اهمية الحاجة و ضرورتها فى ما قبل الاشباع . فاشباع هذه الحاجات عملية مستمرة استمرار حياة الانسان وتتم بالتناوب وفق الضرورة . فاشباع حاجة لا يعنى زوالها من هرمية الحاجات التى وضعها ابراهام ماسلو بل افساح المجال الى حاجة اخرى تبرز اهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأولويات للإشباع وهكذا . وفيما يلى موجز لاهم الحاجات اغلواردة فى هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية الموظفين إلى مسؤوليهم ) و التعليمات أو التوجيهات ( من الرؤساء الى الموظفين ) بخصوص أداء مهامهم ويتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة.

### اهم الحاجات لماسلو:

#### 1- الحاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء:

تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان و بقائه وهى تقع ضمن هرمية لا متناهية فى اولويات اشباعها

عندما تبرز الحاجة لاشباعها ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الانسان الى الهاء (اوكسجين ) و الى الماء و الطعام و الى الراحة و النوم والى الملبس و الجنس للمحافظة على النسل و استمرار بقاء الانسان ...الخ وتحتل هذه الحاجات عادة سلم الاولويات و قاعدتها الرئيسية فى هرمية ماسلو

#### 2- حاجات الأمن و الامان:

يهم أن حاجات الأمن تتخلص فى توفير العناصر المادية التى تحمى الإنسان من الضرر المدى و المعنوى عليه وعلى ذويه ومن يجب وكذلك حماية حاجاته الفسيولوجية وما هو له فى هذه الحياة . بناء على اقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه شعور بالاستقرار و الاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الامان وهى حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه و توازنه الطبيعى . ومثال على حاجات الأمن القوانين و الانظمة و التعليمات و الإجراءات التى تمنع الإنسان من الاعتداء على اخيه الإنسان مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية ( الأمن ) لتطبيق ذلك شعوراً بالأمان أى بالإرتياح و الاطمئنان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فرج شعبان ، مرجع سابق .ص 178 .

-الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب و الانتماء:

و هي حاجة الفرد أن يكون مقبولاً المجتمع الذي يعيش فيه و أن تتاح له فرصة في التعامل بود و التعاون مع أفراد ذلك المجتمع و أن يتمكن من إقامة علاقات ود و محبة و مشاركة مع الآخرين كتكوين الصداقات و المشاركة في الأعمال الجماعية و الزواج .. الخ أي أنها حاجة الانسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض و أنه منبوذ أو وحيد في بيته.  
-حاجات الاحترام او التقدير:

وتعبر هذه الحاجات من اهم الامور التي تؤثر على سلوك الانسان مع نفسه ومع الاخرين و خاصة في مجال التوازن و الاستقرار النفسى و التفاعل الايجابى مع الاخرين . ويمكن تصنيف هذه الحاجات الى

- حاجات احترام الذات:

وهي الحاجات المادية او المعنوية او السلوكية التي يعتبرها الانسان حقاً له في ضوء الواقع الذي يعيشه و ان التنازل عنها او عدم القدرة في الحصول عليها ينقص من قيمته في نظره أمام الآخرين وبالتالي يهز ثقته بنفسه . فقدرة المرء و حقه في الاستقلالية بنشاطاته وعمله و حريره في الاختيار مثلاً وعدم الشعور بالذنب او ما يسمى ب " جلد الذات " هي مظاهر لهذه الحاجات التي تؤثر على شخصية و تفاعل المرء ايجابياً مع بيئته . فهذه الحاجات هي إذن كل ما يعزز ثقة المرء بنفسه و الاعتزاز بها و الاعتداد بما يعمل و الاقتناع و الافتخار بسلوكه الذات.

- حاجات التقدير الاجتماعي:

على خلاف حاجات احترام الذات التي ينظر المرء اليها من خلال تقويمه لسلوكه الشخصي فان حاجات التقدير الخارجي هي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه و كيف ينظرون إلى سلوكه و المبحث إنجازاته أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفاءته و إعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع و هي لا شك تؤثر في حاجات احترام الذات بشكل طردي<sup>1</sup>.

- حاجات تحقيق الذات:

و هي شعور الفرد بكفاءته و مهارته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لإستغلالها و استثمارها من خلال انجازات يعترف بها الآخرون في مجتمعه فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره و شخصيته و بالتالي قيمته في نظر المجتمع . فهذه الحاجات و أن انطلقت من مشاعر و أحاسيس الفرد فإن تأكيدها يأتي من مشاعر و أحاسيس الآخرين تجاه ما يقدم الفرد من انجازات.

<sup>1</sup> حريم حسين ، إدارة الأعمال مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد ، ط 1 ، دار الحامد للنشر، عمان ، 2010 ، ص 21

## 4-3- نظرية فريديريك هيرزبيرغ:

تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وأهميته في حياة الافراد العاملين . حيث قسم نظريته الى فئتين من عوامل:

العوامل الدافعية : وتشمل ما يلي:

-الشعور بالانجاز.

-إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.

-اهمية العمل نفسه كونه يا و فيه نوع من التحدي.

-المسؤولية و مدى تحكم الشخص فى وظيفته و مدى مسؤولية الشخص عن الاخرين.

-إمكانيات التقدم فى الوظيفة.

-التطور و النمو الشخصي.

ولقد بين هيرز بيرغ ان العوامل الدافعية , ان وجدت فهي تؤدى إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا ايجابيا لدى الافراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي , مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الانتاجية<sup>1</sup>.

## 4-4-العوامل الوقائية التى تتبعها المؤسسة :

و تشمل ما يلي:

-سياسة الشركة و إدارتها.

-نمط الإشراف.

-العلاقات مع الرؤساء.

-ظروف العمل.

-الأجور و الرواتب و المكافآت.

-المركز الاجتماعي.

-الامن الوظيفي.

-التأثيرات على الحياة الشخصية.

<sup>1</sup> حريم حسين , مرجع سابق , ص 22

## 4-5- نظرية ماك جريجور: Y&amp;X

يعتبر ماك جريجور هاتي النظريتين حيث انتقد من خلال النظرية الأولى أفكار الكلاسيكية خاصة في نظرتها لإلى العنصر البشري و طريقة تعامله معه أما نظريته الثانية Y فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح و الإنساني مع العنصر البشري و كان ماك جريجور أول من دعى إلى أحداث التكامل بين أهداف المنشأة و أهداف الفرد العامل و لتعريف الدارس بهاتين النظريتين:

## 4-5-1- نظرية: X

لخص ماك جريجور في نظريته X أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل:

الإنسان يكره و يحاول تجنبه و الابتعاد عنه إذا استطاع و التالي لابد من اجباره.

الإنسان طموحه.

قليل فهو لا يبحث إلا عن الأمان و الاستقرار في العمل و لا يحب تحمل المسؤولية.

الحافز المادي و العقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل و الإنتاج.

أ. الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.<sup>1</sup>

## 4-5-2- نظرية: Y

ركز ملك جريجور في نظريته Y على التكامل بين أهداف الفرد و أهداف المنشأة و كتب يقول إن تطبيق نظرية Y سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين و سيتعزز انتمائهم و بالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي و من أبرز أفكار ماك جريجور التي تضمنتها نظريته Y ما يلي:

عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه و كيف يحفزه على العمل و يثير فيه الدافعية.

الحافز المادي و العقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة و الاقتناع و الترغيب هي أدوات تحفيز العمال بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية و ليس المادية فقط.

الإنسان يحب عمله و يبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حالياً.

الإنسان لا يهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه و تحقيق طموحه.

<sup>1</sup> salimprof.hwww.rosaelyoussef.comooxs.com/t1073-topic

المرووسين يحبون مشاركة الرئيس في إتخاذ القرارات و يحبون الشعور بالحرية و يرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم تتيح للموظفين الاطلاع على القرارات، الخطط، الاستفسارات وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم.<sup>1</sup> إذا اضطرت المنشأة إلى ممارسة السلطة و فرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.

مما سبق نفهم أن ماك جريجور قصد في نظريته  $\gamma$  أن تكون المنشأة مكان عمل محبب للنفس. و أشعاره أن وجود و عمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية و المعنوية و النفسية و الاجتماعية و أن مستقبله الوظيفي و مستقبل أسرته مرتبط بها يجدر الذكر هنا أن اليابانيين طوروا إدارتهم بالإعتماد الأساسي على نظريات و فكر ماك جريجور.<sup>2</sup>

#### 4-5-3- الفرق بين نظريتي X و Y

##### "نظرية $\gamma$ نظرية X"

- حب الإنسان العادي للعمل .
- كراهية الإنسان العادي للعمل .
- يسعى برغبته و دون إكراه للقيام بعمله نظرا للمكافأة التي يتوقعها .
- الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذ ترك لوحده فلن يعمل .
- الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية .
- الإنسان بطبعه كسولا و كل مات يريده فقط هو الأمن و الاستقرار.
- الإنسان طموح و يسعى إلى تحقيق ذاته و رغباته .
- يفتقر الإنسان إلى روح المبادرة و يكره المخاطرة .
- يمتلك الإنسان القدرة على المبادرة و الابتكار و إتخاذ القرارات فيها مخاطرة .

تم نتوصل إلى أن الفرد العالم أقرب في طبيعته و سلوكه إلى افتراضات النظرية  $\gamma$  هذا و من الجوانب الايجابية للمدرسة السلوكية تركيزها على العامل الإنساني و الجماعة في المنظمة و هي بذلك تعوض النقص الموجود في المدرسة الكلاسيكية التي ركزت أساسا على العمل دون الفرد نفسه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حريم حسين, مرجع سابق. ص 23

<sup>2</sup> الخطيب أحمد ، مرجع سابق ص 107 .

<sup>3</sup> الحلالة محمد عزات و احمد نافع المدادحة . المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة، ط 1 إثناء للنشر الأردن 210 . ص181

يتم من خلال عملية الاتصال الداخلية اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 05- أهداف الاتصالات الرسمية:

- ☞ نشر أهداف وسياسة، وقيم ومبادئ المنظمة.
- ☞ إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- ☞ إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل، وتسلسله، إجراءاته.
- ☞ التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.
- ☞ التعرف على رغبات الجمهور المتعاملين مع المنظمة.
- ☞ تطوير اتجاهات العاملين و أفكارهم اتجاه المنظمة.
- ☞ إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء.
- ☞ اطلاع العاملين على التغييرات المزمع إحداثها.<sup>2</sup>

#### 06- اتجاهات الاتصالات الرسمية :

أ. الإتصال النازل : وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم إلى أدناه ، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الوسطى أو قد تكون من الوسطى إلى الدنيا أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ، و لذلك فإن هذا النوع يستخدم في الامر و التوجيه و التعليم وله هدفان هما :

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة حتى يتمكن العمال من فهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

#### مزايا الإتصال النازل:

- ☞ تعليم الموظفين و توجيههم, و توضيح المواقف لهم .
- ☞ تحسيس الموظف بأنه موضع إهتمام و تقدير .
- ☞ تمكين العمال من معرفة التغييرات في المنظمة مما يساعد على التوازن .

#### معوقات الإتصال النازل :

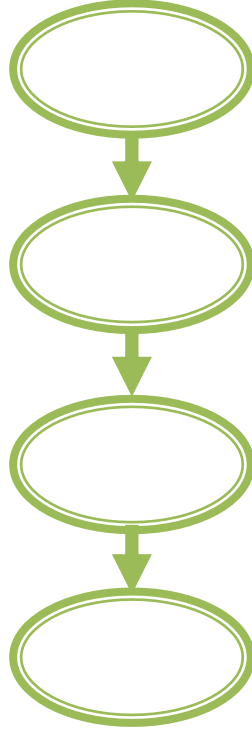
☞ إن العديد من المنظمات غالبا تعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية و تتحاشى الرسائل الشفهية مما يفقد الإتصال قيمته .

☞ أسلوب الفترة وذلك حجب بعض المعلومات المهمة من طرف المسؤولين .

<sup>1</sup> الحلالة محمد عزات. مرجع سابق ص 181 .

<sup>2</sup> - Dcoster , m,pichault , f.(1998).tatie de-là sociologie de taravail .Bruxelles :block université

كـ نقص الفهم و المعرفة من جانب المرؤوسين و يتمثل بعدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها على مستويات اخرى و هذا ما يحد من الإتصال الفعال .



شكل رقم(01): يوضح الاتصال النازل

#### ب. الإتصال الصاعد :

ويقصد به الرسائل القادمة من الأسفل إلى الأعلى وتكمن اهميته في :

- كـ معلومات حول أداء الرئيس ومدى تقدم خطط المؤسسة.
- كـ القدرة على معرفة المشاكل و إيجاد حلول لها.
- كـ تحسين سبل العمل و ظروفه<sup>1</sup> .

#### مزايا الإتصال الصاعد :

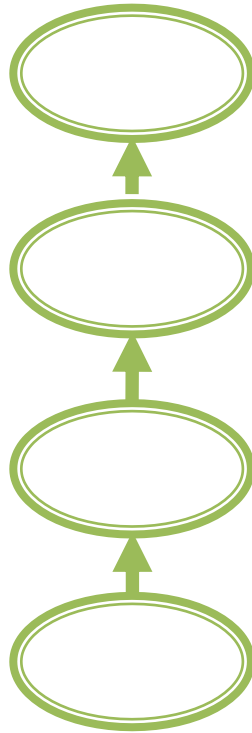
- كـ إكتشاف المشاكل قبل إنتشارها و إستفحالها .
  - كـ المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين ورفع مستوى الأداء .
- معوقات الإتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة:

<sup>1</sup> صقر عاشور أحمد، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1979، ص140.



- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة على رأي الرئيس به ويحاول أن يترك أثراً إيجابياً لدى الرئيس حتى ولو لجأ إلى تزوير الرسائل .
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء و المرؤوسين<sup>1</sup>.
- التقاليد الإدارية في المنظمة كإعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال المرؤوسين وليس العكس و يعتبرون الإتصالات الصاعدة إستثنائية أما النازلة فهي الأساس.
- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الإتصال المباشر مما يجعل حاجزا أمام العلاقات الإيجابية .
- و الإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال مثل الإجتماعات و تقارير الأداء و صناديق الإقتراحات.



شكل رقم (02): يوضح اتصال الصاعد

### ج. الإتصال الأفقي :

- ويكون هذا النوع بين الأفراد على نفس المستوى الإداري وهذا النوع له ضرورة كبيرة :
- درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة .
- السماح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب مما يسمح بتنوع الأفكار و الآراء في ما يخص إتخاذ القرارات إستنادا إلى معلومات كافية .

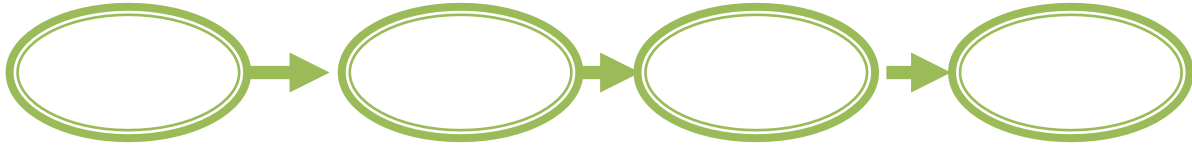
<sup>1</sup> صقر عاشور أحمد، مرجع سابق، ص142

ويمكن إجمال أهم وظائف الإتصال الأفقي فيما يلي :

- ☞ التنسيق للقيام بمهمة.
  - ☞ حل المشاكل والصراعات من خلال الإجتماعات داخل مؤسسة واحدة أو إدارتين معا أو أكثر .
  - ☞ تبادل المعلومات من خلال عملية المشاركة ...
- مزايا الإتصال الأفقي:**

- ☞ يسمح بوصول الآراء والمقترحات من كل جانب و توفر المعلومات .
  - ☞ يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين و يبرزهم كشركاء في الإدارة<sup>1</sup>.
- معوقات الإتصال الأفقي :**

- ☞ عند تقسيم العمل و تخصصه يخلق ولاء متعدد يحول دون تحقيقها بالصورة المطلوبة .
- ☞ هذه الإتصالات لا تتم بالسرعة المطلوبة وسبب ذلك التمسك بالشكليات و التعقيدات.



شكل رقم(03): يوضح الاتصال الافقي

## 6- معوقات الاتصال :

يمكن النظر إلى معوقات العلاقات الرسمية على أنها الأشياء التي تمنع تبادل المعلومات وتعاطيها أو يشوه معانيها فتصبح غير فعالة .

أ. **المعوقات التنظيمية :** تنشأ المعوقات التنظيمية من التنظيم الغير جيد الذي يتسم بالعجز عن تلبية حاجات المنظمة بحيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار و الهيكل الذي يعمل الأفراد في حدوده فالمعوقات التنظيمية مرتبطة بالهيكل التنظيمي وهي تتمثل في ما يلي :

- ☞ البعد الزماني و المكاني بين المرسل والمستقبل : وذلك راجع إلى زيادة عدد الوظائف وتعدد الوحدات وكبر حجم المنظمة .

<sup>1</sup> صقر عاشور أحمد، مرجع سابق ص 143.

٢٤ تعدد المستويات الإدارية بين المرسل و المستقبل : تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل فالعمليات و نقل المعلومات تتعرض للترشيح أثناء مرورها كحجب الأخبار و شخصيتها .

٢٥ طبيعة العمل : فالمنظمات تختلف من حيث النشاط الممارس وهذا ما يؤثر على علاقات العمل التنظيمية الرسمية و الإتصال<sup>1</sup>.

ب. المعوقات النفسية : وتتمثل في الأسباب الشخصية كالإدراكات الإختيارية للفرد لما يريد سماعه تذكره بينما هناك معلومات أخرى لا يلتفت لها .

٢٦ فقدان عنصر الثقة والتعاون بين الأفراد : ذلك بأن يسود سوء التفاهم وعدم التبادل و الإنسجام و الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين و إستعمال القيادة التسلطية .

٢٧ الفروق الذاتية بين المرسل و المستقبل : وذلك من خلال إستعمال المشاعر و القيم و المقومات الشخصية في عملية نقل المعلومات هذا ما يمكن ان يسبب سوء فهم في طريقة التوصيل .

٢٨ المعوقات المادية و الفنية : كسوء الطبع و عدم وضوح خط الرسائل<sup>2</sup> .

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص7

## خلاصة الفصل :

من كل ما عرضناه من أنواع للعلاقات التنظيمية الرسمية فقد تبين لنا أهميتها و تأثيرها ف الجو التنظيمي للمنظمة ولذلك فإن إعطاءها أهمية كبيرة يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد لدى المرؤوسين و يساعد على سيرورة المعلومات داخل الاطر التنظيمية بشكل كافي و بصورة واضحة و منتظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بهذه العلاقات من أجل إبداء آراءهم مما يساعد على زيادة التنمية و الدافعية و تماسك العمال و تعاونهم مما ينتج عنه الأداء الجيد في العمل مستعملة في ذلك استراتيجيات اتصال ناجعة وفعالة .

# الفصل الثالث الأداء الوظيفي

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

### تمهيد

1. تعريف الاداء
  2. محددات الأداء
  3. معدلات الأداء
  4. العوامل المؤثرة على الأداء
  5. مفهوم تقييم الأداء
  6. اهداف تقييم الأداء
  7. أهمية تقييم الأداء
  8. معايير الأداء و استخداماته
  9. طرق تقييم الأداء
  10. عيوب تقارير الأداء
  11. اقتراحات تحسين الأداء الوظيفي
- خلاصة الفصل.

**تمهيد :**

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرار في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل جب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طرق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات و الإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم في المؤسسة.

**1. تعريف الأداء:**

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكفاءة التي يحقق أو تشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذول، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>1</sup>.

و يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين<sup>2</sup>.

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، " النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة<sup>3</sup>.

بينما يتميز تعريف " ظاهرة محمود كلابدة " بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة و النوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.

## 2. محددات الأداء:

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

- للهم الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- للهم القدرة على أداء العمل المعين: يجب ان يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
- للهم إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك و يفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

## 3. معدلات الأداء وخصائصه<sup>4</sup>.

1.3 معدلات الأداء: يمكن حصر أهم الخطوات إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

هم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتمثل في:

<sup>1</sup> رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص 25 .  
<sup>2</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 ، ص 143 .  
<sup>3</sup> كلابدة طاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 242  
<sup>4</sup> جودة عبد المحسن و عبد الفتاح عبد الحميد ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر ، ص 423 .



- أهداف إستراتيجية : تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.
  - أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة و الجزاءات والترقيات.
  - أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف و امكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.
  - ☞ تحديد فئات الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة: مثلا : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، التعاون..... إلخ.
  - ☞ تحديد عدة المعدلات وترشيد إستخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة و تحقيق الأهداف المنشودة.
  - ☞ تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بمراعاة الوظيفة و نوعية الأعمال وأهمية كل منها.
  - ☞ بيان منهجية التطبيق : من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي<sup>1</sup>.
- 2.3 خصائص معدلات الأداء:** حتى يمكن تحديد معدلات القياس لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم استعمالها للقيام ، ومن أهم هذه الخصائص نذكر :
- ☞ التوافق الإستراتيجي : يشير هذا المبدأ إلى مدى إهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجودة بين أداء الوظيفة و استراتيجية المنظمة وثقافتها.
  - مثال : إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم يتركز على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء .
  - ☞ الثبات: يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الإعتماد على المعيار وتكرار إستخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.
  - ☞ القبول: إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتا طويلا في إستخدامها لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض إستخدامها ومن هنا

<sup>1</sup> جودة عبد المحسن وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 424 .

يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.

**الخصوصية :** تعني أن تعطى معدلات الأداء دلائل محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف و الإستراتيجية والتنمية للإدارة والأداء.<sup>1</sup>

#### 4. العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة يقول عموما لا تأثر في الأداء " و الى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

أ. **عوامل داخلية :** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

**العنصر البشري :** يشكل أهم موارد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ومدى الصدق يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقض أو الغموض و تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافعية .

**الإدارة :** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .

**التنظيم :** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وامكانياتهم الخاصة.

<sup>1</sup> فيساح وسام وعموري ميلود ، الحوافز وأثرها على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ليسانس " ، المركز الجامعي ، المدينة 2007/2006.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط1، زهران للنشر، الأردن ، 2001 ، 185

إن درجة التنظيم و احداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

**ب. بيئة العمل :** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

**ب. طبيعة العمل :** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما ازدادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه لعمله وولائه لمؤسسته.

**ب. العوامل الفنية :** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على<sup>1</sup>، الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

## 5. مفهوم تقييم أداء:

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة ، خاص بكل وظيفة و يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير الأداء ، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة و صحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و إتجاهاته المستقبلية<sup>2</sup>.

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف و اختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعاريف نذكر :

<sup>1</sup> حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 186

<sup>2</sup> Bussenault ;c .(1990).organisation et gestion d'el entreprise direction de L entreprise et diagnostic .paris :giberne.

**تعريف 01:** هو عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أداتهم لتحديد مستوى كفاءتهم<sup>1</sup>.

**تعريف 02:** يعرف بأنه النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم<sup>2</sup>.

**تعريف 03:** و يعرف كذلك بأنه " عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم و خبرتهم و عاداتهم الشخصية<sup>3</sup>.

**تعريف 5:** هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ، و يترتب على هذا التقييم و صف الفرد بمستوى الكفاءة أو الجدارة أو استحقاق معين ( ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا)<sup>4</sup>.

**تعريف 6:** هو عبارة عن طريقة التي يتم بوسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي ، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي و خلال فترة زمنية معينة<sup>5</sup>.

**تعريف 7:** هي الطريقة التي بوسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم انجازه بمقدرته مع المطلوب انجازه كما و نوعا<sup>6</sup>.

**تعريف 08:** هي الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء و فعالية و انجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس<sup>7</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة و استنباط مجموعة من النقاط الهامة:

✓ التقييم هو مقياس كما و نوعا للإنجازات الفردية بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة و من حيث الجودة و مواصفات و الخصائص.

<sup>1</sup> المغربي كامل ، أساسيات الإدارة ، ط 01 ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، 1995 ص 3 .

<sup>2</sup> بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 ، ص 284 .

<sup>3</sup> عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 183 .

<sup>4</sup> شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 ، ص 87 .

<sup>5</sup> شاويش مصطفى نجيب ، نفس المرجع ، ص 85

<sup>6</sup> عقيلي عمر وصفي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر ، عمان 1996 ، ص 191

<sup>7</sup> شاويش مصطفى نجيب ، مرجع سابق ، ص 87 .

✓ إن عملية التقييم تقيس الجهد و الأداء البدني و الذهني لأداء العمل و مستوى المهارة و إتقان و الدقة المطبقة.

✓ وجود معايير و معدلات لقياس أداء.

✓ وجوب وجود مقيم تتوفر فيه النزاهة و الموضوعية.

## 6. أهداف تقييم الأداء:

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:

✓ اختيار أفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و قدراتهم و مهارتهم تحقيق لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب " .

✓ مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أداءهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك.

✓ تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد و ترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم و مصالح المنظمة.

✓ اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة. يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية و اطلاع ، إذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه لمعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف و شخصية يقيمهم<sup>1</sup>.

✓ يزود قياس الأداء الأفراد المسؤولين في المؤسسات المختلفة بمعلومات وقائية عن الأداء و أوضاع العاملين فيها ، مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية ، تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعملية للاختيار و التعيين في المؤسسة.

✓ يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجهاتهم.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان ، 2006، ص 208

يُعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين رفع الروح المعنوية و تحسين علاقات العمل و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس تفهم بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة.

وسيلة للتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة و فعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه و مدى كفاءته في مجال عمله و معرفة نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه.

تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيه و قيام بتحليل هذا السلوك و طريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق و هذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير و الحكم السليم على الأمور و التدريب على الرقابة الفعالة و المستمرة.

إشعار الموظف بمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه و أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائهم و أن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي ، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و اتجاه عمله الذي يؤديه و سوف تجده يتفان في بذل الجهود و طاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى الإدارة و الرؤساء المشرفين.

وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ، ترقية ، زيادات في الأجر..... الخ.<sup>1</sup> و ذلك على أساس كفاءته و جهده في العمل، و تضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر ، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة و نشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية و الذين يعملون في صمت<sup>2</sup>.

## 7. أهمية تقييم الأداء:

إن أي مؤسسة تحتاج في إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء، و تسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين ، الأجور، الحوافز ، الترقية ، التدريب ، النقل ، الطرد..... الخ.

<sup>1</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم ، مرجع سابق ، ص 210.

<sup>2</sup> عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب، سوريا ، 1991 ، ص 170 .

للحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كإختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء، هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعد على إتباع الحاجة لإثبات الذات و إكتساب احترام الآخرين ، أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على تعرف بشكل دقيق على ذو الأداء المنخفض و كذا ذو الأداء الجيد حتى نتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء و استفاد من أداء الجيدين، و أن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.

كذلك التقييم الجيد و الدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب و التنمية تخطيط القوي العاملة الحوافز، حيث يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة و فعالية الأفراد.

كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم و التعاون بينهما.

## 8. معايير الأداء و استخداماته:

يتم قياس و تقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي ، و المعايير نوعان " : العناصر ، و معدلات الأداء<sup>1</sup> "

### أ. العناصر:

و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة ، و العناصر نوعان هما:

**العناصر الملموسة:** و هي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب و مدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله..... الخ ، فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل و بالتالي الحكم على مدى دقته و إتقانه لعمله بشكل صحيح.

**العناصر غير ملموسة:** و هنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد و هذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها و رؤيتها و حكم عليها و مثل هذه الصفات " الأمانة ، الذكاء ، و التعاون... الخ.

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي ، مرجع سابق، ص175 .

## ب. المعدلات :

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم إن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة ، و يتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة. و لمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

**١. المعدلات الكمية:** و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية " ذات قيمة ملموسة."

**٢. المعدلات النوعية:** و بموجبها يتم تحديد الجودة و الدقة و الإتقان... الخ ، و التي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه ، و غالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج و بعدد الإنتاج المعيب ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية " ذات قيمة غير ملموسة."

**٣. معدلات الكمية النوعية :** و هذا المعدل هو مزيج من السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و إتقان<sup>1</sup>.

## 9. طرق تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد ، و منه على الجهة المكلف بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد مع حجم المنظمة و طبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من العوامل الأخرى. و سنتناول أبرز هذه الطرق و هي كما يلي<sup>2</sup> :

أ. **الطرق التقليدية :** تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي :

**١. طريقة الترتيب البسيط :** هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الأفراد حسب قدراتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أي حسب الكفاءة و يأخذ في ذلك مجموعة من العوامل

<sup>1</sup> عوايدي عمار ، سبق ذكره ، ص 314 .

<sup>2</sup> سعيد صالح عودة ، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994 ، ص286



مثل : الانضباط ، السلوك و التعاون..... الخ و تكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي :

- عدد الأفراد كبير.
- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز<sup>1</sup>.
- **طريقة المقارنة المزدوجة :** في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد أخرى من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك و فق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما ، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام.

**مثال :** إذا كان هناك 04 أفراد في مصلحة ما هم : إدريس ، ميلود ، محمد ، نسيم ، فان المقارنة تكون كالتالي:

إدريس ميلود إدريس / محمد إدريس / نسيم

ميلود/محمد ميلود / نسيم محمد / نسيم

و عند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية.

• **طريقة التوزيع الإجباري :** يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات ( ممتازين ، جيدين ، مقبولين ، متوسطين ، ضعفاء). ومن مميزات هاته الطريقة أنها:

- تقيس عددا قليلا من الأفراد.
- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم.

ومن عيوبها تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات<sup>2</sup>.

• **طريقة القوائم السلوكية :** يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الاسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون ان يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس ، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل

<sup>1</sup>مدحت ابو النصر ، الأداء الإداري المتميز، ط1 ، المجموعة العربية للنشر، القاهرة ، مصر 2012 ص 183

<sup>2</sup> سعيد صلاح عودة ، مرجع سبق ذكره ، ص288 .

فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الامثلة التي يمكن ان تتضمنها قائمة الاسئلة مايلى:<sup>1</sup>

- هل يقدم الفرد أفكار جديدة
- هل يواظب على الحضور
- هل لديه معلومات كافية عن عمله
- هل لديه إهتمام بعمله

ومن عيوب هذه الطريقة: تلزم المكلف بالتقييم باعداد قوائم خاصة بكل فئة من الافراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها ، وتصبح الاحاطة بكل مكونات الاداء<sup>2</sup>.

### ب. الطرق الحديثة:

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم الى ان جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الافضل في تقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة.

**ب. طريقة الإدارة بالاهداف والنتائج :** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الاداء بالاهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الاداء ويقوم هذا الاسلوب على العناصر التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
  - اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الاهداف الممكن تحقيقها .
  - وضع خطة عمل .
  - تحديد معايير قياس الاداء المناسبة .
- وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها :

توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد، تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين الى الاهتمام الى كيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل.

<sup>1</sup> clade ,d.(2007).introduction a la psychologie de travail et D organisations des formations de base d applications. Paris :armandcolin

<sup>2</sup> سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993 ، ص311 .

وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنه تشوبها العديد من العيوب نذكر منها:

ان حرية المرؤوسين في تحديد الاهداف ليست مطلقة فيبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر، حيث تعتمد هذه الطريقة في التقييم على الاهداف الكمية وتهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها ان التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن اخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض انواع التصور في الاداء او تحديد الاهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة<sup>1</sup>.

**طريقة الاختيار الاجباري:** تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجموعة تحتوي على اربع جمل ومنها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة ، والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير المرغوب فيها ، حيث يقوم المشرف في كل اربع جمل باختيار جملتين فقط ، واحدة تقيس الصفة المرغوبة ، والأخرى غير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين، والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع ان يقيم المرؤوسين حسنا او سيئا حسب تفصيله الشخصي.

**مثال :** لدينا اربع جمل التالية:

**الصفات المرغوبة:** يقابل الفرد قرارات الادارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها ينجز الفرد الاعمال المطلوبة منه والاعمال الاضافية .

**الصفات غير المرغوبة:**

- لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي تصادفها
- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

يقوم المشرف باختيار جملتين، الاولى الصفة المرغوب فيها والثانية صفة غير مرغوب فيها في أداء الفرد ، وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الاداء الحقيقي للفرد.

ومن عيوب هذه الطريقة:

- انها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوس
- كما لا يعرف الرئيس أساس وقيم التقييم .

**طريقة الأحداث الحرجة:** يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشرا على حسن وسوء أدائه وهنا لايركز المشرف على الأداء وإنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث.

<sup>1</sup> فاطمة مروة ، الاتصالات المهنية ط1، دار النهضة للنشر ، بيروت ، لبنان ، 2004 ص 201 .  
<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية ، دليل علمي ط، 1 ، وائل للنشر عمان، 2010 ، ص243.

ومن عيوب هذه الطريقة:

- تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل.
  - يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة.
  - ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمستشرف وبالتالي الإبتعاد عن الهدف من التقييم
  - تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد
- **طريقة التقرير المكتوب:** يقوم الرئيس بإعداد تقرقر مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناء على عناصر رئيسية .

**مثل :** جوانب الضعف قدراته القيادية ، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه ويذكر فيه حكمه وانطباعه على أداء الأفراد<sup>1</sup>.

ومن عيوب هذه الطريقة:

- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد.
- تقوم على إعتبراته في التقييم وبالتالي الإبتعاد عن الشفافية.
- تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين .
- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الإنحياز لبغض الأفراد.

## 10. عيوب تقارير الأداء:

ترجع عيوب تقاري الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

● البعد الاجتماعي بين المقيم والمشرف اي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلاة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد.

<sup>1</sup> جودة محفوظ احمد ، مرجع سابق ،ص245.

يحتاج المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفادياً للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفاً من قبلهم.

صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح .

مقاومة العاملين لقياس الأداء لإعتقادهم بأن مثل هذا النظام يضعهم مراقبة مستمرة ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.

إستحالة تحقيق الموضوعية في التقييم وهذا راجع للإختلاف شخصية الرؤساء أو المقيمين ومستوياتهم فيؤثر هذا على طريقة التقدير<sup>1</sup>.

## 11. اقتراحات تحسين الأداء الوظيفي:

### أ. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

بدلاً من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل الموظفين ولكل الإدارة، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفي ما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائداً للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات في بيئة المؤسسة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات لما يتمتع بها الموظفون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية ( الحاجات، والكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة) على الأداء سلبياً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وطرق العمل، الخ، إن رغبات واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك بد لا من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

### ب. تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول:

<sup>1</sup> المعاينة رولا نايف و الحموري صلاح سليم ، إدارة الموارد البشرية ط 1 ، كنوز المعرفة للنشر ، عمان ، 2013 ، ص116.

تعتبر خطة العلمين بين العوامل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، للتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة أخرى الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة، والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرعة في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء المباشر إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم إزالة والمشكلات الأداء<sup>1</sup>.

### ج. الاتصالات المباشرة.

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء بد ولا من تحديد أسلوب الاتصال وأنماطه المناسبة، وعن غيرها من الاتصالات المناسبة ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات أو سلوكيات غير واضحة، وكذلك بد لا من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء، كسوء الفهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله "حصل نفس الشيء لي في الماضي أنني أعرف شعورك لأن أتذكر كيفية انجاز العمل بدون أخطاء<sup>2</sup>.

### خلاصة الفصل:

إن عملية تقييم الاداء اداة من الادوات التي تستخدمها ادارة الافراد وهذا سعيا منها لمساعدة الادارات الاخرى على القيام بمهامها، كما انها تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة الاداء لمروسيهم دائما وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها، مع اكتشاف نقاط القوة وتعظيمها، ان تعدد الطرق المعدة لتقييم الاداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الاداء وانما يرجع الامر الى القائمين عليه، اي يجب عليهم ان يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء

<sup>1</sup> الكرخي محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، ط1، دار المناهج للنشر، عمان 2013 ص128، 130.

<sup>2</sup> الكرخي محمد، مرجع سابق ص131.

هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والاهداف والسياسات وكذلك الوظائف ، ونظرا لصعوبة عملية تقييم الاداء وتعقدتها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس ادائه ، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الانتاجية غير الملموسة اي لأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل : الاعمال الادارية ، اعمال المشرفين وغيرها. .. وفي الاخير يمكن القول انه لا يمكن ان تخلو طريقة او عملية ما من العيوب لأنها من صنع الانسان ولكن نحاول التخفيف منها حتى نصل الى تقييم أقرب للدقة والموضوعية.

# الفصل الرابع

## عرض وتحليل النتائج



## الفصل الرابع: منهج البحث والطرق الميدانية

### تمهيد

1. التعريف بمجتمع البحث
2. عينة الدراسة و أدوات جمع بياناتها .
3. تحليل و مناقشة النتائج
4. الاستنتاج العام

خلاصة الفصل

## 1. التعريف بمجتمع البحث:

## أ. تعريف بلدية ضاية بن ضحوة :

على اثر التنظيم الاداري سنة 1984 م انبثقت بلدية ضاية بن ضحوة كوحدة من وحدات الادارة الاقليمية لولاية غرداية حيث تقع غرب الولاية تبعد عن مقر الولاية ب 11 كلم يحدها شمالا ولاية الأغواط , جنوبا بلديتي غرداية و بنورة , شرقا بلديتي غرداية و بريان , غربا بلدية متليلي تتربع على مساحة 2175 كلم يبلغ عدد سكانها 12492 سنة 2008 .

## ب. الهيكل التنظيمي لبلدية ضاية بن ضحوة :

يتكون من عدة مصالح و مكاتب و فروع تتشكل أساسا من الأجهزة الادارية والتقنية .

## ❖ الأمانة العامة :

يعتبر الأمين العام المساعد المباشر والرئيسي لرئيس المجلس الشعبي البلدي والركيزة الاساسية للبلدية يتولى وتحت سلطة رئيس المجلس البلدي ما يلي :

- العمل على خلق التنسيق و التنظيم بين مختلف المصالح في البلدية و تنشيطها و مراقبتها لإحترام القوانين والتنظيمات المعمول بها .
- الإشراف على أمانة المجلس الشعبي البلدي .
- ممارسة السلطة السلمية على المستوى البلدي .
- دراسة مختلف البرامج و السهر على حسن إنجازها .
- إعداد مشاريع القرارات و ميزانية البلدية .
- السهر على تطبيق و متابعة الأهداف .

## ❖ مصلحة التقنين والشؤون العامة وتنشيط الشؤون الاجتماعية والثقافية :

تكون هذه المصلحة من مكاتبين :

- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية : مكلف بالضمان الإجتماعي و الجمعيات المحلية و الشبكة الإجتماعية .
- مكتب التقنين و الشؤون العامة : يتولى النزاعات و المهام القانونية يتكون من : فرع الحالة المدنية يتولى تسجيل عقود الزواج و الولادات و الوفيات – فرع الشرطة تسليم

بطاقات و شهادات الإقامة – فرع الإنتخابات و الإحصاء تسجيل المنتخبين و الإحصاء السكاني و الإقتصادي.

#### ❖ مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي :

تتكون هذه المصلحة من مكتبين :

▪ مكتب النشاط الاقتصادي : يتكفل بمجال الإستثمار في المجال الفلاحي و الصناعي والحرف .

▪ مكتب الشؤون المالية ويتكون من الفروع التالية :

✓ فرع تسيير المستخدمين : التكفل بمستخدمي البلدية فيما يتعلق بالتعيين و الترقية و الأجور والتأديب .

✓ فرع المالية والمحاسبة : إعداد الميزانية و متابعة تحصيل الإيرادات و تسديد النفقات

✓ فرع تسيير أملاك البلدية : متابعة سجل مكونات ممتلكات البلدية المنتجة و غير المنتجة للمداخيل .

#### ❖ المصالح التقنية :

▪ مصلحة التعمير والطرق والشكات وتسيير العتاد :تتكون من ثلاث مكاتب :

✓ مكتب الطرق والشبكات : يقوم بالأشغال العمومية و صيانة الطرق و الشبكات و العقارات على مستوى البلدية.

✓ مكتب التعمير : يقوم بإعداد رخص البناء و الهدم والتجزئة و شهادة المطابقة .

✓ مكتب تسيير العتاد يقوم بجرد المنقولات و تسيير مخازن البلدية .

▪ مصلحة التجهيز و الأشغال الجديدة : يتكون من :

✓ مكتب الدراسات التقنية و البرمجة : يتولى إعداد البطاقات التقنية للمشاريع المقترحة و الدراسات المتعلقة بها .

✓ مكتب متابعة الإنجاز والصيانة : يقوم بإعداد الصفقات المتعلقة بالمشاريع ومراقبتها .

✓ مصلحة التجهيز و الأشغال الجديدة .

#### ج. الموارد البشرية لبلدية ضاية بن ضحوة :

84 مستخدم دائم منهم شاغلي المناصب العالية التالية:

أمين عام 01

رؤساء مصالح 04

رؤساء المكاتب 09

رؤساء الفروع 08

اضافة الى ذلك يتم تشغيل 70 عامل متعاقد موزعين عبر المصالح الادارية و التقنية للبلدية .

#### ❖ الطرق المنهجية للدراسة :

في العينات العشوائية الطباقية، يتم تشكيل الطبقات على أساس الخصائص أو الخصائص المشتركة للأعضاء، ويتم أخذ عينة عشوائية من كل طبقة في عدد يتناسب مع حجم الطبقة بالمقارنة مع الكل، ومن ثم يتم تجميع هذه المجموعات الفرعية من الطبقات لتشكيل عينة عشوائية.

#### ❖ مجال الدراسة :

#### أ. المجال المكاني:

المجلس الشعبي البلدي لبلدية ضاية بن ضحوة والتي نشأت سنة 1984 م تعاقب على تسييرها مجلس مؤقت و سبعة مجالس منتخبة كان آخرها المنتخب سنة 2017.

#### ❖ هيئات بلدية ضاية بن ضحوة :

#### ▪ هيئة المداولة (المجلس الشعبي البلدي) :

وتتكون من 15 مقعدا و التي تتوزع حسب الأحزاب السياسية الفائزة وذلك حسب :

#### الجدول رقم (01):توزيع المقاعد حسب الأحزاب السياسية الفائزة

عدد المقاعد	الأحزاب
09 مقاعد	القائمة الحرة الضياء
04 مقاعد	التجمع الوطني الديمقراطي
02 مقاعد	جبهة التحرير الوطني
15 مقعد	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

#### ▪ الهيئة التنفيذية : تتكون من :

#### الجدول رقم (02):أعضاء الهيئة التنفيذية

الأحزاب	الأفراد
---------	---------

القائمة الحرة الضياء	الرئيس
القائمة الحرة الضياء	نائب مكلف بتهيئة الإقليم
القائمة الحرة الضياء	نائب مكلف بالإقتصاد و المالية .
القائمة الحرة الضياء	نائب مكلف بالفلاحة والري .
القائمة الحرة الضياء	نائب مكلف بالشؤون الإجتماعية .

المصدر: من إعداد الطالب

### ب. المجال البشري :

يبلغ عدد عمال بلدية ضاية بن ضحوة 154 عامل ، وهما صنفان عمال دائمون يبلغ عددهم 84 عامل دائم منهم شاغلي المناصب العليا بالإضافة إلى مستخدمين متعاقدين 70 عامل .

### الجدول رقم (03): عمال بلدية ضاية بن ضحوة

84	العمال الدائمون
أمين عام 01 . رؤساء مصالح 04 . رؤساء مكاتب 09 . رؤساء فروع 08 .	العمال الدائمون شاغلي المناصب العليا
70	العمال المتعاقدين
154	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ويأتي توزيعهم على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ( أنظر الهيكل التنظيمي في الملاحق ) يعمل على توزيع العمال بشكل تفصيلي أكثر من أعلى السلم الهرمي للمؤسسة إلى أدنى مستويات الهيكل التنظيمي .

### ج. المجال الزمني :

أخذت الدراسة الميدانية حيزا زمانيا ويمكن توزيعه كما يلي :

- توزيع الإستمارات يوم 2019/04/25 .
- جمع الإستمارات يوم 2019/05/02 .

## ❖ أدوات جمع البيانات :

### الاستمارة:

وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في بحثنا ، التي اعتمدت قصد التزود بالمعلومات التي من شأنها إفادتنا في الإجابة على التساؤلات المطروحة ، وقد راعينا فيوضع الأسئلة معايير ارتأينا أنها أساسية تمثلت في بساطة الأسئلة ، ووضوحها ، والإيجاز قدر المستطاع وتوزعت أسئلة الاستمارة البالغ عددها ثلاثة وأربعون سؤالاً (43) تم تقسيمها على أربعة محاور كالآتي:

**المحور الأول :** وتمحورت أسئلته حول البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين بالمؤسسة مجال الدراسة ، واحتوى على خمسة أسئلة تعلقت بأحوال المبحوثين من حيث : الجنس والعمر ، ، والمستوى التعليمي ، و الترتيب الوظيفي ، والأقدمية في مكان العمل.

**المحور الثاني :** وتناولنا فيه البيانات الخاصة بالمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة ، مجموع الأسئلة بلغت ثمانية ، تناولنا خلاله طبيعة العلاقة بين الزملاء فيما بينهم وعلاقتهم بالرؤساء والمشرفين والإدارة الاستشارة في العمل ، وتلبية المطالب العمالية السماح من التعبير بكل حرية .

**المحور الثالث :** تناولنا فيه الإتصال في العمل و في حالات حدوث مشكلات ما،الكيفية التي تبلغ بها الإدارة التغييرات الجديدة في أماكن العمل من خلال أهم قنوات الإتصال ووسائله المختلفة .

**المحور الرابع :** تناولنا خلاله البيانات الخاصة بالإلتزام الوظيفي و الشعور بروح المسؤولية في العمل ، ومدى إرتباط العامل بمؤسسته .

**المحور الخامس :** تناولنا البيانات الخاصة بالإتقان مثل مدى حرص العامل على المواظبة والدقة و المبادرة.

## 2. عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

### ❖ منهج الدراسة :

يعرف المنهج تعريفات متعددة نذكر منها ما يلي: هو الإجراء البحث من أجل الحصول على حقائق وبيانات ، مع تفسير كيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة ، و يجب أن يمتد

أبعد من مجرد جمع البيانات ، ويجب أن تكون البيانات بمثابة الدليل الذي يحمل معنى المشكلات البحث .

كما يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة ، أو موضوع محدد من خلال فترة ، أو فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفصلية للظاهرة<sup>1</sup> .

و قد وقع اختيارنا على المنهج الوصفي التحليلي لأن الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر ما يحتاج إلى الوصف و التحليل و الكشف عن العلاقات و فحصها للوصول إلى استنتاجات و توصيات تساهم في فهم الواقع و تطوره.

### ❖ خصائص عينة البحث :

كما تم تبيانه في المجال البشري للبلدية والذي تناولنا خلاله العدد الكلي للمستخدمين وبما أننا اخترنا العينة العشوائية الطبقية فقد قمنا بتحديد عدد المدروسين ب (65) فرد وزعت على الشكل التالي :

- الإطارات 09 .
- أعوان تحكم 15 .
- أعوان تنفيذ 41 .

تعتبر البيانات الأولية المتعلقة بمجموع المبحوثين في المؤسسة مجال الدراسة، إحدى المعطيات الأساسية التي تعطي معلومات على غاية من الأهمية أثناء التحليل السوسولوجي، لأنها تعكس صورة حقيقية عن الواقع السوسيو مهني لمجموع المبحوثين على مستوى المؤسسة ، لذلك تضمنت الدراسة البيانات العامة المتمثلة<sup>2</sup> فيمايلي:

**جدول رقم (04):** يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66,2%	43	ذكر
33,8%	22	أنثى
100%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982  
<sup>2</sup> دنبري لطي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري - قسنطينة، 2011.

تشير الشواهد الكمية إلى أن أغلبية المبحوثين هم من صنف الذكور ، حيث بلغ تعدادهم 43 عامل ذكر، من مجموع عدد المبحوثين، وبالتالي قدرت نسبة التمثيل 66,2 % بينما بلغ عدد المبحوثين من العنصر النسوي بالمؤسسة 22 امرأة عاملة بنسبة مئوية مقدارها 33,8 % وتعتبر النسبة الخاصة بالنساء تمثل تقريبا ثلث عدد الرجال .

جدول رقم(05) : يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
[30-25]	23	35,4%
[35-30]	18	27,7%
[40-35]	09	13,8%
[45-40]	07	10,8%
[50-45]	04	6,2%
50-فما فوق	04	6,2%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالب

وفيما يخص عامل السن لدى عمال البلدية ، تؤكد الشواهد المستقاة من خلال الجدول على أن النسبة الغالبة للمبحوثين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 30 سنة وبنسبة 35,4 % وهي فئة شابة بمقدورها النهوض بكافة احتياجات المؤسسة ، وثاني هاته النسب تقدر 27,7% لفئة تتراوح أعمارها ما بين 30 إلى 35 سنة ، أما اذا انتقلنا للفئة العمرية الثالثة من حيث التقدير النسبي فنجدها تتراوح بين 35 إلى 40 سنة ونسبتها 13,8 %، ثم تليها فئة من 40 إلى 45 بنسبة تقدر 10,5%، تليها فئة من 45 إلى 50 سنة بنسبة 6,2 % متساوية مع فئة من 50 فما فوق هي أيضا بنسبة 6,2 %.

جدول رقم(06): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	08	13,8%
ثانوي	13	20,0%
جامعي	24	36,9%
أخرى	19	29,2%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالب



نلاحظ أنه تأتي فالمرتبة الأولى ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 36,9 %، بتعداد عمالي بلغ 24 عامل وتليها في الرتبة بنسبة 29.2 % بتعداد عمالي قدر 19 عامل لدى الشهادات الأخرى ، في حين تأتي نسبة 20,0 % و عددهم 13 عامل من مجموع المبحوثين حاصلون على التأهيل الثانوي ، أما أضعف نسبة فقد سجلت لدى فئة المستوى المتوسط والذي وصل عددهم إلى 08 عمال بنسبة 13.8 % من مجموع مجتمع البحث، وهذا راجع إلى سهولة التحصيل العلمي والشهادات و إرتفاع نسبة الطلبة الجامعيين مقارنة بالسنوات الماضية .

**جدول رقم(07):** يمثل الترتيب الوظيفي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الترتيب الوظيفي
13,8%	09	إطار
23,1%	15	عون تحكم
63,1%	41	عون تنفيذ
100%	65	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب

يتأكد من البيانات الإحصائية أن النسبة التي تشكل الأغلبية ، هي رتبة أعوان التنفيذ بنسبة 63,1 % و عدد عمال قدر 41 عامل ، ثم تليها رتبة أعوان التحكم بنسبة 23,1 % بعدد عمال قدر 15, ثم في المرتبة الأخيرة رتبة الإطارات بنسبة 13,8 % بتعداد قدره 09 عمال، نلاحظ إرتفاع نسبة أعوان التنفيذ نظرا إلى الخدمات و نوع الوظائف التي توفرها البلدية مثل : الحراسة , النظافة , السياقة ....

**جدول رقم(08) :** يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
33,8%	22	[5-0]
4,6%	03	[10-5]
18,5%	12	[15-10]
29,2%	19	[20-15]
7,7%	05	[25-20]
6,2%	04	[25-فما فوق]
100%	65	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب

يتأكد من البيانات الإحصائية أن النسبة التي تشكل الأغلبية ، هي فئة ما بين 0 إلى 05 سنوات وهذا بنسبة 33.8 % وتليها النسبة 29.2 % والتي تعبر عن المبحوثين الذين تتراوح

مدة عملهم بالمؤسسة ما بين 15 إلى 20 سنوات ، تليهم نسبة إحصائية 18,5 % والتي تعبر عن المبحوثين من 10 إلى 15 سنة , ثم نسبة 7,7 % والتي تمثل الفئة ما بين 20 إلى 25 سنة , وبعدها تأتي نسبة 6,2 % ممثلتا لفئة من 25 سنة فما فوق وفي الأخير تأتي نسبة 4,6 % ممثلتا في الفئة من 05 إلى 10 سنوات، نستنتج أن فئة [0-5] لها أكبر نسبة و هذا راجع إلى سعي البلدية إلى ضخ دماء جديدة في المؤسسة و خروج العمال القدامى للتقاعد .

### استنتاج خصائص بعينة البحث :

من خلال دراسة خصائص عينة البحث التي أجريناها في بلدية ضاية بن ضحوة ، تبين لنا أن البلدية من جانب جنس المبحوثين أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر طبعاً مع نسبة معتبرة للإناث ربما ذلك راجع إلى سهولة الظروف لمزاولة الدراسة مقارنة بالماضي كتوفر وسائل النقل و كذا توفر عدد أكبر من الثانويات داخل تراب البلدية و من الجانب العمري للعمال فنلاحظ أن النسبة الأكبر هي للشباب وهذا راجع أيضاً إلى توفر الشهادات والكفاءات الجامعية و المهنية و إتجاه أغلب العمال القدامى إلى التقاعد وهذا ما سهل عملية ضخ دماء جديدة في المؤسسة .

أما من ناحية المستوى التعليمي فهي تتباين حسب الترتيب الوظيفي فكما نلاحظ أن الإطارات داخل المؤسسة من الجامعيين بينما كانت قديماً مشغولة من طرف الذين يتمتعون بالأقدمية , أما عند التحدث عن الترتيب الوظيفي فقد رأينا أن النسبة الأكبر في عينة البحث ذهبت إلى أعوان التنفيذ تليها نسبة أعوان التحكم ثم عدد الإطارات .

أما من ناحية سنوات الخبرة فلاحظنا أن النسبة الأكبر ذهبت إلى المجال الأصغر أي عمال لم يمر وقت كبير على تواجدهم داخل المؤسسة وهذا دليل آخر على أن البلدية في إطار تجديد الدماء .

### 3. تحليل و مناقشة النتائج

#### أ. تحليل و مناقشة الفرضية الأولى :

تمهيد :

تعتبر مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة من أهم الدوافع لهم للرفع من أدائهم خاصة من ناحية الإلتزام بجوانبه العاطفي , المعياري , المستمر، والهدف من هذه الدراسة هو موقف المشرفين من المشاركة في القرارات والمناقشات و الإجتماعات للوصول إلى قرارات صائبة ووضع الخطط والقرارات والأهداف فمن خلال المشاركة يطلع المشرفين على مشاكل التنظيم و يقدمون إقتراحات لهاو حلول و بالتالي الخروج بقرار نهائي يخدم المؤسسة من خلال فعالية هذا القرار الصائب بالإضافة إلى نجاعة أداء العاملين في تسيير المؤسسة من خلال إلتزامهم والتي تأتي بها إلى رفع مستواها و تحقيق أهدافها المرجوة .

جدول رقم(09): يوضح آراء أفراد الدراسة حول المشاركة في إتخاذ القرارات.

العبارة	نعم	لا	الوسيط	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
تشجع الإدارة محاولة الموظفين فهم مشكلات العمل المطروحة	39	26	1,60	2	0,49
تهتم الإدارة برأي الموظف حول المشاكل المطروحة	47	18	1,72	2	0,45
يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع	53	12	1,82	2	0,39
تهتم الإدارة مناقشة القرارات المتخذة وتقويمها في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين	45	20	1,69	2	0,46
القرارات النهائية التي تخص العمل أو العاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية	43	22	1,66	2	0,47
غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ	50	15	1,77	2	0,42
تعتبر أن القرارات التي تخضع للمشاركة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة	46	19	1,71	2	0,45
إن عملية إتخاذ القرار المبنية على المشاركة تلقى إستجابة من طرف الأعضاء	47	18	1,72	2	0,45
المتوسط الحسابي ككل					2

0,44

متوسط الإنحراف المعياري ككل

المصدر: من إعداد الطالب

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بمشاركة العمال في إتخاذ القرار أن مستوى الاستجابة، "مرتفع نسبياً"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 2, وبمتوسط متوسطات الإنحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: (0,44) جدول رقم(10): يوضح آراء أفراد الدراسة حول الإلتزام في الأداء .

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	لا	نعم	العبرة
0,43	2	1,75	26	39	ستكون سعيداً لو قضيت بقيت عمرك المهني بالعمل في مؤسستك
0,47	2	1,66	18	47	تشعر أن أي مشكلة بالمؤسسة هي جزء من مشاكلك الخاصة
0,47	2	1,68	12	53	تتجانس قيمك الشخصية مع القيم السائدة في المؤسسة
0,79	2	1,58	20	45	يمثل بقائك في عملك الحالي ضرورة أكثر منها رغبة
0,41	2	1,78	22	43	سيتسبب تركك للعمل بمشكل مادية أو اجتماعية أو نفسية في حياتك
0,43	2	1,75	15	50	ترى أن بذلك للكثير من الجهد في مؤسستك يمنعك في التفكير في بدائل
0,45	2	1,71	19	46	تشعر بالإلتزام أخلاقي إتجاه مؤسستك يلزمك بالبقاء فيها
0,37	2	1,83	18	47	إرتباطك القوي بزملائك يمنعك من ترك عملك
0,50	2	1,55	26	39	تعتبر نفسك مديناً لمؤسستك لما لها من فضل وأثر في حياتك
2	المتوسط الحسابي ككل				

0,48

متوسط الانحراف المعياري ككل

المصدر: من إعداد الطالب

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالالتزام العمال في أداء مهامهم أن مستوى الاستجابة، "مرتفع نسبياً"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 2, وبمتوسط متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: (0,48).

**جدول رقم (11) :** يبين العلاقة بين تشجيع الإدارة لمحاولة الموظفين فهم المشاكل و شعورهم بأن أي مشكلة في المؤسسة هي جزء من مشاكلهم .

درجة الحرية	كاي مربع	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المجموع	لا	نعم	(27) / (06)
1	3,24	0,4	(06) 0,73	(06) 2	(06) 1,82	39 %100	15 %38,5	24 61,5 %	نعم
			(27) 1,3	(27) 2	(27) 2,63	26 %100	7 %26,9	19 73,1 %	لا
			1,01	2	2,22	65 %100	22 %33,8	43 66,2 %	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه السائد بنسبة 66,2% من المبحوثين الذين يرون أن تشجيع الإدارة لمحاولة الموظفين فهم المشاكل يزيد 9 من شعورهم بأن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلهم الخاصة وتدعمها في ذلك نسبة 61,5% . أما في المقابل 33,8% من المبحوثين يرون عكس ذلك تدعمها في ذلك نسبة 26,9%.

كما يمثل الجدول بأن المتوسط الحسابي الكلي هو 2 و بانحراف معياري مقدر بـ 1,01 فإن ذلك يبين أن تشجيع الإدارة العمال لفهم المشاكل المطروحة يزيد من شعورهم بمشاكل مؤسستهم .

ومنه نستنتج أن نسبة الأفراد الذين يرون أن تشجيع الإدارة لمحاولة الموظفين فهم المشاكل يزيد من شعورهم بأن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلهم الخاصة ربما هذا راجع إلى سياسة المؤسسة و تعاملها معهم من خلال هامش الحرية و الترغيب و تقاسم المهام و المشاركة والإستشارة في القرارات , أو ربما هناك عامل آخر و هو الضابط الإجتماعي الذي تعود عليه هؤلاء العمال بأن يكونوا أوفياء لمن يعطيهم مكانة و قيمة جيدة

وربما تعمل التنشئة الإجتماعية دورا كبيرا من خلال عقلية الأفراد ومدى قابليتهم للإنسجام و تحملهم للمسؤولية و تفانيهم في تنفيذ المهام الموكلة لهم فأشراكهم في عملية إتخاذ القرار يزيد من ولائهم .

فكما يرى سيمون فإن عملية صنع القرار تنبنى تسلسلا منطقيا للوصول إلى حل ملائم للمشاكل التي يجب التعرف عليها .و معرفة زواياها وتحليلها طبقا لأسس و قواعد محددة سابقا فعملية صنع القرار تقوم على الجهود الجماعية المشتركة للكافة الفاعلين داخل التنظيم .

**جدول رقم(12) :** يبين العلاقة بين إهتمام الإدارة برأي الموظف حول المشاكل المطروحة و شعوره إذا قضى عمره المهني بها .

درجة الحرية	كاي مربع	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المجموع	لا	نعم	(26) (07)
1	5,27	0,4	(07) 0,87	(07) 2	(07) 1,75	45 %100	11 24,4 %	34 75,6 %	نعم
			(26) 0,63	(26) 2	(26) 1,72	25 %100	5 %25	15 %75	لا
			0,75	2	1,73	65 %100	16 24,6 %	49 75,4 %	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه السائد بنسبة 75,4% من المبحوثين الذين يرون أن إهتمام الإدارة بأرائهم يجعلهم سعداء إذا ما أنهو مشوارهم المهني فيه المؤسسة وتدعمها في ذلك نسبة 75,6 % . أما في المقابل 24,6% من المبحوثين يرون عكس ذلك تدعمها نسبة 25% .

كما يمثل الجدول بأن المتوسط الحسابي الكلي هو 2 و بانحراف معياري مقدر ب 0,75 و معامل ارتباط هو 0,4 فإن ذلك يبين أن العلاقة ايجابية بين المتغيرين .

ومنه نستنتج أن نسبة الأفراد الذين يرون أن إهتمام الإدارة برأي العمال حول المشاكل يزيد من شعورهم بالسعادة في حال بقائهم في المؤسسة فالإنسان بطبعه يميل إلى التواجد في الأماكن التي يرتاح فيها ويوقر من طرف مروضيه فعند أخذ الإدارة بأراء العمال تحسبهم بأهمية أكبر فيشعرون و كأنهم يمارسون سلطتهم بكل حرية و أن كلمتهم مسموعة وليسو مجردة آلة وهذا راجع إلى أن المشاركة تحسن من طرق العمل و تغرس روح الولاء و تحقق الديمقراطية وتخلق روح التعاون و الحفاظ على توازن المؤسسة وضمان بقاء عنصر الخبرة الذي يساعدها على تحقيق أهدافها فقد مرت بظروف كثيرة من أجل تكوين هذه النخبة من

العمال ذوي الخبرة. فتقسيم العمل و القيادة الديمقراطية من أهم أسباب نجاح المؤسسات حسب الإدارة العلمية و ما أشار إليه ماكس فيبر .

**جدول رقم (13) :** يبين العلاقة بين إهتمام الإدارة بمناقشة القرارات المتخذة مع موظفيها و شعورهم أن بذلهم الكثير الجهد يمنعهم من التفكير في بدائل لها .

درجة الحرية	كاي مربع	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المجموع	لا	نعم	(31) / (09)
1	3,1	0,63	(09) 0,46	(09) 2	(09) 1,69	39 %100	10 25,6 %	29 74,4 %	نعم
			(31) 0,43	(31) 2	(31) 1,75	26 %100	6 23,1 %	20 76,9 %	لا
			0,44	2	1,72	65 %100	16 24,6 %	49 75,4 %	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه السائد بنسبة 75,4% من المبحوثين الذين يرون أن إهتمام الإدارة بأرائهم بمناقشة القرارات معهم يشعرهم بأنهم بذلو من الجهد مالا يسمح لهم بالتفكير في بدائل وتدعمها في ذلك نسبة 74,4 % . أما في المقابل 24,6% من المبحوثين يرون عكس ذلك تدعمها نسبة 23,1% .

كما يمثل الجدول بأن المتوسط الحسابي الكلي هو 2 و بانحراف معياري مقدر ب 0,44 و معامل ارتباط قدر ب 0,63 فإن ذلك يبين أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين .

نستنتج من خلال الجدول ان إهتمام الإدارة بمناقشة القرارات في إجتماعاتها مع عمالها يشعرهم بأنهم قامو بجهد جيد إتجاه مؤسساتهم وأن هذا الجهد يمنعهم من التفكير في بدائل لها ربما هذا يرجع إلى المكانة الإجتماعية التي وفرها لهم العمل في هذه المؤسسة و أصبحو يرون أنهم جزء منها مما منعهم في التفكير في بدائل الذي تلعب فيه إستراتيجية المؤسسة دورا مهما كغرس روح التعاون و إستغلال الخبرات و تعميم فكرة الإنتماء وأن العمال جزء لا يتجزأ من البلدية فهربرت سيمون يرى أن مشاركة العامل في القرارات التي تتخذ في مؤسسته تنقله من مرحلة المصلحة الخاصة إلى المصلحة العامة و قد تكون التنشئة الإجتماعية لعبت دورا أساسيا فقد زرعت في نفوس العمال فكرة عدم التنازل عن الأشياء المضحي من أجلها بسهولة .

**جدول رقم (14) :** يبين العلاقة بين السماح للأفراد بالتعبير عن آرائهم و شعورهم بالالتزام أخلاقي إتجاه مؤسساتهم .

درجة الحرية	كاي مربع	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المجموع	لا	نعم	(32) (11)
1	4,9	0,6	(11) 0,42	(11) 2	(11) 1,77	50 %100	14 %28	36 %72	نعم
			(32) 0,45	(32) 2	(32) 1,71	15 %100	5 33,3 %	10 66,7 %	لا
			0,44	2	1,74	65 %100	19 29,2 %	46 70,8 %	المجموع

## المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه السائد بنسبة 70,8% من المبحوثين الذين يرون أن سماح الإدارة للأفراد بالتعبير عن آرائهم يشعرهم بالالتزام أخلاقي إتجاه مؤسساتهم تدعمها في ذلك نسبة 72% أما في المقابل 29,2% من المبحوثين يرون عكس ذلك تدعمها نسبة 28%.

كما يمثل الجدول بأن المتوسط الحسابي الكلي هو 2 و بانحراف معياري مقدر ب 0,44 و معامل ارتباط قدر ب 0,6 فإن ذلك يبين أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين .

نستنتج من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أن النسبة الغالبة ترى أن السماح لهم بإبداء آرائهم يزيد من التزامهم الأخلاقي إتجاه مؤسساتهم وهنا يكمن الدور الجوهري لآثار المشاركة فمن نتائجها الايجابية رفع روح الإنتماء لدى العمال وتحسيسهم بمكانتهم الجيدة و ذلك ما جاء في قول ماكس فيبر بأن البيروقراطية هي ظاهرة إجتماعية يعتمد وجودها و فعاليتها على مبدأ التعاون والتكامل بين الأدوار كما أنها نظام علمي عقلائي يعتمد على مبدأ السهولة و التعاونية مما يؤدي إلى عقلانية التسيير .



## الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة إيجابية بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والرفع من إلتزام العمال، ومن خلال النتائج المتحصل عليها من حساب الجداول نرى أن العمال يرون أنه كلما زادت نسبة مشاركتهم في إتخاذ القرارات يزيد من نجاعة و فعالية هذه القرارات مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما مع رأي هربرت سيمون في نظريته إتخاذ القرار الذي يرى أن النشاط الإداري هو نشاط جماعي فهو مكمل لبعضه البعض فمهمة المتحكمين أي الدرجات العليا تجسد و تبلور المشكلة أما عند البحث عن حلول فابد من إشراك كامل مكونات التنظيم من خلال إجتماعات مشتركة تمتاز بمشاركة جميع الأطراف مما يساعد على الخروج بحلول مشتركة يسها على المنفذين تجسيدها لانهم كانوا طرفا مشاركا في إتخاذها .

فالمدير يجب ان يكون مدربا إداريا أي أنه يملك من المهارات و المعارف التي تساعده في تحليل المشكلة وجمع المعلومات عنها والحصول على المشورة من أصحاب الخبرة للوصول إلى البدائل الأفضل ليتم إختيار أحسنها وفق الأهداف و المعايير المسطرة مما يساعد على وضع استراتيجية مستقبلية لحل المشاكل و تساعد على إستقرار فئة الإطارات و التحكم والتنفيذ وتحسيسهم بمدى أهميتهم و مكانتهم داخل التنظيم .

## ب. تحليل و مناقشة الفرضية الثانية :

تهدف دراسة هاته الفرضية الى التعرف على إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة العمومية – بلدية ضاية بن ضحوة – من خلال تحديدنا لبعض الأبعاد الإستراتيجية للإتصال داخل المؤسسة باعتبارها أحد العوامل الهامة و المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق واداء الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال كيفية تعامل العمال مع هذه الإستراتيجية ، ومدى تمتعهم بروح المسؤولية والإتقان في عملهم بمختلف جوانبه فالإتقان في العمل يعتبر من الأساسيات لكل تنظيم من أجل النهوض به و تحقيق أهدافه .

جدول رقم(15): يوضح آراء أفراد الدراسة حول قنوات الإتصال

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	لا	نعم	العبرة
0,39	2	1,66	22	43	التعليمات المصلحية تساعدك على إنجاز المهام المطلوبة بدقة
0,41	2	1,69	18	47	توجيهات الرؤساء تساعدك على إكمال المهام اليومية والمستمرة
0,46	2	1,72	13	52	يساعد إتصال رئيسك بك على توجيهك ونصحك وإرشادك
0,47	2	1,60	11	54	يساعد تواصل الإدارة مع مختلف المصالح على إيضاح المشاكل وطرق علاجها
0,6	2	1,83	17	48	يساعدك الاتصال على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها
0,45	2	1,68	14	51	تساعدك التعليمات على تحقيق أفضل النتائج
0,45	2	1,78	13	52	تساعدك المراسلات الواردة على التنسيق بين المهام المختلفة
0,33	2	1,74	20	45	يصدر الرئيس القرارات عن طريق المراسلات الأوامر والتعليمات
0,52	2	1,78	19	46	عندك استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء
0,46	2	1,80	23	42	ترى الاتصالات سهلة بين الموظف والإدارة
2	المتوسط الحسابي ككل				
0,45	متوسط الإنحراف المعياري ككل				

المصدر: من إعداد الطالب

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بمشاركة العمال في إتخاذ القرار أن مستوى الاستجابة، "مرتفع نسبيا"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 2, وبمتوسط الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: (0,45).

نلاحظ من خلال نتائج الجدول الذي يمثل آراء المبحوثين حول الإتصال أن أغليتهم يرون إن الإتصال يآثر تأثيرا إيجابيا في الرفع من آدائهم و إتقانهم وهذا مايبين أن الإستراتيجية المتبعة فعالة وأن إنتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية يسير بسلاسة .

جدول رقم(16) : يبين آراء المبحوثين حول الإلتزام في أداء العمل .

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	لا	نعم	العبرة
0,43	2	1,66	22	43	تحرص على المواظبة في أداء عملك
0,51	2	1,66	18	47	تعتبر الدقة في العمل إحدى أولوياتك
0,46	2	1,82	13	52	تحترم الوقت المحدد لإنهاء عملك
0,67	2	1,78	11	54	تسعى دائما للتصرف بمهنية أكثر
0,53	2	1,68	17	48	تؤدي العمل الموكل إليك بكل إتقان
0,31	2	1,77	14	51	تقوم بعملك بكل جدية
0,42	2	1,75	13	52	تمتعك بروح المسؤولية يساعدك على التعامل مع الأزمات
0,33	2	1,63	20	45	تسعى إلى المبادرة في أداء عملك
0,47	2	1,62	19	46	عندك استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء
0,46	2	0,69	23	42	لديك رغبة دائمة في الإبتكار
2	المتوسط الحسابي ككل				

0,46

متوسط الانحراف المعياري  
ككل

المصدر: من إعداد الطالب

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بمشاركة العمال في إتخاذ القرار أن مستوى الاستجابة، "مرتفع نسبياً"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 2, وبمتوسط الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: (0,46)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن إتقانهم لأداء مهامهم يعتبر من أولوياتهم الأساسية ويعتبرون أنفسهم جزء لا يتجزأ من مؤسستهم وأنه يجب عليهم المساهمة في تحقيق اهدافها .

جدول رقم(17) : يمثل العلاقة بين الترتيب الوظيفي و نوع الإتصال .

المجموع	أفقي	صاعد	نازل	نوع الإتصال الترتيب الوظيفي
9 %100	1 %14,3	2 %28,6	4 %57,1	إطار
15 %100	3 %20	5 %33,3	7 %46,7	عون تحكم
41 %100	7 %17,1	12 %29,2	22 %53,7	عون تنفيذ
65 %100	11 %25	19 %29,6	33 %45,4	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ أن خلال اجدول النسبة الغالبة هي 45,5% الخاصة بالإتجاه النازل تدعمها في ذلك 53,7% عند أعوان التنفيذ و 57,1% عند الإطارات و 46,7% عند أعوان التحكم . أما بالنسبة للإتصال الصاعد فقد كانت نسبته 29,6% تدعمها نسبة 29,2% لدى أعوان التنفيذ و 33,3% لدى أعوان التحكم و 28,6% لدى الإطارات . أما الإتصال الأفقي ف جاء بنسبة 25,0% يدعمها نسبة 17,1% لدى المنفذين تليها 20% لدى أعوان التحكم تليها 14,3% عند الإطارات .

من خلال الجدول نستنتج أن هناك إستراتيجية إتصال في مختلف التوجهات خاصة بين المستويات العليا أي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ هذا ما يساعد على الإنتقال السلس للمعلومة كما جاء في نظرية ماك ماكغريغور التي ترى وجوب مشاركة كل المستويات في المنظمة في حل المشاكل و طرح الافكار لضمان التحقيق الجيد للأهداف .

جدول رقم (18) : يمثل العلاقة بين الترتيب الوظيفي و قنوات الإتصال .

المجموع	إلكترونية	شفوية	مكتوبة	قنوات
				الترتيب الإتصال الوظيفي
9 %100	1 %14,3	2 %28,6	4 %57,1	إطار
15 %100	2 %13,3	6 %40	7 %46,7	عون تحكم
41 %100	1 %2,5	14 %34,1	26 %63,4	عون تنفيذ
65 %100	4 %6	22 %39,6	37 %55,4	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ أن خلال اجدول النسبة الغالبة هي 55,4% الخاصة بالمكتوبة تدعمها في ذلك 63,4% عند أعوان التنفيذ و 57,1% عند الإطارات و 46,7% عند أعوان التحكم . أما بالنسبة لشفوية فقد كانت نسبته 39,6% تدعمها نسبة 34,1% لدى أعوان التنفيذ و 40% لدى اعوان التحكم و 28,6% لدى الإطارات . أما الإلكترونية فجاءت بنسبة 6% يدعمها نسبة 2,5% لدى المنفذين تليها 13,3% لدي أعوان التحكم تليها 14,3% عند الإطارات .

نلاحظ من خلال الجدول أن القناة السائدة للإتصال داخل التنظيم هي الإتصالات المكتوبة و هذا قائم على تقسيم العمل والتخصص تتبعها الوسائل الشفهية لنقل المعلومات وهذا ما تتسبب به الثقة والشعور بالأمان وسهولة التعامل بين مختلف مكونات التنظيم وتناقل المعلومات بينهم من أجل ضمان أكبر لتحقيق الأهداف

جدول رقم (19) : يبين العلاقة بين التعليمات المصلحية و إعتبار العمال أن الدقة إحدى

أولوياتهم

درجة الحر ية	كاي مربع	معامل الإرتباط بيرسون	الإنحراف المعياري	المتوس ط الحساب ي	الوسيط	المجمو ع	لا	نعم	(36)
									(16)
1	5,7	0,6	(16) 0,91	(16) 2	(16) 0,77	43 %100	9 %28	34 79,1 %	نعم
			(36) 0,66	(36) 2	(36) 1,23	13 %100	3 13,6 %	10 86,4 %	لا
			0,78	2	1,0	65 %100	19 18,5 %	46 81,5 %	المجموع

## المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه السائد هو نعم بنسبة 81,5% من المبحوثين الذين يرون أن التعليمات المصلحية تساعدهم على العمل بإتقان أكثر تدعمها في ذلك نسبة 79,1 % أما في المقابل 18,5% من المبحوثين يرون عكس ذلك تدعمها نسبة 13,6%.

كما يمثل الجدول بأن المتوسط الحسابي الكلي هو 2 و بإنحراف معياري مقدر ب 0,78 و كاب مربع مقدر ب 5,7 و كذا معامل إرتباط قدر ب 0,6 فإن ذلك يبين أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين .

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن التعليمات المصلحية لها دور كبير في جعل الدقة من أساسيات عملهم ربما هذا راجع إلى التكامل و الإنسجام الواقع بين مكونات المنظمة وسهولة سيران المعلومات أو التنشئة الإجتماعية الجيدة التي جعلت من إتقانهم لعملهم من الأساسيات لديهم.

كما جاء في قول هنري فايول أن تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة. -التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس<sup>1</sup>.

**جدول رقم(20):** يبين العلاقة توجيهات الرؤساء تساعدك على إكمال مهامك اليومية والمستمرة و إحترام الوقت المحدد لإنهاء المهام .

درجة الحرية	كاي مربع	معامل الإرتباط بيرسون	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المجموع	لا	نعم	(37) / (17)
1	4,9	0,51	(17) 0,91	(17) 2	(17) 0,9	49 %100	11 23,4 %	36 76,6 %	نعم
			(37) 1,43	(37) 2	(37) 0,8	18 %100	3 16,7 %	15 83,3 %	لا
			1,17	2	0,85	65 %100	14 21,5 %	51 78,5 %	المجموع

## المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه السائد هو نعم بنسبة 78,5% من المبحوثين الذين يرون أن التعليمات من الرؤساء تساعد على إكمال المهام الموكلة و إحترام الوقت المحدد

<sup>1</sup> السحيمات ختام عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ط ، ، 1 عمان ، 2009 ص 147

لإنهاء المهام تدعمها في ذلك نسبة 76,6 % أما في المقابل 21,5% من المبحوثين يرون عكس ذلك تدعمها نسبة 23,4%.

كما يمثل الجدول بأن المتوسط الحسابي الكلي هو 2 و بانحراف معياري مقدر ب 1,17 و كي مربع 4,9 و كذا معامل ارتباط قدر ب 0,51 فإن ذلك يبين أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين .

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن إتصالات الرؤساء تساعد على إحترام الوقت المحدد لإنجاز مهامهم ربما هذا راجع إلى الإنضباط المزروع في شخصية العمال الناتج عن التنشئة الإجتماعية الجيدة القائمة على التفاني في العمل كما يرى ماك غريغور أن إسياب المعلومات داخل التنظيم يلعب دورا هاما في التحسين من الأداء

كم جاء به هنري فايول و تكلمه عن وحدة التوجيه: وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد، وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي أي أن توجيهات الرئيس تعطي مبدأ الثقة و الأمان للعامل من أجل القيام بأعماله دون أخطاء<sup>1</sup>.

**جدول رقم(21):** يمثل العلاقة بين تواصل الإدارة مع مختلف المصالح لإيضاح المشاكل و بين تمتع العمال بروح المسؤولية و التعامل مع الأزمات .

درجة الحرية	كاي مربع	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المجموع	لا	نعم	(41) (19)
1	3,3	0,71	(19) 1,2	(19) 2	(19) 1	49 %100	20 %37	34 %63	نعم
			(41) 1,43	(41) 2	(41) 0,8	18 %100	4 36,4 %	7 63,6 %	لا
			1,31	2	0,9	65 %100	24 36,9 %	41 63,1 %	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه السائد هو نعم بنسبة 63,1% من المبحوثين الذين يرون أن تواصل الإدارة مع مختلف المصالح يساعد على التعامل مع الأزمات تدعمها في

<sup>1</sup>إبراهيم محمد المحاسنة ، ادارة الاداء وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ،،دار الجرير للنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2013 ص 79



ذلك نسبة 63 % أما في المقابل 36,9% من المبحوثين يرون عكس ذلك تدعمها نسبة 36,4%.

كما يمثل الجدول بأن المتوسط الحسابي الكلي هو 2 و بانحراف معياري مقدر ب 1,31 و كي مربع 3,3 و كذا معامل ارتباط قدر ب 0,71 فإن ذلك يبين أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين .

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن تواصل الإدارة يساعد على التعامل مع الأزمات نتيجة لتسلسل و نجاعة قنوات الإتصال وإعتماد إتخاذ القرارات على المعلومات من كل المستويات لتناقل الخبرات من الأشخاص الأقدم في المؤسسة كما جاء في نظرية ماكس فيبر الذي يرى أنه لا بد من التسلسل الرئاسي لأنه من الضروري تحديد العلاقات بين المديرين ومروسيهم .

هم نظام قواعد: وهو نظام مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

هم نظام إجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

فبهذه الخطوات يصبح التعامل و إنتقال المعلومات واضحا و منظما يضمن الإستفادة منها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

**جدول رقم (22) : سهولة الإتصال بين الإدارة و الموظف تساعد على إتمام العمل بكل إتقان**

درجة الحرية	كاي مربع	معامل الارتباط بيرسون	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المجموع	لا	نعم	(39) (25)
1	6,3	0,66	(25) 1,3	(25) 2	(25) 0,93	45 %100	13 28,9 %	32 71,1 %	نعم
			(39) 0,97	(39) 2	(39) 1,23	20 %100	2 %10	18 %90	لا
			1,13	2	1,08	65 %100	24 23,1 %	41 76,9 %	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه السائد هو نعم بنسبة 76,9% من المبحوثين الذين يرون أن التواصل الجيد بين الإدارة و الموظف يساعد على الإتقان في العمل تدعمها في ذلك نسبة 71,7 % أما في المقابل 23,1% من المبحوثين يرون عكس ذلك تدعمها نسبة 10% .

<sup>1</sup> بشير العلق ، نظريات الاتصال ، مدخل متكامل ، دط ، دار اليازوري للنشر ، عمان 2010 ص 147

كما يمثل الجدول بأن المتوسط الحسابي الكلي هو 2 و بانحراف معياري مقدر ب 1,13 و كي مربع 6,3 و كذا معامل ارتباط قدر ب 0,66 فإن ذلك يبين أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين .

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن سهولة التواصل بين الإدارة و الموظف تساعده على الإتقان أكثر في عمله و هذا راجع إلى إستراتيجية الإتصال الفعالة المساعدة على إنسياب المعلومة و نجاعة قنوات الإتصال المستعملة في التنظيم .

وكما ترى نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر الذي يرى وجوب :

- تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة.
- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس.

ومنه توضح أنه كلما تحسنت عملية الإتصال كلما نتج عنها تداول أحسن للمعلومات و إنسجام و تناسق أكثر مما يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه لتحقيق اهداف المؤسسة

### الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :

من خلال دراستنا هذا الموضوع و التعمق فيه واستنادا للمعطيات السابقة لدراسة العلاقة بين قنوات الإتصال و إتقان العمل وبالتركيز على النتائج توصلنا الى استنتاجات عديدة منها :

- ☞ ان استراتيجية الإتصال تمارس ولكن بدرجات متفاوتة .
- ☞ ان الإتصال داخل المؤسسة فعال ويساهم في تحسين اداء الموظفين.
- ☞ ان اسرراتيجية الإتصال تساهم وبشكل كبير في تكريس الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- ☞ إعداد إستراتيجية في المؤسسة يحتاج إلى تبادل الخبرات والعمل بجد .
- ☞ وتساعد إستراتيجية الإتصال الموظفين على فهم وتوضيح المعلومات الخاطئة و الغامضة والقيام بمهامهم بكل إتقان و مسؤولية .

## الإستنتاج العام :

نستنتج من خلال دراستنا في المجلس الشعبي البلدي لبلدية ضاية بن ضحوة أن التسيير الجيد والرفع من أداء العاملين يقوم على مبدأ مشاركة العمل التي لها دور كبير في زيادة الإلتزام وكذا تأثير قنوات الإتصال على الإلتقان في العمل فمن حيث السن نرى أن الشباب يمثلون نسبة معتبرة أما من ناحية الجنس فنجد أن الذكور يتفوقون نسبيا في العدد الكلي للعمال مع وجود طبعاً عدداً معتبراً للإناث و تواجد الطالب الجامعي بصورة لا بأس بها في المناصب .

وإنطلاقاً من الفرضية الأولى تبين أن أغلبية العمال صرحو أن المشاركة في القرارات عملية إيجابية لأنها تجعل ن عملية إتخاذ القرار أكثر عقلانية و أكثر إستجابة من طرفهم وذلك يساهم بدوره في تحقيق الأهداف فقد لاحظنا تواجد عنصر الشباب بصورة معتبرة وسعي المؤسسة لضخ دماء جديدة , كما صرحو أيضاً أن المشاركة الجماعية تزيد من نجاعة و جودة القرارات المتخذة بالإضافة إلى عامل الخبرة والإحتكاكات الإيجابية التي تسمح لهم بتكوين إتجاهات و مدركات وأفكار عن مختلف القرارات التي يشاركون فيها ويزيد من إلتزامهم إتجاه مؤسستهم.

كما لاحظنا من نتائج الفرضية الثانية أن أغلبية الباحثين صرحو أن جودة قنوات الإتصال وتعامل الإدارة معهم و سهولة إنتقال المعلومة يساعدهم على إتقان عملهم و زيادة روح المسؤولية لديهم و تنفيذ الأوامر بكل جدية و إتقان وفي الوقت المحدد لها .

وفي الأخير نستنتج ان المؤسسة تطبق نظام مشاركة و إتصال فعال من خلال تقسيم العمل و جدية القيام بالاعمال وهذا ما يادي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بعقلانية و النهوض بها .

## خلاصة الفصل:

إستنتجنا من خلال دراستنا الميدانية أن علاقات العمل الرسمية المتمثلة في المشاركة والإتصال لها تأثير إيجابي على الأداء المهني المتمثل في الإلتزام والالتقان وهذا راجع إلى أن المشاركة تزيد من إحساس الموظفين بقيمة أكثر وانهم جزء من هذه المؤسسة وعنصر فعال في تحقيق أهدافها، وأن إستراتيجية الإتصال المتبعة لها دور كبير في نقل المعلومات والخبرات مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة

خاتمه

تلعب علاقات العمل الرسمية دورا جدم مهم داخل المؤسسة من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم من أجل المصلحة العامة، وهذا لتحقيق نجاح المؤسسة. فمن الضروري الاهتمام بها من خلال تشجيع عملية المشاركة ووضع استراتيجية اتصال فعالة داخل المؤسسة ضمانا لتقديم أداء جيد من طرف موظفيها، مما يساهم في إشراكهم وتحسيسهم بالانتماء لها هذا ما يمنحها الاستقرار والوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها. وبعد الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا أن العلاقات الرسمية لها دور كبير في تحسين أداء الموظفين، وأن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

لذا كانت دراستنا تهدف إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين علاقات العمل المتجسدة في الإتصال والمشاركة في إتخاذ القرار من جهة وبين أداء العاملين المتجسد في الإلتزام والإتقان لذي عمال بلدية ضاية بن ضحوة وذلك من خلال توضيح إتجاهين:

### ١- الإتجاه الأول :

تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين العاملين وتوزيع الخبرات والقدرات والطموحات وهذا ما نادى إليه ماكس فيبر هاربرت سيمون في نظرية إتخاذ القرار وهذا بدوره يضمن للعمال تحقيق طموحاتهم وإحترام آرائهم فهذا الأسلوب يؤدي إلى مشاركتهم في العم بحماس وقناعة وإلتزام لتحقيق الأهداف المرجوة.

### ٢- الإتجاه الثاني :

رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف وذلك من خلال وضع إستراتيجية إتصال ناجعة تسهل إنتقال المعلومة بسلاسة لضمان قيام العمال بعملهم بكل إتقان وروح مسؤولية عالية.

ومن خلال مناقشتنا للنتائج التي توصلنا إليها من الفرضيات التي دارت حول الدراسة أنه توجد علاقة بين مشاركة العامل وزيادة إلتزام العامل بتأدية مهامه وتوجد علاقة أيضا بين إستراتيجية الإتصال المتبعة ومدى إتقان العامل لمهامه فكلما أعطي العنصر البشري مكانة جيدة زادت من إنتاجيته وإنضباطه.

قائمة المراجع

## قائمة

## ❖ الكتب:

1. إبراهيم لطفي طلعت ، علم الإجتماع التنظيم، دار غريب القاهرة، 2008.
2. ابو النصر مدحت ، الأداء الإداري المتميز، ط1 ، المجموعة العربية للنشر، القاهرة ، مصر 2012 .
3. أحمد الخطيب ، الإدارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ط ، 1 عالم الكتاب الحديث للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص330.
4. احمد جودة محفوظ ، إدارة الموارد البشرية ، دليل علمي ط، 1 ، وائل للنشر عمان، 2010 .
5. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1979 .
6. اروية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، مصر، الدار الجامعية ، 2003 .
7. براهيم محمد المحاسنة ، ادارة الاداء وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار الجريير للنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2013 .
8. بشير العلاق ، نظريات الاتصال ، مدخل متكامل، دط ، دار اليازوري للنشر ، عمان 2010 .
9. الجمعي خيري خليل ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي ، الاسكندرية، 1997 .
10. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت، دار النهضة، 2002 .
11. حسن راوية ، السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001.
12. حسن رواية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
13. حسن عادل ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
14. حسين حريم ، إدارة الأعمال مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد ، ط 1، دار الحامد للنشر، عمان ، 2010 .
15. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 .
16. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان ، 2006.
17. ختام عبد الرحيم السحيمات ، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ط ، 1 عمان، 2009 .
18. خلف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، الأردن ، دار الحامد ، 2007 .
19. رولا نايف المعاينة و صلاح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ط 1 ، كنوز المعرفة للنشر ، عمان ، 2013 .



20. سعيد سلطان محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993 .
21. صقر عاشور احمد، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر ،الدار الجامعي ،2003.
22. الضلعين على ،اساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط 2 ،الأردن، 2005.
23. طاهر محمود كلادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن .
24. عبد العزيز خواجه ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار العرب للنشر و التوزيع، 2005 .
25. عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر .
26. عقيلي عمر وصفي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر ، عمان 1996 .
27. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب، سوريا ، 1991 .
28. عودة سعيد صالح ، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
29. فرج شعبان ، الاتصالات الادارية ط، 1 دار اسامة للنشر ، الأردن 2009.
30. فياض محود أحمد وزملائه ، مبادئ الإدارة ، دار صفاء للنشر، ط 1 ،عمان،2010.
31. قاسمي ناصر ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
32. كامل المغربي ، أساسيات الإدارة ، ط 01 ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، 1995 .
33. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 .
34. محمد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل نظري وتطبيقي، ط1 ، دار المناهج للنشر، عمان 2013
35. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم والإدارة، ط 1 ، دار المناهج ، عمان، 2006 .
36. محمد عزات الحلالة و احمد نافع المدادحة . المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة، ط 1 إثراء للنشر الأردن 2010 .
37. محمود أحمد فياض وزملائه ، مبادئ الإدارة ، دار صفاء للنشر، ط 1 ،عمان،2010.
38. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، 2004.
39. مروة فاطمة ، الاتصالات المهنية ط1، دار النهضة للنشر ، بيروت ، لبنان ، 2004 .
40. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 .
41. منال هلال المزاهرة ، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012
42. نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية، ط1، زهران للنشر، الأردن ، 2001 .

❖ الرسائل الجامعية:

1. جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، 2000
  2. حياة قبائلي ، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لإنجاز لقنوات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير - جامعة تلمسان 2007 .
  3. صابحة عدلي ، فاعلية المنظمة التربوية من خلال امتحانات شهادة البكالوريا وشهادة التعليم الاساسي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2010 .
  4. لطفي إبراهيم طلعت ، العلاقات الإنسانية و الرضا في العمل، دراسة نظرية و ميدانية، رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، بني سويف، 1993 .
  5. لطفي دنبري ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري – قسنطينة، 2011.
  6. وسام فيساح و ميلود عموري ، الحوافز وأثرها على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ليسانس " ، المركز الجامعي ، المدية 2007/2006.
- ❖ الوثائق الرسمية والمنشورات الوزارية

1. أنظر المادة 8 من قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل الصادر في 21 أفريل 1990 .
- ❖ المعاجم
1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982
- ❖ مواقع الشبكة المعلوماتية :

[salimprof.hwww.rosaelyoussef.comooxs.com/t1073-topic](http://salimprof.hwww.rosaelyoussef.comooxs.com/t1073-topic)

### المراجع الأجنبية:

1. Bussenault ;c.(1990).organisation et gestion d'el entreprise direction de L entreprise et diagnostic .paris :giberne.
2. clade ,d.(2007).introduction a la psychologie de travail et D organisations des formations de base d applications. Paris :armandcolin
3. Dcoster , m,pichault , f.(1998).tatie de-là sociologie de taravail .Bruxelles :block université

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل  رقم الاستمارة :.

استمارة بحث بعنوان :

دور علاقات العمل في التأثير على أداء العاملين

مبارك بروجين مسجل في شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل .

أنا طالب في قسم علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل بصدد دراسة علمية مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستمارة بما يخدم البحث العلمي و نشكركم لتعاونكم معا مسبقا .

ملاحظة:

- من اجل الإجابة ضع علامة (x) في المكان المناسب .

- وستعامل البيانات التي تدلون بها بكل سرية ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الموسم الدراسي : 2018 \_ 2019

❖ البيانات الشخصية :

أنثى

1. الجنس : ذكر

2. العمر :

] 30 - 25 ]

] 35 – 30 ]

] 40 – 35 ]

] 45 – 40 ]

] 50 – 45 ]

] 50- فما فوق ]

3. المستوى التعليمي :  إبتدئ  متو  ثانو  جام  أخرى .....

4. الترتيب الوظيفي :  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ  عدد سنوات الخبرة : .....

❖ بيانات خاصة بالمشاركة في إتخاذ القرار :

6. تشجع الإدارة محاولة الموظفين فهم مشكلات العمل المطروحة  نعم  لا

7. تهتم الإدارة برأي الموظف حول المشاكل المطروحة  نعم  لا

8. يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع  نعم  لا

9. تهتم الإدارة مناقشة القرارات المتخذة وتقويمها في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين  نعم  لا

10. القرارات النهائية التي تخص العمل أو العاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية  نعم  لا

11. غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات  نعم  لا

12. تعتبر أن القرارات التي تخضع للمشاركة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة  نعم  لا

13.  نعم  لا

❖ بيانات خاصة بالاتصال التنظيمي :

14. طبيعة الاتصال السائدة في عملية الاتصال بينكم  
إتصال صاعد  إتصال نازل  إتصال أفقي
15. أهم قنوات الاتصال التي تعتمدون عليها في عملية الاتصال بينكم  
وسائل مكتوبة  وسائل شفوية  وسائل إلكترونية  وسائل أخرى
16. التعليمات المصلحية تساعدك على إنجاز المهام المطلوبة بدقة نعم  لا
17. توجيهات الرؤساء تساعدك على إكمال المهام اليومية والمستمرة نعم  لا
18. يساعد إتصال رئيسك بك على توجيهك ونصحك وإرشادك نعم  لا
19. يساعد تواصل الإدارة مع مختلف المصالح على إيضاح المشاكل وطرق علاجها نعم  لا
20. يساعدك الاتصال على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها نعم  لا
21. تساعدك التعليمات على تحقيق أفضل النتائج نعم  لا
22. تساعدك المراسلات الواردة على التنسيق بين المهام المختلفة نعم  لا
23. يصدر الرئيس القرارات عن طريق المراسلات والأوامر والتعليمات نعم  لا
24. عندك استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء نعم  لا
25. ترى الاتصالات سهلة بين الموظف والإدارة نعم  لا
- ❖ بيانات خاصة بالالتزام التنظيمي :

26. ستكون سعيدا لو قضيت بقيت عمرك المهني بالعمل في مؤسستك نعم  لا
27. تشعر أن أي مشكلة بالمؤسسة هي جزء من مشاكلك الخاصة نعم  لا
28. تتجانس قيمك الشخصية مع القيم السائدة في المؤسسة نعم  لا
29. يمثل بقائك في عملك الحالي ضرورة أكثر منها رغبة نعم  لا
30. سيتسبب تركك للعمل بمشكل مادية أو اجتماعية أو نفسية في حياتك نعم  لا
31. ترى أن بذلك للكثير من الجهد في مؤسستك يمنعك في التفكير في بدائل نعم  لا
32. تشعر بالالتزام أخلاقي إتجاه مؤسستك يلزمك بالبقاء فيها نعم  لا
33. إرتباطك القوي بزملائك يمنعك من ترك عملك نعم  لا
34. تعتبر نفسك مديناً لمؤسستك لما لها من فضل وأثر في حياتك نعم  لا

#### ❖ بيانات خاصة بإتقان العمل :

35. تحرص على المواظبة في أداء عملك نعم  لا
36. تعتبر الدقة في العمل إحدى أولوياتك نعم  لا
37. تحترم الوقت المحدد لإنهاء عملك نعم  لا
38. تسعى دائما للتصرف بمهنية أكثر نعم  لا
39. تؤدي العمل الموكل إليك بكل إتقان نعم  لا
40. تقوم بعملك بكل جدية نعم  لا
41. تمتعك بروح المسؤولية يساعدك على التعامل مع الأزمات نعم  لا



42. تسعى إلى المبادرة في أداء عملك  نعم  لا

43. لديك رغبة دائمة في الابتكار  نعم  لا

وفي الأخير تقبلوا مني جزيل الشكر لتعاونكم معي في إنجاز هذا البحث العلمي .

الملحق رقم (02) : الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية ضاية بن ضحوة

