

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
ية

تخصص تنظيم و



علاقة الاتصال بين الفئات السوسيو مهنية
و تأثيره على المسار المهني للعمال
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للالكتروصناعات (ENEL)
عزازقة - تيزي وزو -

تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

الأستاذ المشرف :

- حمامي فريد

تين :

- طمود صبرينة

- حماش ديهية

السنة الجامعية : 2014 - 2015

كلمة شكر

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

و أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف

" حمامي فريد "

على كل النصائح و الدعم الذي قدمه لنا

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

صبرينة ديهية

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك و كثير عطائك .

أهدي هذا العمل إلى والدي و اختي و زوجها و ابنها حكيم

و أخواي أحمد و الصغير ياني و إلى كل العائلة و الأصدقاء خاصة من رافقتي

في هذا العمل صديقة الغالية صبرينة.

ديهية



إهداء

نحمد الله و نستعين به و نستغفره و السلام على نبينا الحبيب أما بعده

أهدي هذا العمل إلى نور حياتي والداي العزيزين

أطال الله في عمرهما.

إلى أختي حياة و خطيبها سمير

إلى أخواي عصمان وريان

إلى كل عائلة طموذ من بعيد أو من قريب

إلى كل الأحباء و الأصدقاء

إلى من قاسمتني عناء هذا العمل

صديقتي ديهية و كلّ عائلتها الكريمة

صبرينة

الفهرس

كلمة شكر

إهداء

الفهرس العام

فهرس الجداول

مقدمة

الفصل الأول: الجانب المنهجي

- 1- الإشكالية.....04
- 2- الفرضيات.....05
- 3- دوافع وأهمية إختيار الموضوع.....06
- 4- أهداف الدراسة.....07
- 5- تحديد المفاهيم.....08
- 6- الدراسات السابقة.....12
- 7- تحديد عينة البحث و كيفية إختيارها.....15
- 8- أدوات البحث و المنهج المتبع.....16

الجانب النظري

1. الفصل الثاني: الاتصال المؤسسي

تمهيد..... 21

I- الاتصال:

1- عناصر الاتصال..... 22

2- أنواع الاتصال..... 25

3- وسائل الاتصال..... 33

4- مستلزمات الاتصال..... 36

5- أسس الإتصال..... 37

6- شبكات الاتصال..... 38

7- أهمية وأهداف الاتصال..... 39

8- معوقات الإتصال المؤسسي..... 42

9- طرق تحسين الإتصال..... 43

خلاصة..... 45

II- الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد..... 46

1- عناصر الأداء..... 47

- 2- الأبعاد و تصنيف الأداء الوظيفي.....48
- 3- محددات الأداء العوامل المؤثرة عليه.....50
- 4-العوامل المؤثرة على الأداء.....52
- 5- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.....55
- 6- أهمية و أهداف تقييم الأداء56
- 7- طرق تقييم الأداء الوظيفي.....60
- 8- صعوبات و مشاكل تقييم الأداء.....63
- 65.....خلاصة الفصل

III- الفصل الرابع: المسار الوظيفي

- تمهيد.....66
- 1- أنواع المسار الوظيفي.....67
- 2- مراحل المسار الوظيفي.....69
- 3- خصائص المسار الوظيفي.....71
- 4- أهمية المسار الوظيفي.....73
- 5- أهداف المسار الوظيفي.....76
- 6- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي.....78
- 7- استخدامات تخطيط المسار الوظيفي.....79

8- معوقات تخطيط المسار الوظيفي 80

81..... خلاصة الفصل .

الفصل الخامس: الجانب التطبيقي للبحث

1- التعريف بميدان البحث..... 82

2- تحليل الفرضية الاولى..... 100

3- تحليل الفرضية الثانية..... 120

4- تحليل الفرضية الثالثة..... 130

5- الاستنتاج العام للدراسة..... 131

خاتمة البحث.

قائمة المراجع.

الملاحق.

فهرس الجداول

	عنوان الجدول	
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
87	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
88	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.	03
88	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
89	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	05
90	يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية	06
91	دور الاتصال في تحقيق التكامل الوظيفي الفئة المهنية	07
93	مدى فعالية تنقل المعلومات في مختلف الفئات المهنية	08
94	أشكال الاتصال المستخدمة في مختلف الفئات المهنية	09
95	دور الاتصال في تحقيق التكامل الوظيفي بالنسبة للجنس	10
96	طرق إيصال المعلومات من الإدارة إلى مختلف الفئات المهنية	11
98	العوامل التي تساعد في تحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف الفئات	12
101	تأثير الاتصال على طريقة أداء العمل	13
102	تأثير نمط الاتصال على أداء العمال في مختلف الفئات	14
104	مدى موضوعية تقييم أداء العمال من حيث مستواهم التعليمي	15
105	تحفيز الاتصال على الأداء الجيد بالنسبة للفئات المهنية	16
106	أسس تقييم الإدارة لأداء العمال من حيث المستوى التعليمي	17
108	العلاقة بين المستوى التعليمي و طريقة تقييم أداء العمال	18
109	العلاقة بين المستوى التعليمي و نوع التكوين	19
111	الأسلوب المتبع أثناء التكوين بالنسبة للفئات المهنية	20
113	العلاقة بين المستوى التعليمي و الحاجة إلى التكوين	21
114	العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و الإستفادة من التكوين.	22
116	العلاقة بين الأقدمية والحاجة إلى تكوين.	23
118	تأثير الاتصال غير الرسمي على تقييم أداء العمال وفق المستوى.	24

فهرس الجداول

121	تأثير الاتصال على المسار المهني	25
122	تفاعل العلاقات بين الفئات يضمن نجاح المسار المهني	26
123	تأثير العملية الإتصالية على المسار المهني بين مختلف الفئات	27
124	العلاقة بين الاستفاده من الترقية مع الجنس.	28
125	العلاقة بين السن و الاستفاده من الترقية.	29
127	عدد مرات استفادة الفئات المهنية من الترقية.	30
129	العلاقة بين الأقدمية و عدد مرات الإستفاده من الترقية.	31

فهرس الأشكال

صفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	مكونات عملية الاتصال	01

مقدمة:

عرفت المؤسسات الحديثة عدة تطورات في مجال التسيير والتنظيم الإداري مع ازدياد موجات التطور والتقدم التكنولوجي وكذا وسائل وسبل الاتصال باعتبار هذا الأخير أحد المقومات الرئيسية الذي تركز عليه المؤسسة كونه القاعدة الأساسية للعلاقات الإنسانية، وتكمن أهميته في أثره الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، والعملية الاتصالية تسهل سير عمل المنظمة بحيث تقوم بنقل المعلومات من الإدارة إلى مختلف الفئات المهنية، كما تقوم بالإحاطة بكل المشكلات التي تواجه العمال و مقترحاتهم و شكاويهم للحد منها مما يزيد التقارب والتواصل بين الإدارة و العمال لتحقيق الفعالية المطلوبة ، وتحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم للعمل، فالعملية الاتصالية تلعب دورا فعالا في تحقيق التكامل الوظيفي للعمال في مختلف الفئات المهنية من خلال تبادل المعلومات والأفكار وإحاطتهم بكل المستجدات داخل المؤسسة مما يحفزهم على تحسين أدائهم في جميع المستويات، وتنمية مهارتهم وتقوية الكفاءات من أجل الإبداع والابتكار، مما يسمح لهم بالتدرج في مختلف الوظائف والمصالح لتحقيق الأهداف الخاصة لهم والعامه للمؤسسة برفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق.

سنقوم من خلال بحثنا بدراسة علاقة الاتصال بين مختلف الفئات المهنية ومدى تأثيره على

المسار المهني للعمال.

وفي هذه الدراسة ستعرض ما يلي : الفصل الأول خاص بالإطار العام لإشكالية البحث و
ذو الذي يحتوي على الإشكالية ، الفرضيات ، الأهداف وأهمية الدراسة ، تحديد المفاهيم و في الأخير
الدراسات السابقة أما الفصل الثاني يشمل الجانب النظري للبحث و الذي يتمحور حول الاتصال
حيث تطرقنا إلى عناصره ، أنواعه، وسائله ، أهدافه وأهميته، معوقاته وطرق تحسينه أما الفصل
الثالث يتمحور حول الأداء الوظيفي للعمال ، مع ذكر عناصره ، أبعاده ، محدداته والعوامل المؤثرة
عليه ، و أهداف عملية التقييم أما الفصل الرابع فهو خاص بالمسار المهني وفيه تطرقنا إلى أنواعه،
خصائصه، معوقاته، و أخيرا الفصل الخامس الخاص بالجانب التطبيقي حيث عرفنا بميدان البحث
، خصائص العينة ، مع ذكر المنهج المتبع والتقنيات المستعملة وفي الأخير عرض و مناقشة
النتائج.

1- الإشكالية :

يعيش الأفراد في مجتمعات تتسم بالتغير و التطور المستمر، ولكي يثبت هؤلاء وجودهم ليستطيعوا التفاهم والتأثير في بعضهم البعض لا بد من وجود عملية الاتصال فيما بينهم لذلك فإنها تعتبر القاعدة الأساسية للعلاقات الإنسانية كما أنها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تتوقف في مرحلة معينة فهي ضرورية لاستمرار الحياة الاجتماعية، والمؤسسة باعتبارها جماعة من الأفراد تجمعهم أهداف مشتركة وتحكمهم قواعد و لوائح تجعلهم يتبادلون المعلومات والبيانات والأفكار، بحيث لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات التي تتم بداخله.

والاتصال الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليه المؤسسة من أجل تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها بحيث يجب عليها دوما البحث عن أساليب جديدة لمواجهة المنافسة مع الاهتمام أكثر بجودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة من خلال وضع مواصفات معينة و أبرزها تلك المتعلقة بالاتصال نظرا لمهاراته الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة في مختلف الفئات المهنية من أجل التنسيق بين مختلف الوظائف والمصالح وتحقيق التكامل بين قدرات و مهارات متنوعة لغرض تحقيق الأهداف المشتركة فالاتصال يمثل أحد البناءات الفرعية المكونة للتنظيم فهو الذي يسمح بتحقيق وظيفة ظاهرة وهي إيصال المعلومات وأخرى كامنة و هي تحقيق التكامل الوظيفي وضمان بقاء التنظيم، فمعظم المؤسسات تعتمد على العملية الاتصالية لتحقيق التفاعل في

العلاقات بين مختلف الفئات العاملة لضمان نجاح المسار المهني الذي يعتبر المسلك الموضح لمجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة فهي طريقة تساعد المنظمة على توجيه مسارات الأفراد للمجالات التي تحتاج إليها وتنمية مهاراتهم وتقوية الكفاءات وتحفيزهم لأداء الوظائف في جميع المستويات كما يعمل على التقليل من مشاعر الإحباط و الرفع من الروح المعنوية من أجل الإبداع و الابتكار ونجاح المسار الوظيفي لا يستند إلى معايير موضوعية فقط و لكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية, فالإشكالية التي يمكن طرحها .

فيما تكمن العلاقة بين الاتصال ومختلف الفئات المهنية وما مدى تأثيره على المسار

المهني ؟

الأسئلة الجزئية:

1- ما مدى فعالية الاتصال بين مختلف الفئات المهنية ؟

2- هل يؤثر سوء الاتصال على المسار المهني؟

2- الفرضيات:

الفرضية العامة:

مساهمة الاتصال في تحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف الفئات السوسيو مهنية .

الفرضيات الجزئية:

1 - الاتصال الفعال أو غير الفعال له تأثير على تقييم أداء العمال.

2- الاتصال الفعال له دور في تدرج العمال في مسارهم الوظيفي.

3- دوافع اختيار الموضوع و أهميته:

1- الدوافع:

إن اختيار موضوع الاتصال المؤسسي كموضوع لدراستنا هو إيجاد العلاقة بينه وبين مختلف الفئات السوسيو مهنية و كذا الأداء الوظيفي للعمال و مدى تأثيره على المسار المهني داخل المنظمات وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري و هناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة والتي تكمن:

- الميول الشخصي لدراسة الموضوع ، باعتباره يتدرج ضمن تخصصنا الأكاديمي علم الاجتماع تنظيم و عمل و لمعرفة العلاقة القائمة بين الاتصال في مختلف الفئات المهنية و مدى تأثيرها على المسار المهني للعمال داخل المؤسسة.

- محاولة توضيح طبيعة نمط العملية الاتصالية السائدة في مؤسسة

- حداثة الموضوع و جدته و الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل المؤسسة و محاولة إثراءه.

- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة خاصة نقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية.

2- أهمية الدراسة:

- معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة الاقتصادية الالكتروصناعات لموضوع علاقات الاتصال بين مختلف الفئات السوسيو مهنية و مدى تأثيرها على المسار المهني للعمال.
- معرفة مدى فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة و تأثيرها على أداء العمال.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة في المؤسسة .

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصال المؤسساتي و الأداء و المسار المهني للعمال.

4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال و مختلف الفئات المهنية.
- معرفة مدى تأثير الاتصال على أداء العمال ومساهم المهني .
- الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف العملية الاتصالية في المؤسسة وإعطاء الحلول المناسبة لتحسين أداء العمال وبالتالي زيادة التدريجات في مختلف المستويات للمسار المهني العمال والتي يجب على إدارة المؤسسة الاهتمام وأخذها بعين الاعتبار.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية جانبا مهما من جوانب الإدارة والتيسر في المؤسسة.

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية داخل المؤسسة .

5- تحديد المفاهيم:

1- تعريف الاتصال:

-الاتصال لغة : الاتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر(وصل) الذي

يحمل معنيين ، الصلة والبلوغ، فالاولى تعني الربط بين كائنين أو أكثر، أي ايجاد العلاقة

بين طرفين تربط بينهما، أما الثاني يعني البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.¹

- أما إذا أتينا إلى كلمة (communication) المرادفة للمصطلح العربي المذكور

سابقا .

فالأصل فيها يرجع إلى كلمة (common) اللاتينية التي تعني مشترك والتي بدورها

مشتقة من الفعل اللاتيني(communicar) الذي يقصد به يساهم أو يشارك.²

الاتصال اصطلاحا: هو العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم

والتكامل الفرد و نفسه.³

تعريف أحمد ماهر: عملية مستمرة تتضمن قيام أحمد الأفراد بتحويل أفكار ومعلومات

معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الأخر.¹

¹أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات، العلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي ، عربي ، مكتب لبنان ، 1987. ص 236.

² Rosengeren K , E : **Communication Introduction,sage publication LTD** , 1999,p 18.

³ببال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى 2009،ص 419.

تعريف كونتز و زملائه: هو إرسال و تحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.²

التعريف الإجرائي: عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين والتأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين الأفراد و تعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

2- مفهوم الأداء الوظيفي:

تعني كلمة " أداء " لغة عمل أو إنجاز أو تنفيذ والأداء هو الفعل المبذول الذي تم انجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام بذله فرد لإنجاز عمل معين.

والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب"³

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذد

يعرفه هلال بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو

الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة "

¹ احمد ماهر: كيف تعرف مهراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2000 .12
² - KONTZ,H,O,DONNELL,c .princip.Le Managments.MGRAW ,HILLCO, Newyork ,1968,p 88

³ أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضى الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، 1999 ، 48.

التعريف الإجرائي: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

3- مفهوم الوظيفي :

هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرئيسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد و ينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل لوظائف متعددة ومتنوعة، فهذا يكسبه مهارات متعددة و مختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

كما يعرف أيضا أنه

تشمل الخبرات كل المراكز الوظيفية و خبرات العمل و نوعيات المهام.

المسار الوظيفي للفرد هي طريقة تساعد المنظمة على توجيه مسارات الأفراد للمجالات التي تحتاج إليها و تسمية مهاراتهم التي تساعدهم على الاستمرار في أداء الوظائف التي تحتاجها المنظمة (1)

التعريف الإجرائي: عبارة عن تنقل الفرد من منصب إلى آخر خلال حياته المهنية ويعتبر أيضا مجموعة من الخبرات المرتبطة بالعمل . فالمسار المهني يعتمد على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته و ذلك لرسم مستقبل وظيفي أحسن.

تعريف المؤسسة:

1- المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المختلفة الأنواع المادية و المعنوية المستمرة من طرف مجموعة من الأشخاص ،بهدف الوصول إلى إشباع اقتصادي و إجماعي¹

2- هي وحدة إنتاجية و إنتاجية و مركز توجيه عوائد الإنتاج ، و لكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق، وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها.²

1-Jaque Bravardi :L'Evaluation des entreprises,DUNOD .Paris,1969 ;p01.

2-M.Darbelet : Economie d'entreprise, édition Foucher ;Paris,1996, p 04.

3-تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات

حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب

الأهداف.¹

تعريف الإجرائي: المؤسسة عبارة عن مجموعة من المنظمات الاقتصادية مستقلة ماليا

هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق، فهي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية

والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

6- الدراسات السابقة:

إن تعقد العملية الاتصالية وتعدد أهدافها زادت من عدد الدراسات في هذا المجال و

تنوعها، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التجديد والتطوير المستمر لعملية الاتصال في ظل

تطور أدواتها، و على هذا الأساس توسعت الدراسات حول الاتصال حيث نجد الكثير من

الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، و من بين الدراسات التي لها علاقة مباشرة لعملية

الاتصال نجد:

1 - دراسة مدرسة العلاقات الإنسانية :

شهدت نظرية العلاقات الإنسانية انتشارا واسعا مع بداية التسعينات، حيث قدمت

معطيات هامة حول موضوع الاتصال داخل المؤسسات الصناعية في ميدان العمل، أي بين

الإدارة و العمال، و من بين الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع نجد كل من: تلكو

بارسونز، كولد كانز، وينتمي هؤلاء الباحثين إلى مدرسة الأنساق، حيث أولت الاتصالات

¹-عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2000 25.

الرسمية وغير الرسمية أهمية كبرى على مختلف المستويات التنظيمية، وفي نفس السياق يؤكد كانز وكوهت على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين المرسل و المستقبل فقط بل يجب النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي و الوظيفة التي يؤكدها، فتوصل الباحثين بعد إجراء الدراسة حول المنظمات الأمريكية إلى عدم إمكانية الفصل بين هيكل تنظيمي و الوظيفة التي يؤكدها هذا الهيكل.¹

2- دراسة رشدي عبد اللطيف وادي 'كامل ماضي' 2007:

شملت هذه الدراسة تحليلا للعناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تم توزيع استبيان على جميع المدراء في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم 26 مديرا وقد أستخدم الباحثان الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية، كما كشفت عدم حرية المدير في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى، إضافة إلى الوظائف المتاحة، كما أن الأنظمة واللوائح و القوانين لا تساعد على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء، في حين توجد صلة بين الخبرة وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها. و قد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها:

¹ Adizes (I) : **L'aire de Travail en équipe méthodes de diagnostique et règles d'action** , Traduit par Jean Louis Brasaco ; Les éditions d'organisation , Paris 1980 , p166.

*الارتقاء بأنظمة وقوانين الجامعة مما يساعد على التخطيط الفضل للمسار الوظيفي

. *توفير جو من الحرية في اختيار الموظف لوظيفته.

*تعزيز نقاط القوة لدى المدراء والعاملين في الجامعة بما يخص المسار الوظيفي.

*تركيز الباحثين في مجال الإدارة على إجراء البحوث حول المسار الوظيفي وإثراء

المكتبة العربية بما يحصه من أدبيات.

*التركيز على الكفاءة في اختيار المدراء.¹

3- دراسة Jinnefer M Chris (2001) و تبحث هذه الدراسة في الدور الذي يؤديه

المشرفون في دعم العاملين وتطوير مساهمهم، و تتناول العلاقات بين أنشطة الدعم و مسار

المرووسين ورضاهم وولائهم التنظيمي، كشفت النتائج أن المرووسين الذين يعتقدون بأن

رؤسائهم يعطونهم الثقة والسلطة في أداء الوظيفة، هم أكثر ولاء لمنظماتهم. و أن هناك فوائد

تنظيمية محتملة وللتغذية الراجعة للأداء، و أهمية دور المشرفين في تطوير القدرة والمهارة

للتفويض، لم تتوصل الدراسة إلى علاقات بين دعم المشرفين و تعرف المسار وتخطيط

المسار، ولكن هناك علاقة بين إدراك دعم المشرفين والولاء و الرضا التنظيمي وأن تفاوت

درجة هذه العلاقة بين الذكور و الإناث.²

¹رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي : تخطيط المسار المهني للمدراء في الجامعة الإسلامية : وجهة نظر ذاتية ، مجلة الجامعة الإسلامية
سلسلة الدراسات الإنسانية ، مج15، ع02، غزة ،فلسطين ،2007، ص ص 797-817.

² Jinnefer M Chris في صلاح الدين الهيتي: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين:دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية
، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، مج 20، ع02 دمشق، سوريا، 2004، ص ص 44-45.

- تحديد عينة البحث و كيفية اختيارها:

لعينة دور أساسي في الدراسات الميدانية، حيث لا يمكن إجراء بحث ميداني بدون الاستعانة بعينة تكون محل إجراء الدراسة عليها لإثبات الفرضيات الموضوعية في الدراسة أو نفيها، ويتم استعمال أسلوب العينة في الدراسات الميدانية و عندما يكون حجم المجتمع المدروس كبير حيث يصعب التحكم في جميع مفرداته أو عندما يكون مجتمع البحث متجانس بدرجة كبيرة ويعرف مجتمع البحث على أنه جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث.¹

أما مفردات البحث، تعرف أنها وحدات البحث فهي الجزء الأساسي المكون للمجتمع البحثي، أي هي الأجزاء المكونة لمجتمع البحث مثل: الأفراد، الأشياء...²

كما تعرف العينة أيضا أنها "جزء من المجتمع الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي، إذن العينة تمثل هذا الأخير و تحقق أغراض البحث وتعني الباحث بمشتقات دراسة المجتمع الأصلي كله".³

¹-غريب محمد سيد أحمد : تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 415.
² دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه التوزيع، عمان، الأردن، 2007، 104.
³- مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2005 2 220-221.
 علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1983 3 2403-2.

العينة الطبقيّة: وهي التي تجمع بين (العشوائية والمقيدة) ذلك أنها مقيدة بصفات المجتمع الأصلي وهي عشوائية في حدود هذه الصفات، وهذه العينة تستلزم من الباحث الذي يختار عينته في ضوءها أن يحلل المجتمع الأصلي أولاً، ثم يختار عشوائياً في ضوء صفات هذا المجتمع، وقد يكون المجتمع موضع الدراسة على سبيل المثال مجتمع طبقي، فعلى الباحث أن يختار أفراد عينة من الطبقات كلها و أن يكون أفراد هذه العينة من ناحية أخرى مختارين عشوائياً وبنسب واحدة من الطبقات المختلفة.¹

أدوات البحث و التقنيات المعتمدة في الدراسة :

أدوات البحث العلمية هي تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المستهدفة بالبحث ، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر إلا انه رغم ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين حول تحديد معنى أدوات البحث العلمي إلا أنهم اختلفوا في تحديد أدوات البحث هذه بحيث أن هناك من يحددها في الملاحظة و المقابلة الشخصية، الاختبارات²، كما أن هناك من يحددها في الملاحظة و المقابلة ، الاستبيان والتجربة وتحليل المضمون و التحليل الإحصائي.²

¹ : دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، 89.

حسن عبد الحميد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1992، ص

ومن هذا المنطلق اعتمدنا في دراستنا هذه لجمع البيانات و المعلومات و تحليلها على

الأدوات التالية : الدراسة الاستطلاعية، الملاحظة، الاستمارة، التحليل الإحصائي.

- البحث الاستطلاعي الميداني:

يمثل البحث الاستطلاعي أول خطوة ميدانية يقوم بها الباحث لذلك اعتمدنا عليها

لنتعرف على ميدان بحثنا في المؤسسة الايليكتروصناعات بعزازقة حيث أجرينا هذه الدراسة

على عينة متكونة من 124 مبحوث وقد تضمنت أيضا هذه الدراسة مقابلات مفتوحة مع

مدير وحدة المحولات و كذا المشرفة علينا وبعض العمال في الورشة وعمال التحكم هذا

لغرض جمع أكبر قدر من المعلومات التي قد تفيدنا في إعداد استمارة البحث.

- الملاحظة: وتعني رصد السلك الذاتي الاجتماعي الذي يمارسه الأفراد بشكل فعلي

في الحياة اليومية العملية ويتم ذلك بطريقتين هما:

الملاحظة العامة التي تسمح للباحث بملاحظة سلوك عدد الأفراد ،دون التقييم بنظام

معين في نوع المواقف والسلوك و القيم الاجتماعية و عدد الذين تتم ملاحظتهم ،و يكون هذا

النوع من الملاحظة أشبه بملاحظة السائح الذي يلاحظ بعض الظواهر السلوكية لمجتمع

غريب بحيث تؤدي ملاحظته إلى سوء تقدير الظواهر التي يلاحظها. ¹

وإطلاق أحكام متسعة ، لذلك لا يعتمد علماء الاجتماع على هذا النوع من الملاحظة لعدم موضوعيتها وعلميتها و عمقها الإدراكي.

أما النوع الثاني فيتمثل في الملاحظة المنتظمة التي تعني ملاحظة الأفراد في وضعية اجتماعية ذات علاقة متينة بالنظام الاجتماعي و الثقافي ،أي ملاحظة جزئيات المجتمع بواسطة حواس الباحث الذي تمده بشكل مباشر بكل ما يسلكه أفراد المجتمع مستخدما جهده العقلي في رصدها ووصفها بدقة دون تحويلها و تبديلها.

- ويضيف "موريس أنجرس" في هذا الشأن مؤكدا على أهمية الملاحظة في العلوم والتي تكون متبوعة بسؤال أو مجموعة أسئلة بحيث تكون هذه الأسئلة السند الذي تركز عليه ملاحظتنا، بحيث أن الروح العلمية تحاول تجاوز المشاهدات البسيطة للأشياء الجديدة الغير أو العادية ولكن لا ينبغي علينا التوقف عند هذا الحد، بل ينبغي طرح التساؤل في صيغة استفهامية مفادها لماذا؟ لماذا تتبنى جماعة العمل هذا النمط من السلوك؟ ولماذا تتجسد مثل هذه الأشياء؟²، وفي هذا الشأن تؤكد "مادلين فراويتز" (Madeleine Grawitz) على ضرورة ملاحظة الجماعة في مكان العمل وهي تحيي الفعل الذي يولد العمليات التي تجري وليس قبل انقضاؤها.¹

- ¹ Mauris Angers, op, cit, p 19.

- **الاستمارة:** تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات الميدانية، وتعرف على أنها "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين تسمح بالوصول إلى حقائق جديدة الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق"¹، كما تعرف أيضا أنها مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة كانت أو مفتوحة أو متعددة الاختبار) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة، أو اتجاه معين أو موقف معين، إن الحصول على البيانات يتم إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو إن ترسل إلى جمهور البحث عن طريق البريد، أو تسلم باليد².

كما بعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان². وللاستمارة عدة مزايا حيث تفيد الباحث في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في مجال المبحوث، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره للبوخ بها، والاستبيان في تصميمه أقرب إلى الدليل المرشد المتضمن لسلسلة من الأسئلة، التي تقدم إلى المبحوث وفق تصور معين ومحدد للموضوع، قصد الحصول على:

1 عبد الله المهالي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قاربيونس، بنغازي، ليبيا، 1988 183.
2 : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2 2005 -220

- أسئلة مغلقة:

وكان الغرض منها الحصول على معلومات محددة بحيث يسهل تكميمها ووضعها في جداول إحصائية وتحليلها تحليلًا إحصائيًا، والتي يتم من خلالها قراءة الجداول قراءة سوسولوجية تتماشى وطبيعة الموضوع.

- أسئلة مفتوحة:

والغرض منها إعطاء الفرصة للمبحوثين لإبداء آرائهم حول الظاهرة قيد الدراسة بكل حرية، كما تفيد هذه الأسئلة في الحصول على تفسيرات وأجوبة تساعد على التحليل السوسولوجي للجداول الإحصائية بصورة دقيقة.¹

1- التحليل الإحصائي:

يعتبر التحليل الإحصائي الأداة الأساسية والأخيرة في قائمة أدوات البحث العلمي المستخدمة في جمع المعلومات الإحصائية، في شكل بيانات رقمية، ويعتبر المنهج الإحصائي مكمل للمناهج الأخرى، والهدف منه هو اختيار صحة الفرضيات³ والتحقق من العلاقة الموجودة فيها، وبتوضيح الخصائص الكيفية بين المتغيرات، من حيث تمثيل البيانات.²

1 : .222

2 .222

تمهيد:

الاتصال جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها، سواء على مستوى الأفراد والجماعات.

المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهي الأخرى تمثل نموذجاً اجتماعياً مصغراً يتم فيه تفاعل أعضائها من أجل قيامها والسير الحسن لها واستمرارها وتواصلها. وعليه فإن طبيعة النشاط الذي يؤديه الأفراد داخل المؤسسة تجعلهم يكونون علاقات فيما بينهم وفي مختلف مستويات المؤسسة.

أمام أهمية مجموع المعاملات الإنسانية داخل المؤسسة والمتمثلة في الأداء الحسن لنشاطها فإن الاتصال سيظل الأداة الضرورية والمهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في ضمان سيرورة هذه المؤسسة من جهة ثم تفعيل وتنظيم العلاقات التي تحكم أفرادها لغرض خلق مناخ اتصالي قائم على الانسجام من جهة أخرى.

انطلاقاً من هذه المعطيات، يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى عرض أهم الجوانب المتعلقة بالاتصال المؤسسي.

1 - عناصر الاتصال:

للاتصال مجالات متنوعة لعل أكثر ما درس ما يتصل باللغة المقروءة والمنطوقة والرموز المكتوبة والمسموعة بوجه عام، فاللغة عبارة عن رموز ومعنى كل رمز منها يستعمل في التفاهم بين الأفراد فيما بينهم، و مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم هذه العملية إلا إذا توفرت فيها العناصر الأساسية التالية:

أ- المرسل: حيث يعتبر مصدر الرسالة أو نقطة بداية عملية الاتصال حيث يمكن أن يكون المصدر إنسان، آلة أو المطبوعات أو غير ذلك، و يحول هذا المصدر للرسالة التي يريد إيصالها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال .

ب- المستقبل: هو الجهة أو الشخص الذي يوجه إليه الرسالة و يقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتهم أو فهم معانيها. و ينعكس ذلك في أنماط السلوكيات المختلفة التي يقوم بها و يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل. و لكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا. فالسلوك هو المظهر و الدليل على نجاح الرسالة و تحقيق الهدف.

ج- الرسالة: هو الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله للمستقبل أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه و لمعرفة ما إذا حققت الرسالة هدفها ينبغي¹

¹محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة ، الإسكندرية، مصر، بدون ت ص ص 25

أن نبصر ذلك في نوع السلوك الذي يؤديه المستقبل فإذا طابق السوك الهدف المنشود نقول بان الرسالة قد حققت هدفها .ويجب أن نرى الرسالة من الرسالة من راوية المستقل.

د-الوسيلة : يمكن تشبيه الوسيلة بالقناة أو القنوات التي تمر بها أو من خلالها بين المرسل و المستقل فهي عبارة عن قنوات للاتصال و نقل المعرفة و شأنها في ذلك وسائل المواصلات فهذه الأخيرة كثيرة و متنوعة و ضرورية و لابد للرسالة أن تسلك إحداها وإلا توقفت عملية الاتصال كما أن الوسيلة لديها تأثير كبير على الرسالة المنشورة حيث أن الكثيرون يعتقدون أنها تعمل على تشكيل الرسالة والهدف حيث أنه لا يمكن الفصل بينها.

كما نجد عناصر أخرى لعملية الاتصال وهي:

1-التشفير: عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صياغتها ,مثل قيام المرسل بإستخدام الحروف في الرسالة أو اعتماد على رموز معينة أو دلالات ذات معنى.

2- فك التشفير: عبارة عن فك أو ترجمة الرموز المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها.¹

3-الضوضاء: هي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فخرها، و قد يتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكا ته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه,وقد يتعلق هذا الأخير

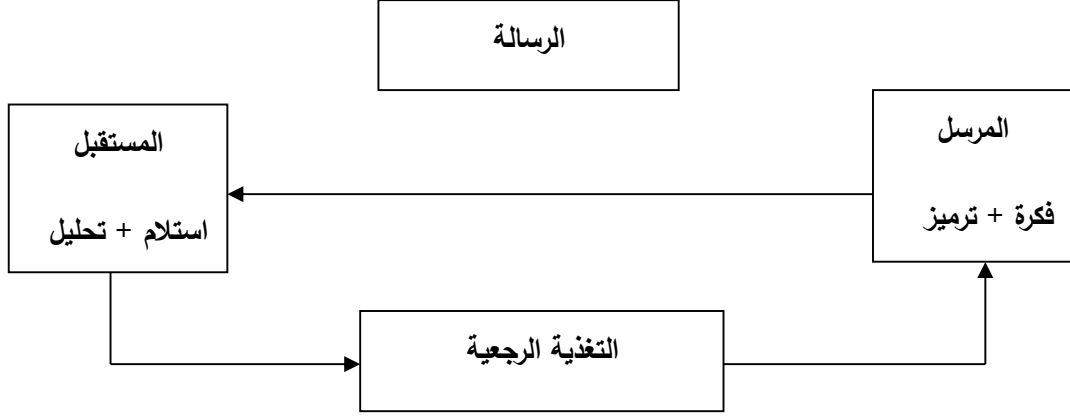
¹ -محمد سيد فهمي: نفس المرجع ، ص31.

بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاته فالضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته.¹

4-التغذية الرجعية: عبارة عن ردود أفعال و استجابة المرسل و تعطي التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم و إدراك مستلزم الرسالة لمضمونها و يرى "العلاق" في نموذج مفتوح آخر لعملية الاتصال :أن نجاح الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة مثل الإقناع،التوجيه،التأثير يتطلب توافر عدة عناصر مهمة مثل المرسل،المستلم، قنوات الاتصال،رموز الاتصال،شبكة الاتصال،ردود الفعل.²

¹محمد سيد فهمي: نفس المرجع ، ص31.

²بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان 2009 ص.



الشكل رقم (1) : يمثل مكونات عملية الاتصال²

2- أنواع الاتصال المؤسسي:

بعد أن تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الاتصال المؤسسي والذي يمثل مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تساهم في تجميع كل الطاقات البشرية نحو خدمة نشاط المؤسسة، فإن العرض الموالي سيكشف عن أنواع هذه الاتصالات وأبرز

خصائصها:

1- الاتصالات الرسمية:

¹علي عباس: أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 154.

الاتصال الرسمي من أكثر الأنواع شيوعا وانتشارا في المؤسسة حيث يعرفه معجم مصطلحات الإعلام والاتصال الرسمي :«أنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكية الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل»....¹

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

1-1 الاتصال النازل:

يعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المؤسسة ، ويتم استخدامه في عملية نقل الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا.وتتضمن

1- عاطف عدلي العبد " : الاتصال و الرأي العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995 ، ص13.

عادة القرارات والأوامر والتعليمات والاستعلامات التقنية، بما يسمح لكل فرد في المؤسسة التنفيذ على خير وجه ممكن عمله الخاص.

كما يهدف الاتصال النازل إلى توجيه سلوك الموظفين وفق ما يخدم سياسة الإدارة وهذا من خلال إرسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين مما يجعل هذا النوع من الاتصالات قائما على اتصال من جانب واحد هذا، ويستدعي الاتصال النازل من الإدارة التركيز والدراسة المعمقة لمحيط المؤسسة لأجل التحكم الجيد في مواردها البشرية¹ علاوة على أهمية الاتصال النازل في توجيه سلوك الموظفين على حسب ما يتوافق مع أهداف المؤسسة، فإن لهذا النوع عدة سلبيات، أهمها:

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

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

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

1 -مصطفى العشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 14.

4-تمر الرسائل والمعلومات من خلال هذا النوع من الاتصال من طرف واحد دون وجود قناة للحوار و الاستماع بين الإدارة والموظفين وبالتالي فهذا الاسلوب في التعامل مع القاعدة يساهم بصفة سلبية في تكون مجموعات معارضة لسياسة إدارة المؤسسة الذي يتطور ويشكل اضطرابات وفوضى قد لا تستطيع الإدارة مواجهتها. وإذا كان هذا النوع من الاتصال لا يتوافق مع انشغالات القاعدة فهناك نوع آخر يسمح بتوصيل رسائل القاعدة إلى القمة.¹

1-2 الاتصال الصاعد:

وإذا كان النوع الأول يركز على اتصال من جانب واحد دون اشتراك الآخر فإن الاتصال الصاعد يمكن القاعدة من المشاركة في القرارات التي تتخذها الإدارة هذه المشاركة تتم عن طريق وسائل مختلفة تسمح للموظفين بطرح مشاكلهم على الإدارة الأمر الذي يساعد هذه الأخيرة على اتخاذ القرارات السليمة، فحسب **عبد الرحمان عبد الباقي** : " لا يقتصر دور² الموظف في تلقي البيانات وإنما تعطى له الفرصة أيضا لإيصال البيانات والمعلومات إلى رؤسائه وهي الطريقة المثلى التي تتيح للمرؤوسين بنقل اتجاهاتهم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة وعليه، يسمح هذا النوع من الاتصال للموظفين بالتعبير عن آرائهم وكذلك بالمشاركة في إدارة مؤسستهم كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى

1-مصطفى العشوي ، نفس المرجع ، ص 15.

الموظفين وهو بذلك يعتبر أسلوباً من أساليب التسيير الإداري المتفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير.

أمام أهمية هذا النوع من الاتصالات داخل المؤسسة، فإنها قد توجد في عدة أشكال:

- 1-رسمية : أي محددة من حيث أطراف العملية الاتصالية: المرسل و المستقبل
- 2-غير الرسمية : غير محددة ونستطيع رغم ذلك التعرف على المرسل والمستقبل.
- 3- قد تتعلق بإشاعة: عندما تكون غير محددة وليس هناك مرسل أو مستقبل معروف.
- 4-عفوية غير متعلقة بمعلومة نازلة أو تكون كإجابة على معلومة مرسل من القمة.
- 5-تكون بمثابة "رجع الصدى" أي تكون كردة فعل لوضعية جديدة تحمل انشغالات

الموظفين.¹

كما يمكن القول ، بأن الاتصال الصاعد يسمح ب :

* بالنسبة للموظفين :

- نقل اتجاهاتهم وانشغالاتهم إلى رؤسائهم.
- مساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم.
- إبداء ملاحظاتهم دون الإحساس بالخوف.

¹عبدالرحمان عبدالباقي: الاتصالات في مجال الإدارة، مركز البحوث الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة ، 1973 ، ص 08

- المناسبة التي تسمح لهم بتغيير سلوك مسئولهم و التقرب أكثر منهم...¹

*بالنسبة للإدارة:

- معرفة الواقع ووضعية الموظفين وكذلك أهم المشاكل والانشغالات المطروحة من

قبلهم.

- التعرف على آراء الموظفين حول مسئولهم و محاولة التقرب منهم.

-تسمح استطلاعات الرأي بالاختبار الاسترجاعي لما يعيشه ويحسه الموظفون ولهذا

السبب فإنه على الإدارة أن لات ظهر أي تهديد أو خطر على إجابات الموظفين التي

تحملها استطلاعات الرأي لذلك فهي مطالبة بإظهار روح الثقة والمرونة في التعامل.

على الرغم من أهمية هذا النوع من الاتصالات في تجسيد المناخ الاتصالي القائم على

الديمقراطية والشفافية فإنه يعرف عدة عراقيل أهمها:

أ- يؤدي وجود هيكل تنظيمي معقد إلى فقدان الرسائل والبيانات التي يرسلها الموظفون

لقيمها ومعناها قبل وصولها إلى الإدارة بسبب كثرة المستويات الإدارية.

ب - قد تستخدمه الإدارة فقط كإجراء شكلي لإيهام العمال بأنهم يحظون بالاهتمام داخل

المؤسسة وبالتالي تبقى آراء الموظفين مجرد آراء مهملة في إدراج مكاتب المسئولين².

1-3 الاتصال الأفقي:

1- أحمد خاطر، عاصم الأعرجي و آخرون " مبادئ الإدارة العامة، المكتبة الجامعية، بغداد، 1978، ص 222.

2- أحمد خاطر، مرجع السابق، ص 223.

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

2 - الاتّصالات غير الرسمية:

والاتّصالات الرسمية هي التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتّصال أو تتم بأسلوب غير رسمي، والجدير بالذكر أنّها تنشأ نتيجة لعدة عوامل من العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية، ومن هذه العوامل أيضا وجود اختناقات في مسارات الاتّصال الرسمية بما يكسّر الرّسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود ويعطل هذه الاتصالات.

كما تجدر الإشارة إلى أنه بقدر ما يكون الاتصال الرسمي صارما وموجها نحو المراقبة بقدر ما تصبح الاتصالات غير الرسمية أكثر كثافة وفعالية في توجيه سلوك الموظفين ونشاطهم على مستوى المؤسسة.¹

المراقبة بقدر ما تصبح الاتصالات غير الرسمية أكثر حفاة وفعالية في توجيه سلوك الموظفين ونشاطهم على مستوى المؤسسة.

3-3- الاتصالات المباشرة غير المباشرة:

¹ -خضير كاظم محمود: السوق التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2002،ص 122.

بالرغم من شيوع اعتماد السبل الرسمية و غير الرسمية في الاتصال إلا أن أساليب الاتصالات المباشرة و غير المباشرة يسودها سواء على الصعيد الرسمي أو غير الرسمي 'وغالبا ما تكون الصورة المعتمدة لهذه الأساليب وفق ما يلي:

1-الاتصال الشخصي: تتم عادة وجها لوجه بين المرسل و المرسل إليه.

2-الهاتف: بحيث لا تتم وجها لوجه و إنما يعتمد على الهاتف كوسيلة هادفة للاتصالات وقد أسهمت التطورات التقنية الحديثة في استخدام الفاكس. و التلفزيون حيث يظهر الشخص على الشاشة أثناء المكالمة.

3-الاتصال الصوري: و يتم من خلال هذه الوسيلة اعتمد و استخدام الصورة والنماذج بمختلف أنواعها في نقل الآراء و الأفكار و المفاهيم بين طرفي الرسالة (المرسل و المستقبل).

4-الاتصالات الشفوية و الكتابية: يعتبر الاتصال مكتوبا إذا كانت الرسالة قد تم تدوينها بالرموز الكتابية أو المعلومات الرياضية أو الإحصائية... الخ. إذا تم نقل الرسالة عبر الهواء و لم يتم تدوينها إذا فإنها تعتبر رسالة شفوية و ليس هناك ما يؤكد أفضلية كل منهما على الأخرى¹.

3- وسائل الاتصال المؤسساتي

بعد الحديث في المبحث السابق عن أهم نوعين في الاتصال المؤسساتي وهما الاتصال الرسمي وغير الرسمي، فإننا سنستدرج في هذا المبحث أهم وسائل الاتصال داخل

¹ نفس المرجع ، ص ص 124-127.

المؤسسة وكذلك المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار في عملية اختيار تلك الوسائل
وتتمثل فيما يلي:

3-1 الاتصال اللفظي:

ويعتمد هذا الاتصال على وسائل أو طرائق تتكون أساسا من كلمات مكتوبة أو غير مكتوبة
لإيصال الفكرة أو المعنى ويضم هذا النوع ما يلي:

1*الاتصالات الشفوية: وهي الاتصالات التي تتم بشكل مباشر بين شخصين أو

أكثر، ميزة هذه الاتصالات أنها تؤدي إلى نقل المعلومات دون تشويش إلى الأطراف
المعينة، كما أنها تمكن المرسل من التعرف على رد فعل المستقبل من خلال كشف تعابير
الوجه من قبول أو رفض¹.

ويوجد العديد من وسائل الاتصال الشفوي ما يلي:

1-المقابلات: و تعرف بأنها«مواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول

موضوع أو مسألة لتحقيق هدف أو غرض معين...

من أهم أنواعها، نذكر :

-مقابلة تحقيق.

-مقابلة لتقييم و إعطاء تقديرات عن الوضع.

¹ خضير كاظم محمود، نفس المرجع ص128.

-مقابلة لتحديد الحاجات و المتطلبات.

-مقابلة لتحديد الأهداف و المهمات المستقبلية...

2-الاجتماعات: وهي إحدى وسائل الاتصال اللفظي المباشر الشفوي نظرا لأهميتها في إتاحة

الفرصة أمام الإدارة للالتقاء بالعاملين، ودراسة اتجاهاتهم وآرائهم والتعرف على مشاكلهم واقتراحاتهم. وقد تشمل هذه الاجتماعات ما يسمى " بحلقات الجودة " وهي اجتماع مجموعة صغيرة من العاملين بشكل منتظم على أساس تطوعي لتحليل المشكلات وتقديم الحلول للإدارة.

3-الخطابات: حيث تتم مواجهة العاملين مباشرة عن طريق إلقاء خطاب أو تقديم عرض

بصورة شفوية، بهدف الإقناع والشرح وعرض التقارير.¹

4- الاتصالات المكتوبة:

ازداد دور الاتصالات الكتابية مع ازدياد حجم المؤسسات اليوم، وأكثر ما يميزا

لاتصالات المكتوبة أنه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما أنها تحقق شرط

الوضوح ويوجد العديد من وسائل الاتصالات المكتوبة، نذكر منها على سبيل المثال:

1-التعليمات والأوامر: يمكن أن تأخذ التعليمات والأوامر طابعا شفويا، كما قد تأخذ

أيضا طابعا مكتوبا وتمثل بذلك مرجعا يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة.

¹ هالة منصور: الاتصال الفعال ، مفاهيمه و أساليبه، مهاراته،المكتبة الجامعية،الاسكندرية، مصر، 2000،ص 61.

2- لوحة الإعلانات: تعتبر من الوسائل الواسعة الاستعمال في مختلف أنواع

المؤسسات، وتعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بالتعليمات والأوامر والتوجيهات الخاصة بالعمل.

3- التقارير: تعتبر التقارير من وسائل الاتصال المهمة داخل المؤسسات على اختلاف

أنواعها وأنشطتها، إذ تعتمد عليها الإدارة لمعرفة حقيقة ما يجري داخل المؤسسة، ولتحقيق اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.¹

3-2- وسائل الاتصال غير اللفظي:

يعتمد هذا النوع من الاتصالات على اللغة غير اللفظية ولا تعتمد الوسائل التي تستخدم فيه

على الكلمة المكتوبة أو غير المكتوبة اعتمادا أساسيا وإنما على وسائل أخرى مثل: الإشارات وتعبيرات الوجه، الربت على الكتف، أو الإيماء بالرأس وعادة ما تكون هذه الإشارات ذات معاني مألوفة ومتداولة وتمثل هذه الوسائل في:

1- الإشاعات: تعرف الإشاعة بأنها: «خبر غير مؤسس يتم إرساله شفويا، ويلقى صدى إيجابي من حيث تصديقه وتبنيه، ويجهل مصدر»..

تظهر الإشاعة عندما يكون الاتصال في المؤسسة محدودا، نتيجة لنقص الاتصال إذ ما

يغذي الإشاعة هو الحاجة الملحة للحصول على المعلومات من طرف العاملين.

¹Batrolie A : « Communication et organisation », édition les organisations, Paris, 1999.

2- مسرح المؤسسة:

هذه الوسيلة تستخدم لإزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي الذي يعاني منه العاملون أثناء أداء مهامهم، كما تسمح أيضا بالتقاء العاملين خارج أوقات العمل، وكشف المشكلات ومعالجة الاختلالات الناتجة عن سير العمل في المؤسسة، إضافة إلى إرساء قيم وعادات مستحدثة من خلال معالجة مواضيع تخص العلاقات الوظيفية والأداء وغيرها، مما يعزز ثقافة المؤسسة.¹

4- مستلزمات و أسس الاتصال:

***مستلزمات الاتصال:** للاتصال مستلزمات أو شروط مسبقة لكي يكون فعالا ومؤثرا، فقد وجد "ألبرت هيل" من خلال دراساته الواسعة التي شملت أكثر من 380 منظمة في بلدان الاتحاد الأوروبي، و 2638 فردا أن الاتصال الفعال تحكمه مقدمات ويستلزم وجود شروط لنجاحه و هي :

- توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني من المرسل لتبادل المعاني من المرسل إلى المستقبل فمن خلال هذه الوسيلة تتم عملية الاتصال، وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال.

- توفير لغة مفهومة و مقبولة من قبل المرسل والمستقبل، فمن شروط الاتصال أن تكون المعاني مفهومة.

- أن يكون المستقبل على استعداد لاستقبال الرسالة و التفاعل معها.

¹ بشير العلاق : نظريات الإتصال ، مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ص ص 19-20.

-
- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الاتصال.
- أن يحكم الاتصال نظام أو قواعد أو مدونة أخلاقيات، لأن الافتقار لمثل هذا النظام قد يفسد عملية الاتصال و يربك الجهات المستهدفة.¹

5-أسس الاتصال:

لكي تتجح عملية الإتصال يجب من توفر مجموعة من الأسس التي تجعل من الإتصال عملية مثمرة في المجتمع و يمكن إيجازها فيما يلي:

• يجب أن تكون لغة الإتصال مفهومة للجمهور المستمر، فاستعمال اللغة الفصحى مثلا مع جماعة الفلاحين أو الأمن قد لا يجد استجابة فعالة مقارنة بإستعمال لغتهم الأصلية.

• لا بد أن يبني الإتصال على خبرة سابقة للمرسل إليه أو المستقبل، فالحديث عن التركيب الكيماوي للقبلة الذرية مثلا لا يفهمه سوى من لهم معرفة عن الكيمياء والطبيعة و تركيب الذرة.

• يحسن الإستعانة بالرسالة السمعية و البصرية في تبسيط الصورة وتوصيل المعلومات. إن العواطف المتقدمة تحول دون التوصل الفعال بين المرسل و المستقبل فالحب الشديد و

¹ بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان

الكراهية الشديدة و التعصب القوي مثلا يحول دون التوصل الجيد للهدف المرجو التوصل إليه.¹

6- شبكات الاتصال :

إن أهمية الاتصال وترتيب على صعيد المجتمع عامة فهذه الأهمية لا تقل في حالة المؤسسة إذ إن عدم وجود ترتيب واضح في المؤسسة من شأنه إن يعرقل تفاعل الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المؤسسة و تفاهمهم وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و في حالة المؤسسة تختصر هذه الترتيبات بما يسمى شبكات الاتصال المعتمدة نذكر:

-**الشبكة المتوافقة المنسجمة** : و هي شبكة يستطيع كل فرد فيها الاتصال بأي فرد آخر من أفراد الشبكة وعرض آرائه عليه .و تعتمد هذه الشبكة في المؤسسات الديمقراطية و في الندوات العلمية و في إدارات الطاولة المستديرة.²

-**الشبكة المركزية** :وتتميز هذه الشبكة بوجود شخص محوري يتبادل الرسائل مع أفراد الشبكة دون ان يكون بإمكانهم الاتصال ببعضهم البعض إلا بواسطة الشخص المحوري .

-**الشبكة المركزية الثنائية**:و تتشأ هذه الشبكة عن وجود شخصين محوريين يتفاعلان مع بعضهما بشكل متكافئ و متكامل و متعادل بينهما و يبقى بقية أفراد الشبكة خارج هذا التفاعل حيث تتوزع مواقف هؤلاء بين المحورين.¹

¹ أحمد محمد عليق: وسائل الإتصال و الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر 2003،ص 26

²محمد أحمد النابلسي: الاتصال الإنساني وعلم النفس ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت ، لبنان، 1991،ص 65.

- الشبكة الوسطية : وهي الشبكة لا يمكن لأفرادها أن يحققوا اتصالات مباشرة فيما بينهم

إلا عن طريق الوسطاء , و هذا يحدث في الإدارات و المؤسسات العلمية.

- الشبكة الهرمية : وهي شبكة وسطية معقدة تعتمد ها غالبية المؤسسات أو الإدارات

خاصة البيروقراطية منها .

7- أهمية و أهداف الاتصال المؤسسي:

7-1 أهمية الاتصال:

* بعد أن تم التطرق في المباحث السابقة إلى مفهوم الاتصال المؤسسي، أنواعه

ووسائله، سيكشف لنا هذا المبحث أهمية الاتصال داخل المؤسسة:

يأخذ الاتصال مكانة مهمة في نشاط الإدارة، فهو الأداة التي تستعملها لتنظيم علاقتها

مع مختلف أفراد المؤسسة في تحقيق مناخ من الاحتكاك والتقارب بين القمة والقاعدة وتكمن

أهميته ا في تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات نحو خدمة المؤسسة.

ويمكن أن تبرزها كما يلي:

1 - يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل

المؤسسة بحيث يسمح لهم" بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والإحساس بالتضامن

¹ محمد أحمد النابلسي: مرجع سابق، ص67.

وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة و هذا شيء مطلوب في المؤسسات التي يتوقف نشاطها على العمل الجماعي المنسجم مع أهدافها.¹

2- للاتصال دور فعال في حل الأزمات والخلافات التي قد تحدث فيما بين الموظفين

على مستوى المؤسسة ب" توجيه الاختلافات و الإتحاد نحو المصالحة و الصراعات.

3-الاتصال هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة

والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الموظفون لعرض انشغالاتهم على القمة.

ينظم الاتصال عملية سريان المعلومات على مستوى المؤسسة، فهو يجنب انتشار

الشائعات التي قد تؤدي إلى حدوث الفوضى في عملية إعلام الموظفين وهذا ما قد يؤثر

سلبا على نشاطهم بالمؤسسة .وعليه فالالاتصال هو الأداة المنظمة لقنوات الإعلام في الاتجاه

الذي يضمن خدمة إعلامية سليمة لضمان الأداء الحسن لمختلف نشاطات المؤسسة

4-يساهم الاتصال داخل المؤسسة" في إضفاء القوة بداخلها، حيث أنه الأداة التي تؤثر

من خلالها المؤسسة على أفرادها.²

7-2 أهداف الاتصال:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر

ص227.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي : نفس المرجع السابق ، ص 236.

إن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على سلامة الاتصالات الداخلية ووضوح قنواتها، إذ أن

هذه الأخيرة تساعد في القيام بالآتي:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل

اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي

تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين في

المؤسسة.

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي¹.

- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

- إصدار الأوامر والتعليمات.

- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

- تعريف المشكلات وسبل علاجها.

- المشاركة في المعلومات تحديد الأهداف الواجب تنفيذها .

- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة،

مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.

8- معوقات الاتصال المؤسسي:

¹ رواية حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ،كلية التجارة للنشر و التوزيع ،الإسكندرية، مصر 2000، ص 190.

أمام تعاضم أهمية الاتصال في نشاط المؤسسة فقد تواجهه عدة صعوبات، أهمها:

1- كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا وفوضويا غير محدد المهام والفروع كلما

تشابكت قنوات الاتصال، فإن هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة" فالحتمية التنظيمية

الناجمة عن الترابط، الذي يشكل أساس المؤسسات الكبرى يجعل كل تجاوز للسلم الإداري

هو مساس لسير المؤسسة لأن كثرة نشاطاتها وتشعب مستويات الإشراف يؤدي إلى عرقلة

الاتصال والوقوع في مشكل البيروقراطية...

2-يؤدي" افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسبة وكذا عدم تنظيمها والتنسيق فيما

بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقة بما يتماشى مع خصوصيات المحيط الداخلي وأهداف

المؤسسة إلى فوضى في عملية سريان المعلومات ، وبالتالي إلى ظهور الإشاعات

والمعلومات الخاطئة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين¹.

3-السياسة الاحتكارية التي ينتهجها المسئولين على باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى

كراهية الموظفين لهم وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم .

وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة إلى الموظفين أوفي عدم تقبل

المسؤولين للاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء الموظفين وهذا ما قد يؤدي إلى تكون فجوة

اتصالية بين القمة والموظفين .وبالتالي يتوجه هؤلاء إلى مصادر أخرى غير رسمية وهذا ما

يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصادقيتها.

¹مصطفى العشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي" ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1991،ص 42.

4-تؤدي الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة لأفراد المؤسسة إلى حدوث

اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

5-يشكل التكوين النفسي للفرد عائقا بسلوكيا في استمرارية عملية الاتصال مع

الأفراد الآخرين خاصة إذا ما علمنا أن "الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة من استيعاب المعلومات المرسله إليهم" فالمؤسسة إذن مطالبة بدراسة محيطها الداخلي دراسة معمقة حتى تكون رسائلها متناسب مع مختلف الفئات الاجتماعية الموجودة داخلها¹.

9 - طرق تحسين الاتصال:

-عن طريق الاستماع من طرف المستقبل من أجل فهم الرسالة.

-الوضوح و السهولة: وذلك من خلال اختيارا لمصطلحات البسيطة.

- توعية كل المستويات التنظيمية بأهمية الاتصال و دوره في المساعدة لبلوغ الأهداف

وخلق روح العمل الجماعية.

-مطابقة القول مع العمل يخلق جو من القمة و الالتزام و لذا يجب إعطاء الوقت

الكافي للمستقبل لفهم الرسالة.

- إتاحة الفرصة للأفراد داخل المؤسسة للاستفسار و تبادل الأفكار و المعلومات فيما

بينهم.

- عند حدوث المشكل داخل المؤسسة أو مواجهة الصعوبات من طرف الافراد العاملين

علي المدير أن يقوم بمعالجة المشكل و بعد ذلك يقوم بالبحث عن المتسبب فيها.

- وجود شكلية اتصالات رسمية محددة وواضحة و معروفة لدى العاملين.

- عدم تجاهل الاتصال الرسمي لشبكات الاتصال غير الرسمي.¹

¹ Muchielli (A): "psycho-sociologie des organisations", édition organisation, n° 78, Paris, p 85.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن للاتصال أهمية كبيرة و دور فعال في التنظيمات الحديثة لأنها من أهم النشاطات التي تسعى لتطوير عناصر المنظمة 'وذلك باعتبارها وسيلة تخدم كل المصالح الإدارية و تؤدي عدة مهام في وقت قصير' كما تساهم بشكل كبير في إنجاز العمل واتخاذ القرارات في الوقت المناسب و المحدد لها.

إذن العملية الاتصالية هي عملية ضرورية لأي مؤسسة كونها تساعد في تحقيق جزء كبير من أهدافها و تحقيق النجاح و الاستمرارية للمنظمات' و للتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة 'يمكن تحسين بعض المهارات منها :المهارات الكتابية و التحليلية في عملية الاتصال وذلك بالتأكيد والاهتمام ببعض الأمور مثل:التغذية الراجعة'اللغة البسيطة 'الإصغاء الفعال'وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمرؤوسيه لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها.

تمهيد:

نظرا للأهمية الكبيرة للعمليات الإنتاجية التي يتميز بها موضوع الأداء الوظيفي الذي كان ولا يزال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية والعلاقات العامة والاتصالات داخل المؤسسة.

يعتبر الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على القدرات والمهارات وخبرات العاملين التي تسعى خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تتدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها.

أثار موضوع الأداء اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في عدة حقول لذلك أجريت الكثير من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، واهتم البعض في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى من المفاهيم المرادفة.

وفي هذا الفصل حاولنا التعرف على ماهية الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته وأهميته وتصنيفه وفي الأخير التطرق إلى مفهومه، عناصره، محدّداته.

- عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الغنية والمهنية

والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه

من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف

العادية للعمل .

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل

مسؤولية العمل وانجاز العمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد

والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.¹

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

2- أبعاد وتصنيف الأداء الوظيفي:

1- أبعاد الأداء الوظيفي:

- كمية الجهد:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة.

- نوعية الجهد:

يعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية الجهد المبذول.

- نمط الأداء:

هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة.¹

¹سلطان محمد سعيد : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ،مصر، 2002 ، ص 65.

2- تصنيف الأداء الوظيفي:

يمثل أحد الأجزاء المهمة في عملية تقدير الأداء في الحكم على مدى جودة المستوى الذي أدى الشخص من خلاله لتحقيق بعض الأهداف المحددة بصفة عامة فبذلك نجد أن هناك عدة مبادئ أساسية التي يجب الالتزام بها ومن هذه المبادئ:

- ينبغي أن يتم تكوين رأي عن الأداء بالمقارنة بالأهداف العامة والتي قد تكون مقسمة إلى أهداف منفصلة تساهم معا في تحقيق الأهداف العامة.

- من الممكن قياس الأهداف ، وذلك على الرغم من أنه بالنسبة لمعظم الوظائف سيكون هناك خليط من معايير الأهداف والكفاءات وعندما يتم استخدام الكفاءات ينبغي أن يتم وضعها بعناية ودقة في شكل مهارات أو سلوك قابل للتوضيح والذي يمكن تقييمه بموضوعية.

- ينبغي للشخص الذي يقوم بتقدير الأداء أن يضع في الاعتبار كل جانب من جوانب الوظيفة كما ينبغي أن يقوم بعملية تصنيف شامل للوظيفة ككل و ألا يتأثر بشكل مفرط بالحد الأقصى من الأداء في جزء واحد منها.

- عند التعامل مع أداء الأفراد ينبغي التركيز على ما ينظر إليه و على الأهداف التي تحتل قدرا من الأولوية كما ينبغي أن يتم قياس الأداء العام بالمقارنة بمسؤوليات الشخص الذي يشغل الوظيفة.¹

- ينبغي الوضع في الاعتبار أية عوامل داخلية تؤثر على الأداء مثل التغيرات التي تجرى على المؤسسة ومدى إتاحة الموارد ودرجة التحدي الذي يعتمد على المسؤوليات في المقام الأول (1).

3- محددات الأداء الوظيفي:

قد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر Porter وزميله لولر Lawler نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي).

فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة ، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوك الشخص أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة(2).

ويرى سليمان أن الأداء لا يتعدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي على النحو التالي:

1- الدافعية الفردية: وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

2- مناخ العمل: ويعبر عن الإثباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

3- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.¹

ويرى عامر و الخلف أن القدرة والدافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء²

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والم

¹ سليمان حنفي محمودات: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ، ص ص 222- 223.

نظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء ، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

1- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

2- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليس

محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

3- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو ايجابي فهي تحديد محددات الأداء⁽¹⁾

*ولأغراض هذه الدراسة فقد نستخدم مقياس بورتر وزميله لولر الذي يعتمد على ثلاثة

محددات رئيسية للأداء وهي (أداء واجبات الوظيفة أو الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفريدة للموظف، وإدراك الموظف لدوره الوظيفي).

4- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري أحد المقومات الأساسية للمنظمة ، لذا لزم على المؤسسة أن

تولي أهمية بالغة للعنصر البشري من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته التي تسعى إلى أداء

¹ العربي خديجة أحمد عبد المؤمن: التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جدة ، 1995، ص 123.

موظفيها أن تعمل دائماً على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على أدائهم وذلك لبلوغ أهدافها وفيما يلي نذكر بعض العوامل المؤثرة على الأداء: (1)

1- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للنجاح، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في الكثير من الحالات.

2- عدم المشاركة الإدارية: إن ضعف مشاركة المستويات وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا.

وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين، حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب وانجازها أو حتى تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل.(2)

مشاكل الرضا الوظيفي:

² لزوليف مهدي حسن: إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، 85-86.

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الداء والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، فالرضا الوظيفي يتأثر بالكثير من العوامل الاقتصادية والاجتماعية، فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال (العادات والتقاليد) كما يتأثر بعوامل معنوية في المنظمة كالمشاركة في العمل وأسلوب التعامل وعوامل مادية كالراتب والحوافز وغيرها.⁽¹⁾

الموظف والوظيفة: يؤثر الموظف على الآراء بما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع وتؤثر الوظيفة على الأداء من خلال ما تتصف به من متطلبات وتحديات عمل تشبع حاجات ورغبات القائمين به، ويحتوي هذا العنصر على التغذية الرجعية كجزء.

- **الموقف والهدف:** ويقصد به ما تهدف به المنظمة من مناخ عمل، وإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى والتي يكون لها تأثير على أداء الوظيفة، ومنه فإن لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف انجازها كل في حدود المهام والواجبات الموكلة له.

ويقصد به ما تهدف به المنظمة من مناخ عمل، وإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى والتي يكون لها تأثير على أداء الوظيفة، ومنه فإن لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف انجازها كل في

¹ Yvers Frédéric Livian F, **organisation théorie et pratiques**, Paris, Dunob, 2^{eme} édition, 2001.P 68.

حدود المهام والواجبات الموكلة له والقيام بها، وبالتالي فإن أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه وفشله في تحقيق هذه الأهداف من أدنى المستويات إلى أعلاه (1)

5- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يعد تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي مؤسسة وذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، لقد تعددت نذكر منها ما يلي:

تعريف ماهر أحمد: " تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، فبذلك يجب أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم من خلالها. (2)

تعريف حمطرروانة: " عملية إصدار حكم عن أداء العاملين في العمل ويترتب عن إصدار قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى أي عمل آخر قد يكون داخل المؤسسة أو خارجها أو تخفيف درجتهم المالية أو تطويرهم وتدريبهم أو تأديبهم أو الاستغناء عنهم كلياً" (3)

ويرى البعض أن تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقييم هذا الموظف أو ذلك قياساً إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية

¹Yvers Frédéric livian, Ibid.p -69.

² أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007 406
³ : الإدارة الاحترافية للموارد البشرية 1، دار البلدية للنشر، عمان، 2001 125.

تقريراً على شكل نموذج معين يوضح في ملف العامل والموظف وينتج آثاره الإدارية والقانونية. (1)

6- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المؤسسة من ناحية أخرى، لذا يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف (اتصال ومعلومات) وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.
- رفع معنويات العاملين حيث أن جواً من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسر العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم في موضع تقدير
- الإدارة وإن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم. (2)

¹ الخزامي عبد الحكيم : التكنولوجيا، الأداء من التقييم إلى التعسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، 21.

² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي وآخرون: "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، ط1، المكتبة العصرية، دار الفجر للتوزيع والفكر، مصر، 2007، ص ص 139-140.

- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما

يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات

مجزية. (1)

- يعد تقييم الأداء الوظيفي في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمنظمة ويكشف نقاط

الضعف والقوى في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف

والتوظيف، ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها

وإجراءاتها في مجال استخدام الطاقات البشرية. (2)

❖ وتظهر أهمية التقييم الوظيفي في:

- تقدير الأفراد بغرض المكافأة عن أدائهم إما ماديا أو معنويا و إما معاقبتهم.

- إظهار المؤسسة اهتمامها بالعمال وأنها تعتمد عليهم وعلى ادائهم.

- بناء نظام حوافز موضوعي عادل.

- تنمية روح المنافسة بين العمال وتشجيعهم على بذل جهد أكبر، وهذا يفتح فرص

التقدم والتميز أمامهم بشكل أكبر.

- إن وجود نظام عادل وفعال لتقييم الأداء الوظيفي يدعم وينمي العلاقة الحسنة بين

الإدارة والموظفين ويجعلهم يشعرون بأن الإدارة تقيم أدائهم على أسس موضوعية وعادلة.

¹ الطائي يوسف حبيب، مؤيد عبد الحسن الفضل: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجية متكامل للورق للنشر والتوزيع، 2006م، ص ص 226-225.

² منصور أحمد : المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويتية، الكويت، 1997، ص 331.

-
- تحفيز وتشجيع أقسام المؤسسة والأفراد بشكل واضح وسهل.¹
 - إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام والأفراد بشكل واضح وسهل.
 - التمييز بين الأفراد المميزين والذين يواجهون ضعفا في الأداء وبالتالي يحتاجون إلى التدريب والعناية قصد تطوير أدائهم.
 - تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة والمفصلة عن عمالها حتى تتخذ القرارات الصحيحة والمدروسة في عملية الاستقطاب والتدريب والترقية.
 - إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمة النهائية.²

2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المؤسسة، المدير، الفرد العامل نوجزها فيما يلي:

1- على مستوى المؤسسة :

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

¹الهيبي خالد : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005،ص198.

²نفس المرجع ص 198.

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى

العاملين اتجاه المؤسسة.¹

2- على مستوى المديرين :

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات

التي تواجههم في العمل.

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم

سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.¹

3- على مستوى الفرد العامل

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على

احترام وتقدير رؤسائهم.

- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.²

7- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، منها ما

يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض

¹أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص406.

²الصيرفي محمد : إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2007، ص 208.

بعض الباحثين بالتمييز بينها، إما وفقا لقدمها أو حداثتها وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز الطرق التقليدية والطرق الحديثة وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1- الطرق التقليدية:

حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية والتي تنفرع إلى عدة طرق أهمها:¹

- أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم بمقارنة أداء الموظف مع

غيره من زملائه وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

- **طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بسهولة وبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية و لا تعطي
- نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما انها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.²

- **طريقة مقارنة ثنائية:** فيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.

¹حجازي محمد حافظ : إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية، 2005 ،ص280.

²نفس المرجع ، ص 280.

• طريقة التمثيل البياني: يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي

يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد.

ويتطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام مقياس

البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة.

الطرق الحديثة:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء مثالية

مصممة على ضوء مؤهلات العامل ومن هذه الطرق نجد:

- الإدارة بالأهداف⁽¹⁾: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة

المروّوس في وضع الأهداف وتحديدها التي يمكن للمروّوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب

أن تكون واقعية وبسهل قياسها.

يجتمع الرؤساء والمروّوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المروّوسين لتلك الأهداف

الموضوعية وتقييمهم لها.

إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل

على وضع الحلول.

¹ برير كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية والدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص ، ص 131-124.

- طريقة الاختيار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتنظيم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات غير مرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ الاستمارة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها.1

- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن القول بأن أكثر الجهات شيوعا في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها وهي (1):

1- الرئيس المباشر: إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإلماما بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثر قربا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفضيلا في التقييم ممن سواه، حيث يعتبر الرئيس المباشر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالته في التقييم من الآخرين.

2- مديرو الإدارات: عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي

يعدها الرؤساء أو المشرفون العاملون تحت نطاق مسؤوليتهم

أن هذه التقارير قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة بعيدا عن العلاقات الشخصية، ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات

¹ خضير كاظم محمود : دارة موارد البشرية ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، مصر ، 2008 ، 167.

المناسبة بشأنها تقع على عاتق الوحدات الإدارية، لذا فإن دورهم تعبر ذات أثر فعال في إنجاز التقارير النهائية في وحداتهم الإدارية.

3- إدارة الموارد البشرية: إن مسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة

الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا لسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها.¹

8- صعوبات ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

تواجه عملية تقييم أداء الموظفين بعض الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحقيق

فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

1- صعوبات تتعلق بالمشرف المقيم:

- إن المشرفين قد لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملين، ومن ثم لا يستطيعون أن يقيموا

أدائهم بشكل موضوعي.

- قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى

تقسيمات غير سلبية نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير.

¹مصطفى نجيب شاوش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط3 ، الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 108.

- إن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين، لاسيما إذا

كانت تقييماتهم سلبية.¹

2- صعوبات تتعلق بالمرؤوسين الذين يتم قياس أداءه فمنها:

- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.

- عدم فهم العامل لنظام التقييم.

- شعور العامل بالظلم وعدم الأمان.

- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

- ومن ثمة مشاكل تسبب أخطاء في التقييم و لا يكون العامل مسؤولا عنها وذلك مثل:

- الأقدمية في العمل.

- وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم، مما يجعل الأخير يتحيز

له.

- عمر العامل كأن يكون كبير في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى إحرام سنه ومنحه

تقديرا مرتفعا.

¹مصطفى نجيب شاوش: نفس المرجع ، ص110.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي و الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه ، محدداته ، عناصره من جهد الفرد ومتطلباته الوظيفية ، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء و التي يوصى بإجرائها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل و انعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموما من خلال كل ما تم تناوله يجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية و الإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها، و الذي يفرد على المنظمة الاهتمام بالعنصر البشري بصفة المحرك الأساسي و الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه .

تمهيد:

عندما نتحدث عن المستقبل الوظيفي فإننا نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها الموارد البشرية ، طول مدة خدمتها الوظيفية باعتبار أن المسار الوظيفي هو الأساس لتحديد حجم العملة الحالية كما و كيفا و الاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندرج فيها الموظفون و في ضوء ذلك يمكننا القول بأن المسارات الوظيفية تسمح للفرد من تحقيق أهدافه حسب نوع الكفاءات و القدرات و المهارات التي يكسبها .

1- أنواع المسار الوظيفي:

في ضوء تصنيف مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية يمكننا تحديد أنواع المسارات فيما يلي :

1- المسار التقليدي : يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ضمن علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، و عليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد و نوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالة التقاعد، فهذا المسار يوصف بالمسار الضيق أو المحدود، لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبط ببعضها البعض، و بالتالي يفقد المرونة و يجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة و في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد و بوضوح تام و بدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته المهنية في المنظمة . و أيضا نجد أن هذا النوع بأنه يفترض للموظف البقاء في المؤسسة حتى سن التقاعد و أنه سيصل إلى نهاية المسار، و في هذه الحالة سنجد بأن المسار التقليدي طويل من حيث الزمن، لكن بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف الواقعة عليه و التي سيرقى إليها. (1)

المسار الشبكي : يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا و أفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى المسار يعمل على نقله في عدة

¹ - عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية العاصرة-بعد إستراتيجي، جامعة حلب، الطبعة الثانية، 2009، ص 550.

وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة الزمن وهذا لغاية اكتساب الخبرة والمهارة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى، و منه نجد أن المسار الشبكي مرن ،لا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصيص الموظفين لتحقيق طموحاتهم. (1)

3- مسار الإنجاز :

هذا النوع لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى و ينتقل إلى وظيفة أخرى فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية و الانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار ، معتمدة على النجاحات و الإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة ، و في هذه الحالة نجد أن طول الفترة اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية لا يتوقف عليها بلوغ الموظف نهايته إذا كلما زادت نجاحاته و إنجازاته و يساعده ذلك على سرعة الترقية و الانتقال و بلوغه نهاية المسار ذلك لأن نهايته غير مرتبطة بسن الإحالة على التقاعد ، و في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة على الفترة الزمنية بل تعتمد على نجاحاته وإنجازاته، ومن هذا المنطلق و تأسيسا على ذلك ، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات واردة جدا ، و هنا تبرز مشكلة و هي : أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ

¹عمر وصفي عقيلي: نفس المرجع ص551.

سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدي الموظفين ملل بسبب عدم التغيير في عمله و هذا
يخفض من دافعيته للعمل.¹

2- مراحل تخطيط المسار الوظيفي :

يمر الفرد من خلال حياته بعدد من المراحل و اكل مرحلة توجيهات وأهداف تختلف
عن توجيهات و أهداف المراحل الأخرى ، فمن الممكن تقسيم مراحل الحياة الوظيفية للفرد
إلى ما يلي :

مرحلة تصميم المسارات الوظيفية:

إن أول مرحلة من مراحل عملية التخطيط المسار الوظيفي هي دراسة هيكل الوظائف
الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية مختلفة عن بعضها البعض
مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار ويتبع ذلك تحديد
المسؤوليات لكل وظيفة و كذا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار
متضمنة المؤهلات و مستوى المعارف و المهارات و التدريب .

مرحلة توظيف و تحديد أهداف كل مسار :

¹عمر وصفي عقيلي: نفس المرجع السابق ص 552.

سواء كان كل ذلك في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل ، بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات و متطلبات كل مسار .

مرحلة إجراء تقييم لقدرات و إمكانيات الفرد :

يتم تحديد نقاط القوة و الضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية و العلاقات الشخصية و الاتصالات و المهارات و القدرات الإدارية .

تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية :

تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم في ضوء نتائج دراسة عملية تخطيط القوى العاملة¹

تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار بينها:

وذلك بما يتلاءم مع قدراته و خبراته و صفاته الشخصية و الفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين المزايا و عيوب كل مسار بالنسبة للفرد و من خلال الحوار الديمقراطي البناء بين الفرد و رئيسه المباشر .

1- وضع و تنفيذ خطة العمل:

¹جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص 179.

يوضح فيه الأنشطة وبرامج التدريب و التأهيل و التنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار الذي تم اختياره حيث يتقاسم المسؤولية عن هذه الأنشطة والبرامج كل من المنظمة و الفرد.

اتخاذ القرارات الشخصية:

هي من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات و التغلب على المعوقات لما فب ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الإستمرار في المسار الحالي. (1)

3- خصائص المسار الوظيفي:

- يقع على عائق الفرد أن يرسم لنفسه المسار الوظيفي الذي من خلاله مستقبله الوظيفي و على أن يكون ذلك مقرونا بالصفات و القدرات و المهارات التي يؤهله لذلك .
- الفرد يقع عليه قدر من مسؤولية تأهيل نفسه و توافر الصفات والمهارات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له الشغل.
- إن المسار الوظيفي يقوم أساسا من مسؤولية المنظمة على إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته و صفاته تهيئة مناخ العمل المناسب لاستثمار ما لدى الفرد من كفاءات.

¹جمال الدين محمد مرسي، نفس المرجع السابق، ص 186.

-
- وضوح مبدأ الاستثمارية في التعامل مع الحرية الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبط بخطط المنظمة في تشغيل العمالة .
- العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد و المنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات و قدرات الفرد و توقعات واحتياجات المنظمة و أهدافها .
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة و المصلحة المشتركة حين لا يمثل أحد الطرفين (الفرد- المنظمة) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة و مصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.
- يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل و ما يترتب عليه من حالات التوتر أو الضغوط الوظيفية بين الفرد و المنظمة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة و إعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة. (1)
- توضيح الأهداف : و يعني العمل على مساعدة المدبرين و المشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات و كيفية توافقها مع مهام الأفراد.
- تقييم الأداء : يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة، المهارة و مدى الاستعداد و ليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، ومن ثم توضيح نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد.

¹مصطفى محمود أبو بكر : " الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص

-
- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي : في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للتقدم للمدبرين و الأفراد الآخرين ويصبح الكثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للتقدم و يمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي أو مثلا نسبة العيادات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدم في العمل و ذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة .⁽¹⁾
- الدافعية : إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو و التحدي والمسؤولية المشتركة لتحقيق النمو الشخصي.
- و باختصار كما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة كبيرة لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة .⁽²⁾

- 4- أهمية المسار الوظيفي :

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد و المؤسسة

1- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد :

¹رواية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية ،2001-2002 ، ص 342 .

²نفس المرجع ص 343.

-
- تؤدي برامج المسار الوظيفي إلى زيارة تحضير الأفراد على جميع المستويات الوظيفية و الالتزام العالي و الولاء المطلق من قبلهم للمنظمة.
- تقوية المهارات و الكفاءات الموظفين و الذين يرغبون بالتطور الوظيفي عن طريق التقييم الدوري لتلك المهارات و الإختصاصات و الكفاءات .
- مساعدة الفرد العامل في التقليل من مشاعر الإحباط و الملل إزاء العمل الذي يزاوله إنه الأمر الذي يؤدي إلى رفع روح المعنوية و دعم الإبداع و الابتكار.¹
- محاولة ضمان الاتساق و التوافق بين التوقعات و الخبرات : فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل و التوقعات المبالغ فيما يمكن أن ينتج عنها الإحباط و الغضب و عدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف .
- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن في توجهاتهم الوظيفية.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال و الترقى والتحدي و المسؤولية في العمل والمجتمع .
- تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين و بناء المهارات.
- توفير برامج التطوير و التدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات ، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل.¹

¹حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ص 78 .

2- أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية فعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد و مساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية .

1. اختيار الموارد البشرية : تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار التكييف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد و تحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار و تعيين أفضل فرد في العمل و الذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية و لكي تتحقق المؤسسة هذه المهام لابد و أن تفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها و التي تتوافق مع أهدافها علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم و تقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

2. تنمية واستخدام الموارد البشرية : عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة ، وهذا من خلال أدائه الضعيف لذلك فإنه و من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية ،وعلاوة على ذلك أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه

¹مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005 ص 98.

الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية و ضمان حركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة.¹

- توافر المهارات و المواهب و يقصد به توفير المعلومات عن قدرات الأفراد وطموحاتهم بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق التوافق بين الحاجيات التنظيمية والإمكانات الفردية .
- تحسين الصور الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها .
- الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.²

5- أهداف تخطيط المسار الوظيفي :

- هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية :
- إن احتياجات الأفراد و اهتماماتهم تتغير مع مرور الزمن و ذلك بالمثل بالنسبة للمؤسسات فهي تتغير من احتياجاتها ومن ثم تعديل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات و عليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضروريا فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلوبا لتحقيق الفعالية و النجاح من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية و الفردية.

¹رواية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2001-2002، ص 340 .

²نفس المرجع السابق ص 342 .

- يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات و مهارات الأفراد في جميع المستويات الوظيفية.

- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية إلى إدخال بعض التعديلات و وضع سياسات جديدة في مجالات النقل الترقية والتدريب و التقييم لنجاح البرنامج.¹

- تحقيق التنسيق و التكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة الوظائف وفق مدخل النظم .

- يهدف الفرد من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفية و المؤسسة .

- يهدف تخطيط المسار الوظيفي كذلك وضع إلى الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق هدفه المتمثل في النمو في العمل والرضا عنه من جهة و تحقيق المؤسسة الإنتاجية و الريح في جهة أخرى.²

6- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي :

والتي يمكن توظيفها فيما يلي:

1- التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية : فغياب هذه الأخيرة تعتبر من أهم

العوائق التي يتعرض الفرد في بداية مساره الوظيفي و قد يستلزم ذلك الحرص في مراحل

¹جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين "، الدار الجامعية،الإسكندرية،2002، ص 180.

التعليم المختلفة باكتساب المهارة سواء من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات.

2- **الدافعية و القدرة على تطويرها** : تتحد فعالية المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى

الفرد من دافع ذاتي للإنجاز و تطوير و اكتساب مجموعة من القدرات و المهارات والتي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف .

3- **مستوى النضج و التوازن الذاتي** : و هو قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات

الجديدة من أجل التجاوب الفعال لتحقيق احتياجاته و أهداف المؤسسة.

4- **النظرة المستقبلية** : هو تطوير المؤسسة لأساليب الاختيار و التعيين و الترقية

لتحقيق الترابط بين ما يقدمه الفرد من مزايا و انجازات في مساره الوظيفي.

5- **سياسات و نظم العمل** : تؤدي دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار

الوظيفي .

6- **خصائص سوق العمل**: تلعب دورا بارزا في توجهات الفرد و اختياره بين المسارات

الوظيفية البديلة.

7- **تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي** : يتمثل في مجموعة

من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم و تنمية المسار الوظيفي.⁽¹⁾

7- **استخدامات تخطيط المسار الوظيفي**: تتمثل فيما يلي:

¹مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004 211ص

1- في مجال إعداد القيادات الإدارية : يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في كشف عن القيادات الإدارية الواعدة و تدريبها و تنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية.

2- في مجال الترقية و النقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية و النقل و الحركة أفقيا مبنية على أساس علمي و على احتياجات واضحة.

3- في مجال الإخلال الوظيفي : بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية تصبح عملية الإخلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة و استقرارها. (1)

4- في مجال وظيفة التدريب : تبين خطة المسار التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب على زيادة مهاراته ومعارفه لكي يكون مناسباً للوظيفة التي يشغلها .

5- في مجال تقدير التكاليف : تساعد وضع خطة المسار تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب و الأجور و الحوافز و المكافآت مثلا و استعداد المؤسسة لها مسبقا .

6- مواجهة التغيرات و التكيف معها :

7- رفع مستوى الرضا و تحقيق طموحات العاملين :

¹أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ،ص 55.

8- يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإدارة الموارد

البشرية مثلا : التقاعد التحضير للمعاشات و التأمينات .

9- تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مداخلات الأفراد لنشاط الاستقطاب: حيث

يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادتهم للعمل مما يسمح باستقطاب الموارد

البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي .

8 - معوقات تخطيط المسار الوظيفي :

يواجه تخطيط المسار الوظيفي بعض المعوقات التي يجب التخفيف من حدتها وهي:

- التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية استجابة لتغيرات العمل الخارجية كتوسع

السلع و الخدمات أو تقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا و أيضا إعادة هيكلة الأعمال و

يتم إلغاء بعض الوظائف واستبدال القديمة منها بأخرى جديدة .

- انتظار الموظف خلو الوظيفة التي سيرقى إليها إلا إذا كانت خالية و إن لم تكن

كذلك يتوجب على المرشح للترقية الانتظار إلى حيث خلوها مما يسبب أحيانا تهديد

طموحات الموظفين فيها و خاصة الأكفاء و تؤثر سلبا على معنوياتهم كما تدفع بعضهم

لترك العمل و الانتقال إلى منظمة أحسن تحقق أهم طموحاتهم¹.

¹عمر وصف عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة- استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص80.

خلاصة الفصل:

المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية على أن يحين موعد تقاعده و لديه أنواع عديدة، وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن و الكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة ، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة و وضع خطط مناسبة بشأن وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية الأمر الذي قد يترتب عليه الفشل و إحباط المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة، المهارة و الخبرة، وفهم واسع للأهداف المؤسسة و أولوياتها ، لأن في غياب ذلك الفرد قد يخطط للاتجاهات النمو و التطور. لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف و فرص عمل أفضل .

1- التعريف بميدان الدراسة:

- نشأة المؤسسة:

كانت المؤسسة في بدايتها مؤسسة جزائرية ،ألمانية ،كانت تدريب العمال آنذاك على يد الألمان بحيث قامت بتسيير و إدارة المؤسسة لمدة عشر سنوات و كانت علامة المنتج

SIEMENS وبعد ذلك اشترت الجزائر العلامة و أصبحت **S.N.L.K** ثم **ENEL** .

وتعتبر المؤسسة الوحيدة لإنتاج المحركات الكهربائية في الجزائر وإفريقيا.

-بعض المعطيات التقنية للتعرف على المؤسسة:

تتسم المؤسسة بجودتها و قوتها الإنتاجية بحيث تقوم المؤسسة وفق المعايير الألمانية كما تقوم بتغطية حاجيات السوق بنسبة كبيرة من حيث مبيعات المحركات و بالتالي تعتبر أول منتج جزائري في ميدان الصناعات الأليكتروتقنية و تفر بحوالي 1مليار دينار جزائري.وهذا راجع لقدراته العالية في الانتاج و التسويق ،كما تجدر الإشارة بان المؤسسة تحتل الصدارة في الإنتاج الوطني.

وترتكز المؤسسة الوطنية على وحدتين أساسيتين هما:

- وحدة المحولات و توزيعها Transformateur .

- وحدة المحركات UMP .

- الموقع الجغرافي:

تقع المؤسسة الاليكتروصناعات المتواجدة على الطريق الوطني رقم 12 بعزازقة على بعد 32 كلم من مدينة تيزي وزو و تقدر مساحة المؤسسة حوالي 45 هكتار.

في عام 1986 تأسست المؤسسة الوطنية للصناعات الاليكتروصناعات في ميدان صناعة الأجهزة

التنظيم داخل المؤسسة:

يعتبر النظام الداخلي للمؤسسة من المصادر الأولية للقوانين التي تضم العلاقات الداخلية و كذا العلاقات الرسمية المستخدمة داخل المؤسسة و تتمثل في نصوص قانونية تعاقدية مصادق عليها من طرف المؤسسة ،و يحدد النظام الداخلي ما يلي :

العلاقات الجيدة بين العمال .

القواعد العامة المتعلقة بالتنظيم.

اعتمدنا في دراستنا على: **العينة الطبقية**: وهي التي تجمع بين (العشوائية والمقيدة) ذلك أنها مقيدة بصفات المجتمع الأصلي وهي عشوائية في حدود هذه الصفات، وهذه العينة تستلزم من الباحث الذي يختار عينته في ضوءها أن يحلل المجتمع الأصلي أولاً، ثم يختار عشوائياً في ضوء صفات هذا المجتمع، وقد يكون المجتمع موضع الدراسة على سبيل المثال مجتمع طبقي، فعلى الباحث أن يختار أفراد عينة من الطبقات كلها و أن يكون أفراد هذه العينة من ناحية أخرى مختارين عشوائياً وبنسب واحدة من الطبقات المختلفة.¹

يستخدم هذا النوع من العينات عندما يكون هناك تباين (عدم تجانس) واضح في مجتمع الدراسة بحيث يمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات على هذا المنوال:

فئة الإطارات 55 عامل.

$$\frac{\text{الفئة المعنية} \times \text{النسبة المئوية}}{\text{المجتمع الكلي}} \left\{ \begin{array}{l} \text{المجتمع الكلي} \leftarrow \text{النسبة المئوية} \\ \text{فئة معينة} \leftarrow \times \end{array} \right.$$

$$\%16.71 = \frac{100 \times 55}{329} \left\{ \begin{array}{l} 100 \leftarrow 329 \\ \times \leftarrow 55 \end{array} \right.$$

$$\frac{\text{فئة معينة} \times \text{النتيجة المتحصل عليها}}{\text{النسبة المئوية}} \left\{ \begin{array}{l} \text{فئة معينة} \leftarrow \text{النسبة المئوية} \\ \times \leftarrow \text{النتيجة المتحصل عليها} \end{array} \right.$$

$$9.19 = \frac{16.71 \times 55}{100} \quad \begin{array}{l} 100 \leftarrow 55 \\ \times \leftarrow 16.71 \end{array}$$

¹عباس محمد عوض: علم النفس الإحصائي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 89.

فئة التحكم: 140 عامل.

$$42.55 = \frac{100 \times 140}{329}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 100 \leftarrow 329 \\ \times \leftarrow 140 \end{array} \right.$$

$$59.57 = \frac{42.55 \times 140}{100}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 100 \times 140 \\ 42.55 \leftarrow \times \end{array} \right.$$

فئة التنفيذ: 134 عامل.

$$40.72\% = \frac{100 \times 134}{329}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 100 \leftarrow 329 \\ \times \leftarrow 134 \end{array} \right.$$

$$54.56 = \frac{40.72 \times 134}{100}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 100 \times 134 \\ 40.72 \leftarrow \times \end{array} \right.$$

العينة المختارة	عدد العمال	فئة العمال
9	55	الإطارات
55	134	التنفيذ
60	140	التحكم
124	329	المجموع

4- عرض و مناقشة النتائج

التعريف بخصائص العينة:

(1) توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية		
77.4	96	
22.6	28	
% 100	124	

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين هم من جنس ذكر بنسبة تقدر ب 77.4% من مجموع 124، بينما نجد فئة الإناث تمثل بنسبة تقدر ب 28% من مجموع 124. فالتواجد القوي للجنس الذكر يعود ذلك إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة الذي يطغى عليه الطابع الإنتاجي لصناعة المحركات المحولات ، كما أن غالباً ما تمنح هذه الوظائف للذكور وهذا راجع لطبيعة العمل والمسؤوليات وهذا يستدعي ثقل المسؤولية على عاتق مسؤولي المصالح والدوائر والوحدات وهذه الميزة التي يفتقدها الجنس الآخر خاصة في حالة وجود أزمة أو صراعات صناعية في ورشة تستوجب تدخل الجنس الذكري لفك النزاع وإيجاد الحل.

(2) : يمثل توزيع المبحوثين حسب السنّ .

النسبة المئوية		
4.5%	6	25
51.6%	64	[35-25]
35.5%	44	[45-35]
8.1%	10	45
100%	124	

عند قراءتنا لهذا الجدول نجد أنّ العمال المشغلين في المؤسسة يتراوح سنّهم ما بين [35-25] سنة بنسبة تقدر بـ 51.6%. بينما نجد في المرتبة الثانية فئة [45-35] بنسبة تقدر بـ 35.5% ثم تليها فئة العمال الأكثر من 45 سنة بنسبة تقدر بـ 8.1% و في الأخير تأتي فئة الأقل 25 بنسبة 4.8%.

إذا أغلبية العمال في هذه المؤسسة تمثل الفئة العمرية [35-25] سنة وهي تمثل الفئة الشابة وأغلبيتهم خرجي الجامعات ،كما نجد في الصف الثاني متوسطي العمر، منه يمكن القول بأن المؤسسة تهتم بسياسة التشغيل أما فئة العمال الأكثر من 45 سنة هم المقبولون على التقاعد أما النسبة المنخفضة تمثل العمال الأقل من 25 سنة وهذا راجع الى عدم وجود مؤهلات كافية للحصول على وظيفة .

(3): يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية	الحالة المدنية
33.9%	42
61.1%	82
100%	124

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية نجد أغلبيتهم متزوجين بنسبة تقدر بـ 61.1%. بينما نجد العزاب تقدر نسبتهم بـ 33.9%.

فمن هذه المعطيات يتضح بأن أغلبية المبحوثين مرتبطة بشمولية العائلة أو الأسرة لإعالتها و كذلك إلى الاستقرار المعيشي والضمان الاجتماعي، أما الحالة المدنية للمبحوثين العزاب على نسبتها دليل على وجود العنصر الشباب بالمؤسسة، مما ساعد على الجدية في العمل والانضباط والرغبة في الحصول على الترقية في السلم المهني، من أجل التفكير في الاستقرار العائلي وكذلك من تحسين المركز الاجتماعي، المهني والشعور بالتقدير والأهمية.

(4): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	المستوى التعليمي
1.6%	2
16.1%	20
25.8%	32
56.5%	70
100%	124

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي نجد أغلبيتهم مستواهم جامعي بنسبة تقدر بـ 56.5%. بينما نجد الثانوي بنسبة تقدر بـ 25%. ثم تليها نسبة المستوى المتوسط بـ 16.1%. وأخيرا المستوى الابتدائي تقدر بـ 2.5%.
فهذه المعطيات توحى بأن المؤسسة وظفت الأفراد ذو مستوى جامعي وهذا راجع إلى الظروف التي تفرضها المؤسسة و كذا طبيعة العمل بداخلها، قصد تحقيق إنتاج ذو نوعية، فهي من الآليات لتحقيق هدف المؤسسة.

أما عن نسبة الباحثين التي لها مستوى تعليمي متوسط و ثانوي فهذا راجع إلى كونهما وظفت عن طريق التكوين و تشغيل المناصب الشاغرة ، أما النسبة الصغيرة من الباحثين تتمثل في المستوى التعليمي الابتدائي و هم العمال ذوي أقدمية طويلة المدى في المؤسسة.

(5): يمثل توزيع الباحثين حسب الأقدمية في المؤسسة.

المئوية		الأقدمية في المؤسسة
69.4%	86	[10-1]
25.8%	32	[20-11]
4.08%	6	[30-21]
100%	124	

من خلال البيانات الإحصائية للجدول يتجلى لنا أن أغلبية الباحثين لها أقدمية في المؤسسة تتراوح [10-1] ما بين سنوات بنسبة تقدر بـ 69.4% من إجمالي الباحثين تليها

فئة المبحوثين الذين تتجاوز أقديمتهم [10-20] سنة فما فوق بنسبة تقدر بـ 25.8% من إجمالي المبحوثين ، بينما نجد في الأخير فئة المبحوثين لم التي تتراوح أقديمتهم ما بين

و[21-30] سنة تقدر بـ 4.8% من إجمالي المبحوثين.

فمن خلال الفئة الأولى من المبحوثين التي تتراوح أقديمتهم في المؤسسة ما بين

[1-10] سنوات يتّضح لنا أنّ أغلبيتهم حديثوا التّوظيف معناه من خرجي الجامعات

والمعاهد ومراكز التّكوين المختصة، و كذلك اهتمام المؤسسة في السنوات الأخيرة بتشغيل

الشباب لتعويض العمال القدامى سواء الدين بلغوا سن التقاعد أو المقبلون عليه حيث تمّ

توظيفهم انطلاقاً من كفاءاتهم ومستواهم التّعليمي العال ممّا يمكنهم من التّحكم في متطلبات

مناصبهم ثم تليها فئة المبحوثين تتمثل أقديمتهم بالمؤسسة بين [11-20] سنة وفي الأخير

نجد فئة ضئيلة من المبحوثين ممن تتراوح أقديمتهم بالمؤسسة ما بين [21-30] سنة فهذه

الفئة أغلبيتهم توظّفوا بمستوى تعليمي ابتدائي من خلال مساهمهم المهني اكتسبوا الخبرة و

المهارات و هم المقبلون على التقاعد.

(6): يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية .

الفئة المهنية	النسبة المئوية
	34
تنفيذ	46
	44
	124
	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين حسب التوزيع السوسيو مهني يشمل عمال التنفيذ بنسبة 37.1 % ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 35.5 % وأخيرا فئة الإطار بنسبة 27.4 %.

ويمكن تفسير النتائج أن المؤسسة بحاجة لعمال الو رشات أكثر من الوظائف الإدارية وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في تسيير نظامها الداخلي كونها مؤسسة إنتاجية هدفها تحسين متوجاتها .

الفرضية الأولى: مساهمة الاتصال في تحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف الفئات المهنية.

جدول رقم (07) : يمثل دور الاتصال في تحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف الفئات المهنية.

المجموع	تحكم	تنفيذ	إطار	الفئة المهنية دور الاتصال في تحقيق التكامل
94	24	34	36	نعم
75.8	%63.2	%77.3	%85.7	
30	14	10	6	لا
%24.2	%36.8	%22.7	%14.3	
124	38	44	42	المجموع
%100	%100	%100	%100	

الجدول أعلاه يوضح لنا دور الاتصال في تحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف الفئات المهنية بحيث يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر ب 75.8% من العمال الذين صرحوا أن الاتصال يحقق التكامل الوظيفي في مختلف الفئات المهنية تدعمها فئة الإطارات بنسبة 85.7% من مجموع 42 إطار ثم تليها فئة التنفيذ بنسبة 77.3% من مجموع 44 مبحوث و أخيرا فئة التحكم بنسبة 36.8% من مجموع 38 عامل .

أما الاتجاه الثاني يشير إلى نسبة 24.2% تدعمها فئة تحكم بنسبة 36.8% من مجموع 38 عامل صرحوا بأن الاتصال لا يحقق التكامل الوظيفي بين الفئات المهنية ثم تليها فئة التنفيذ بنسبة 22.7% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 14.3% من مجموع 42 مبحوث.

انطلاقا من المعطيات يتضح لنا من خلال الاتجاه الأول الذي يمثل فئة الإطارات صرحت بأن للاتصال دور في تحقيق التكامل الوظيفي و كون العملية الاتصالية تعتبر أداة تنظيمية تسمح لهم بمتطلبات الوظيفة وتخضع للقوانين الإدارية كما أنها تسمح لهم بالتحكم بمتطلبات الوظيفة و تخضع للقوانين الإدارية كما أنها تتحمل مسؤولية في تسيير واتخاذ القرارات مقارنة بالفئات الأخرى ما و نوعا لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق التجارية.

جدول رقم (8) : مدى فعالية تنقل المعلومات في مختلف الفئات المهنية

المجموع	تحكم	تنفيذ	إطار	الفئة المهنية فعالية تنقل المعلومات
72 %58.1	16 %42.1	24 %54.5	32 %76.2	فعال
52 %41.9	22 %57.5	20 %45.5	10 %23.8	غير فعال
124 %100	38 %100	44 %100	42 %100	المجموع

يوضح الجدول التالي مدى فعالية تنقل المعلومات في مختلف الفئات المهنية بحيث يشير الاتجاه العام إلى نسبة 58.1% والذي تدعمه فئة الإطارات الذين صرحوا بفعالية تنقل المعلومات داخل المؤسسة و هذا بنسبة 76.2% من مجموع 42 ثم تليها فئة التنفيذ بنسبة 54.5% من مجموع 44 مبحوث و أخيرا فئة التحكم بنسبة 42.1% من مجموع 32 مبحوث ، أما الاتجاه الثاني فيشير إلى عدم فعالية تنقل المعلومات بين مختلف الفئات المهنية و هذا بنسبة تقدر ب 41.9% والذي تدعمه فئة التحكم بنسبة 57.5% من مجموع 32 مبحوث.

توصلنا من خلال النتائج بأن فئة الإطارات صرحت بفعالية تنقل المعلومات و هذا راجع إلى طبيعة الوظيفة التي يقومون بها حيث أنها تحتاج إلى العملية الاتصالية و هذا من خلال تبادل الأفكار وتنقل المعلومات ، وصولها في الوقت المناسب لتسهيل تسيير العمل

أما الاتجاه الثاني الذي صرح بعدم فعالية تنقل المعلومات فهو يمثل فئة التحكم بحيث لا تصلها المعلومات في الوقت المناسب مما يؤدي إلى وجود خلل في العملية الاتصالية.

جدول رقم (09) : يمثل أشكال الاتصال المستخدمة وفق مختلف الفئات المهنية.

الفئة المهنية	تنفيذ			
	24	32	38	94
	%70.6	%72.7	%82.6	% 75.8
غير رسمي	10	12	8	30
	% 29.4	%27.3	%17.4	%24.2
	34	44	34	124
	%100	%100	%100	%100

الجدول يوضح أشكال الاتصال المستخدمة في مختلف الفئات المهنية بحيث يشير

الاتجاه العام إلى نسبة تقدر ب 75.8% و التي تدعمها فئة المبحوثين الذين يعتمدون

على الاتصال الرسمي و التي تتمثل في فئة التحكم بنسبة 82.6% من مجموع 34

مبحوث ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 70.6% من مجموع 44 مبحوث و أخيرا فئة التنفيذ

بنسبة 72.7% من مجموع 44 مبحوث أما الاتجاه الثاني فيمثل نسبة المبحوثين الذين

يعتمدون على الاتصالات غير الرسمية بنسبة 24.9% والذي تدعمه فئة الإطارات بنسبة

29.4% من مجموع 34 مبحوث.

يمكن تفسير النتائج التي توصلنا إليها بأن الفئات المهنية التي تعتمد على الاتصالات الرسمية هي الفئات التي تخضع في أداء مهامها إلى قواعد و قوانين إدارية بحيث تعتبر هذا النوع من الاتصال أداة تنظيمية تسمح لهم بالتحكم في متطلبات الوظيفة و زيادة المرودية و تحقيق أهداف المؤسسة، أما بالنسبة للاتصالات غير الرسمية ليست كثيرة الاستعمال فهي في بعض الأحيان تؤثر بشكل سلبي على الأداء و تتسبب في فوضى وهذا لعدم الخضوع للقواعد الإدارية للمؤسسة.

جدول رقم(10): يمثل دور الاتصال في تحقيق التكامل الوظيفي بالنسبة للجنس.

الجنس	نكر	أنثى	المجموع
نعم	68	26	94
	%70.8	%92.9	75.8%
لا	28	2	30
	%29.2	%7.1	%24.2
المجموع	96	28	124
	%100	%100	%100

من خلال الجدول أعلاه يشير الاتجاه العام إلى نسبة 75.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن للاتصال دور في تحقيق التكامل الوظيفي تدعمه فئة الإناث بنسبة تقدر ب 92.9% من مجموع 28 عامل بينما الاتجاه الثاني الذي يشير إلى 42.2% تدعمه فئة

الذكور بنسبة 29.2% مبحوث الذين صرحوا بعدم فعالية الاتصال في تحقيق التكامل الوظيفي . وصلنا من خلال الجدول في هذه المؤسسة فئة الإناث صرحت بأن للاتصال دور في تحقيق التكامل الوظيفي كونها تعمل في الوظائف الإدارية ومثل هذه الوظائف تتطلب العملية

التكامل الوظيفي كونها تعمل في الوظائف الإدارية ومثل هذه الوظائف تتطلب العملية الاتصالية لسيرورة العمل و تنظيمه لتحقيق التكامل الوظيفي من خلال تبادل الأفكار والآراء لاتخاذ القدرات أما بنسبة لفئة الذكور فهم يفضلون الوظائف داخل الورشات ونادرا ما يحتاجون للعملية الاتصالية لأداء وظائفهم.

جدول رقم (11) : يمثل طرق إيصال المعلومات من الإدارة إلى مختلف الفئات المهنية

المجموع	تحكم	تنفيذ	إطار	الفئة المهنية إيصال المعلومات
14 %11.3	8 %21.1	6 %13.6	-	الهاتف
80 %64.5	26 %68.4	34 %77.3	20 %47.6	لوحات الإعلان
24 %19.4	4 %10.5	-	20 %47.6	الاجتماعات
6 %4.8	-	4 %9.1	2 %4.8	الزملاء
124 %100	38 %100	44 %100	42 %100	المجموع

نلتزم من خلال الجدول كيفية إيصال المعلومات من الإدارة إلى مختلف الفئات المهنية بحيث يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 64.5% وتدعمه فئة التنفيذ التي صرحت بأن المعلومات تصلها عن طريق لوحات الإعلان بنسبة 77.3% من مجموع 44 مبحوث ثم تليها فئة التحكم بنسبة 68.4% من مجموع 38 مبحوث و أخيراً فئة الإطارات بنسبة 47.6% من مجموع 42 مبحوث، أما الاتجاه الثاني فيشير إلى نسبة تقدر بـ 19.4% والتي تدعمها فئة الإطارات بـ 47.6% من مجموع 42 مبحوث ممن صرحوا بأن المعلومات تصلهم عن طريق الاجتماعات ثم تليها فئة التحكم وهذا بنسبة 10.5% من مجموع 38 مبحوث أما بالنسبة للطرق و الوسائل الأخرى كالهواتف وغيرها فهي قليلة الاستعمال وتمثل النسب التالية 11.3% و 4.8%.

يتضح لنا أن إدارة المؤسسة تقوم بإيصال المعلومات عن طريق لوحات الإعلان كونها أكثر فعالية بحيث تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب و هذه الوسيلة تجعل العمال على دراية بكل المستجدات في المؤسسة كما تعتمد على الاجتماعات كون بعض الفئات تتطلب هذه الاجتماعات لتبادل الأفكار و اقتراح حلول ووضع استراتيجيات مناسبة لضمان التسيير المنظم للمختلف الوظائف أما فيما يخص الوسائل الأخرى فهي قليلة الاستعمال وهذا راجع لطبيعة العمل.

جدول رقم(12): يمثل العوامل التي تساعد في تحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف الفئات

المهنية .

المجموع	تحكم	تنفيذ	إطار	الفئة المهنية العوامل المساعدة في تحقيق التكامل
72 %58.1	32 %69.6	30 %68.2	10 %29.4	نمط الاتصال
24 %19.4	8 %17.4	8 %18.2	8 %23.5	نمط القيادة
8 %6.5	4 %8.7	2 %4.5	2 %5.9	العلاقة بين الزملاء
20 %16.1	2 %4.3	4 %9.1	14 %41.2	طبيعة العمل
124 %100	46 %100	44 %100	34 %100	المجموع

يوضح الجدول التالي العوامل المساعدة في تحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف

الفئات المهنية وهذا ما يشير إليه الاتجاه العام و هذا بنسبة 58.1% و الذي تدعمه فئة

التحكم التي تعتمد على نمط الاتصال و هذا بنسبة 69.6% من مجموع 46 مبحوث.

ثم تليها فئة التنفيذ بنسبة 68.2% من مجموع 44 مبحوث و أخيرا فئة الإطار

بنسبة 29.8% من مجموع 34 مبحوث، أما بالنسبة للاتجاه الثاني فيمثل 19.4% و تدعمه

فئة الإطارات بنسبة 23.5% من مجموع 34 مبحوث أما بالنسبة للعوامل الأخرى فتمثل نسبة 18.2% أما فيما يخص العوامل الأخرى فتمثل النسب التالية 16.1% و 6.5% .

من خلال النتائج نستخلص بأن العامل الأكثر فعالية لتحقيق التكامل الوظيفي في

المؤسسة

هو نمط الاتصال و هو العامل الذي تعتمد عليه فئة التحكم كونه مناسب لأداء المهام و

يساعدها على التحكم في الوظيفة ، أما فئة الإطارات فهي تعتمد على نمط القيادة يتناسب

مع طبيعة المنصب بحيث أنه يتطلب القدرات العالية من اجل وضع استراتيجيات واتخاذ

قرارات صحيحة لضمان نجاح المهام المكلفة ،أما فيما يخص العوامل الأخرى المتمثلة في

طبيعة العمل و العلاقات مع الزملاء فالمؤسسة لا تعتمد عليها بدرجة كبيرة كونها ليست ضمن

العوامل الفعالة في تحقيق التكامل الوظيفي في هذه المؤسسة.

الفرضية الأولى:

ما يمكن استنتاجه من خلال المعطيات المقدّمة في هذه الفرضية التي تنص على أنّ الاتصال يساهم في تحقيق التكامل الوظيفي بين الفئات المهنية بحيث أن مؤسسة الإليكتروصناعات تعتمد في تسيير النظام الإداري في المؤسسة على العملية الاتصالية .

فبيّنت المعطيات بأنّ مختلف الفئات المهنية صرحت بمساهمة الاتصال في تحقيق التكامل الوظيفي كونه وسيلة فعالة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب و تجعل العمال على دراية بكل مستجدات المؤسسة ،و هذا عن طريق أشكال الاتصال المختلفة التي تسمح بفعالية تنقل المعلومات و إيصالها إلى مختلف الفروع و الأقسام بمختلف الطرق خاصة الشفهية منها كونها الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة و هذا من خلال نتائج الجدول رقم 11.

كما أظهرت النتائج على وجود عوامل أخرى مساعدة على تحقيق التكامل الوظيفي من بينها نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة .

الفرضية الثانية: الاتصال الفعال أو غير الفعال له تأثير على تقييم أداء العمال.

جدول رقم (13): يمثل تأثير الاتصال على طريقة أداء العمل .

النسبة	التكرار	تأثير الاتصال على طريقة أداء العمل
64.5%	80	نعم
35.5%	44	لا
100%	124	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك تأثير للاتصال على أداء العمال و هذا بنسبة

64.5% بينما نجد بعض العمال صرحوا بعدم وجود تأثير للاتصال على أداء عملهم وهذا بنسبة 35.5%.

من خلال بعض الجداول التي تطرقنا إليها ، لاحظنا أن هناك فعالية العملية الاتصالية على أداء العمال بحيث أنه يساعدهم على تسهيل القيام بوظائفهم و يلعب دورا هاما يحفزهم على زيادة دافعيتهم للعمل من خلال تبادل المعلومات و تنقلها بين مختلف الفئات المهنية كما أن طبيعة بعض الوظائف تتطلب بالضرورة وجود الاتصال من أجل أداء العمل.

منه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العمال بطريقة شفوية و كتابية بحيث صرح الاتجاه الأول بأن عملية تقييم أدائهم تتم بطريقة شفوية و التي تمثلها فئة المستوى التعليم الابتدائي كونه ليس لديهم كفاءات وقدرات لإجراء الاختبارات الكتابية و هذا راجع إلى

ضعف مستواهم التعليمي الذي لا يسمح لهم بذلك لذا اعتمدت إدارة المؤسسة على تقييمهم عن طريق الاختبار الشفهي لتسهيل عملية التقييم و معرفة مدى قدرات و مهارات التي يملكونها مما يسمح لهم بسهولة التعامل مع طبيعة عملهم ،أما بنسبة للاتجاه الثاني فالإدارة تعتمد على اختبارات كتابية و تشمل فئة المستوى الجامعي الذين يملكون قدرات و مؤهلات كافية لمثل هذه الاختبارات كونهم متخرجين من الجامعات و المعاهد و لديهم ثقافة واسعة أكثر من غيرهم بالإضافة إلى أن مثل هذه الاختبارات تتماشى مع طبيعة مراكزهم في المؤسسة لذا اهتمت هذه الأخيرة بكل الفئات رغم اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم لغرض تحقيق أهداف شخصية و أهداف المؤسسة بصفة عامة.

جدول رقم (14) : يمثل مدى تأثير نمط الاتصال على أداء العمال في مختلف الفئات المهنية.

المجموع	تحكم	تنفيذ	إطار	الفئة المهنية تأثير نمط الاتصال على الأداء
72 %58.1	22 %57.9	34 %77.3	16 %38.1	نعم
52 %41.9	16 %42.1	10 %22.7	26 %61.9	لا
124 %100	38 %100	44 %100	42 %100	المجموع

الجدول التالي يوضح مدى تأثير نمط الاتصال على أداء العمال في مختلف الفئات

المهنية و يشير الاتجاه 58.1% من المبحوثين الذين صرحوا بذلك

والتي تدعمه فئة التنفيذ بنسبة تقدر ب 77.3% 44 ثم تليها فئة التحكم بنسبة

57.9% 38 وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 38.1% 42

بالنسبة للاتجاه الثاني الذي يمثل المبحوثين الذين صرحوا بعدم تأثير نمط الاتصال على أداء

العمال و هذا بنسبة تقدر ب 41.9% والذي تدعمه فئة الإطارات 61.9% من مجموع

42 مبحوث.

منه يمكن أن نستنتج أن نمط الاتصال له تأثير على أداء العمال كونه فعال في بعض

الفئات المهنية كفئة التحكم بحيث تعتبره أحد المقومات الأساسية من أجل تنفيذ مهامها

والتسيق بين مختلف الوظائف المكلفة إليها أما بالنسبة للاتجاه الثاني الذي صرح بعدم تأثير

نمط الاتصال على أداء العمال فهذا راجع إلى طبيعة الوظائف في الفئات الأخرى التي

تحتاج إلى عوامل أخرى أكثر فعالية.

جدول رقم (15): يمثل مدى موضوعية تقييم أداء العمال من حيث مستواهم التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي موضوعية تقييم الأداء
90 %72.4	62 %77.5	16 %57.1	10 %71.4	2 %100	موضوعية
34 %27.4	18 %22.5	12 %42.9	4 %28.6	-	غير موضوعية
124 %100	80 %100	28 %100	14 %100	2 %100	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن موضوعية تقييم أداء العمال مع المستوى التعليمي بحيث يشير الاتجاه العام إلى 72.6% و الذي تدعمه فئة المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة 100% من مجموع 2 مبحوث ثم تليها فئة المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 77.5% من مجموع 80 مبحوث إما فئة المستوى التعليمي المتوسط فتمثل نسبة تقدر ب 71.4% من مجموع 14 مبحوث وأخيرا فئة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة تقدر ب 57.1% من مجموع 28 مبحوث، أما الاتجاه الثاني يتضح فيه أن عملية التقييم غير موضوعية و هذا بنسبة 27.4% و تدعمه فئة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 42.9% من مجموع 28 مبحوث ثم تليها فئة المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 28.6% من مجموع 14 مبحوث. أما فئة الجامعيين فتمثل 22.5% من مجموع 80 مبحوث .

نلاحظ من النتائج أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بموضوعية عملية تقييم أداء العمال تتمثل في المستوى التعليمي الابتدائي بحيث أن إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار هذه الفئة حيث تقوم بطريقة شفوية كما يعطي لهم فرصة الحصول على الترقية و كذا اكتشاف مهاراتهم و إثبات جدارتهم رغم أن المؤسسة تعتبر المستوى التعليمي مهم في نظامها ، أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا بعدم موضوعية التقييم فهم ذات مستوى جامعي بحيث أنهم يعتبرون أن عملية التقييم يجب أن طريق الكفاءات و القدرات العلمية العالية لتطوير المعارف و تنميتها لتحقيق الأهداف المرسومة سواء للعمال أو المؤسسة.

جدول رقم (16) : يمثل مدى تحفيز الاتصال على الأداء الجيد بالنسبة للفئات المهنية.

		تنفيذ		الفئة المهنية	
				تحفيز على الأداء الجيد	
98	38	34	26	79%	76.5%
26	8	10	8	21%	23.5%
124	46	44	34	100%	100%

الجدول التالي يوضح مدى تحفيز الاتصال على الأداء الجيد للعمال في مختلف

الفئات المهنية بحيث يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر ب 79% و الذي تدعمه فئة التحكم بنسبة 82.8% من مجموع 46 مبحوث ثم تليها فئة التنفيذ بنسبة 77.3% من مجموع 44 مبحوث أما فئة التحكم فتتمثل نسبة 76.5% من مجموع 34 مبحوث أما بالنسبة للاتجاه

الثاني الذي صرح أن الاتصال لا يحفز على الأداء للعمل و الذي يمثل نسبة 21% و التي تدعمها فئة الإطارات بنسبة 23.5% من مجموع 34 .

ومن خلال تحليلنا للمعطيات نستنتج أن الاتجاه الأول الذي صرح بتحفيز الاتصال على الأداء الجيد للعمال كون العملية الاتصالية بالنسبة إليهم دافع يرفع من روح المنافسة بين العمال من خلال إدراكهم للمعلومات و الأفكار و ادمجها لأداء المهام مما يشجعهم على بذل جهد أكبر مما يفتح أمامهم فرص التميز والتقدم بتجديد المعارف و يجعلهم أكثر جاهزية للعمل بينما الاتجاه الثاني يرى أن أداء العمال يقف على مستواهم و خبرتهم و كفاءاتهم لتحسين الأداء.

جدول رقم (17) : يمثل أسس تقييم الإدارة لأداء العمال من حيث المستوى التعليمي.

		المستوى التعليمي				
		أسس تقييم				
56	28	18	8	2	2	الإنسانية
%45.2	%35	%64.3	%57.1	%100		
60	48	8	4	-	-	
%48.4	%60	%28.6	%28.6			
8	4	2	2	-	-	
%6.5	%5	%7.1	%14.3			
124	80	28	14	2	2	
%100	%100	%100	%100	%100	%100	

جدول التالي يمثل أسس تقييم الإدارة لأداء العمال من حيث المستوى التعليمي حيث يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 48.1% التي تدعمها فئة الباحثين ذو المستوى الجامعي الذين يقيمون على أساس الخبرة و الكفاءة و هذا بنسبة 60 % من مجموع 80 مبحوث ثم تليها المستوى فئتي المستوى الثانوي و المتوسط بنسبة 28.6% من مجموع 28 و 14 مبحوث أما الاتجاه الثاني و الذي يمثل 45.2% و الذي تدعمه فئة المستوى الابتدائي بنسبة 100 % من مجموع 2 مبحوث، ثم تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 64.3 % من مجموع 28 أما فئة المستوى المتوسط فيمثل نسبة 57.1% من مجموع 80 مبحوث وأخيرا فئة الجامعيين بنسبة 35% من مجموع 80 مبحوث. أما فيما يخص التقييم عن طريقا المواظبة في العمل فهي تمثل نسبة ضئيلة و تقدر بنسبة 6.5% و التي تدعمها فئة المستوى المتوسط بنسبة 14.3% من مجموع 14 مبحوث.

يتبين لنا من خلال الجدول أن الإدارة تقوم بتقييم أداء العمال ذو المستوى الجامعي على أساس الخبرة و الكفاءة كونهم متخرجين من الجامعات و المعاهد فهذه الفئة بالنسبة للإدارة مكونة لديها كفاءات و مهارات تمنحهم القدرة على التعامل مع متطلبات العمل كما اعتمدت في عملية التقييم على أساس السلوك و العلاقات بين الزملاء كونه يسمح للعمال بمنحهم فرصة الحصول على الترقية و التدرج من منصب للأخر من خلال تدرجهم في المناصب أثناء مساره المهني أما بالنسبة للأسس الأخرى هي قليلة الاستعمال كون إدارة المؤسسة لا تعتبرها فعالة لتقييم العمال.

جدول الرقم (18) : يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي و طريقة تقييم أداء العمال.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي طريقة تقييم الأداء
90 %72.6	62 %77.5	16 %57.1	10 %71.4	2 %100	اختبارات شفوية
34 %27.4	18 %22.5	12 %42.9	4 %28.6	-	اختبارا كتابية
124 %100	80 %100	28 %100	14 %100	2 %100	المجموع

الجدول التالي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وطريقة تقييم أداء العمال و هذا ما

يشير إليه الاتجاه العام إلى نسبة تقدر ب 72.6% و تدعمه فئة المبحوثين الذين صرحوا

أن تقييم أدائهم يكون عن طريق الاختبارات الشفهية و تمثلها فئة المستوى الابتدائي بنسبة

100% من مجموع 2 مبحوث ثم تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 77.5% من مجموع

80 مبحوث ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة 71.4% من مجموع 14 عامل و أخيرا فئة

المستوى الثانوي بنسبة 57.1% من مجموع 28 مبحوث، أما الاتجاه الثاني يمثل

المبحوثين الذين قيموا عن طريق الاختبارات الكتابية و هذا بنسبة 27.4% و الذي تدعمه فئة المستوى الثانوي بنسبة 42.9% من مجموع 28 مبحوث ثم تليها فئة المستوى المتوسط بنسبة 28.6% من 14 مبحوث و أخيرا فئة المستوى الجامعي بنسبة 22.5% من مجموع 80 مبحوث .

جدول رقم (19) : يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي و نوع التكوين.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي نوع التكوين
84 %67.7	52 %65	22 %78.6	10 %71.4	-	داخلي
40 %32.2	28 %35	6 %21.4	4 %28.6	2 %100	خارجي
124 %100	80 %100	28 %100	14 %100	2 %100	المجموع

من خلال الجدول الموالي الذي يوضح العلاقة بين نوع التكوين بالمستوى التعليمي. نجد الاتجاه العام يشير إلى نسبة تقدر بـ 67.7% من المبحوثين ممن تلقوا تكويننا خارج المؤسسة، تدعمها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 78.7% من مجموع 28 مبحوث تليها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 71.4% من مجموع 14 مبحوث، ثم تليها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 65% من مجموع 80 مبحوث. أما فيما يخص الاتجاه الثاني نجد نسبة تقدر بـ 32.3% من المبحوثين ممن تلقوا تكويننا خارج المؤسسة ، تدعمها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة

100% من مجموع 2 مبحوث، تليها نسبة من المبحوثين ذو المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 35% من مجموع 80 مبحوث ، ثم تليها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 28.6% من مجموع 14 مبحوث و أخيرا فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 21.4% من مجموع 28.

فتحليلنا للاتجاه الأول من المبحوثين ممن صرحوا بتلقيهم التكوين داخل المؤسسة، فإدارة المؤسسة ومن خلال اتخاذ القرار التي تخص عملية التكوين من تحديد الاحتياجات إلى تصميم وتنفيذ البرامج تقوم بإتباع وتطبيق النوع المناسب والذي يعود بالإيجاب على العمال بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، فطريقة ونموذج التكوين الداخلي يعد بالنموذج الفعال الذي يمكن العمال من استيعاب البرامج التكوينية. كما أن هذا التكوين يمكن أن يكون في نفس المنصب أو هناك مؤسسات تنشأ مراكز متخصصة للتكوين في كل الميادين المطلوبة، كما يمكن القول بأن هذا النوع من التكوين لا يكلف إدارة المؤسسة تكاليف الفوائد، حيث أن أغلبية المتكويين داخل المؤسسة هم عمال ذات مستوى تعليمي ثانوي و جامعي وهم عمال تلقوا تكوينا في الجامعات والمعاهد التي تخرجوا منها، لذلك يمكن اعتبار التكوين الداخلي هو النوع الذي يناسبهم لأجل التسيير الأمثل لمسارهم الوظيفي داخل المؤسسة ومن أجل تجديد مهارات ومعارف مكتسبة.

أما فيما يخص العمال الذين تلقوا تكوينا خارج المؤسسة فهم بنسبة أقل مقارنة بالاتجاه الأول، و هذا راجع لعدم توفر المختصين في الميدان المراد التكوين فيه فهنا الإدارة لا تأخذ

بعين الاعتبار المستوى التعليمي بنسبة كبيرة، ، فهنا تحديد احتياجات التكوين من أجل تجديد المعارف المكتسبة وتنمية المهارات والقدرات الحالية من أجل مواكبة التغيرات الوظيفية المستقبلية.

جدول رقم (20) : يمثل الأسلوب المتبع أثناء التكوين بالنسبة للفئات المهنية .

المجموع	تحكم	تنفيذ	إطار	الفئة المهنية / أسلوب المتبع أثناء التكوين
36 %29	16 %42.1	14 %31.8	6 %14.3	نظري
44 %35.5	8 %21.1	6 %13.6	30 %71.4	تطبيقي
44 %35.5	14 %36.8	24 %54.5	6 %14.3	الاثنين معا
124 %100	38 %100	44 %100	42 %100	المجموع

الجدول أعلاه يوضح الأسلوب المتبع أثناء التكوين بالنسبة للفئات المهنية بحيث يشير

الاتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 35.5% التي تدعمها فئة الإطارات الذين صرحوا بأن

الأسلوب المتبع تطبيقي بنسبة 71.4% من مجموع 42 مبحوث و فئة التنفيذ الذين صرحوا

بان الأسلوب المتبع هو نظري و تطبيقي أي الاثنين معا و هذا بنسبة تقدر بـ 54.5% من

مجموع 44 مبحوث، أما الاتجاه الثاني صرحوا بأن الأسلوب المتبع نظري يمثل 29 تدعمها

فئة تحكم بنسبة 42.1% من مجموع 38 مبحوث ثم تليها فئة تنفيذ بنسبة 31.8% من مجموع 44 و أخيرا فئة الإطارات بنسبة تقدر 14.3% من مجموع 42 مبحوث.

إذا أخذنا الموقف الأول الذي يمثل نسبة المبحوثين الذين تلقوا تكوينا نظريا و تطبيقيا في نفس الوقت و التي تمثل في فئتي الإطارات و التنفيذ إذ بينت معظم المؤسسات و المنظمات على فعالية هذا الأسلوب في التكوين بحيث يمكن المبحوثين الاستفادة من الجانب النظري ثم يقوم بالتطبيق في الورشات و كذا يسمح لهم هذا التكوين بتتمية مهاراتهم و قدراتهم مما يساعدهم على التدرج في مناصبهم و الحصول على الترقية و كذا بفضل تطوير كفاءاتهم يساهمون بشكل فعال في زيادة الإنتاج و تحسينه كما ونوعا .اما بالنسبة للاتجاه الثاني فهو يمثل فئة المبحوثين الذين تلقوا تكوينا نظريا فقط فهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في اقتصار تكوينها على البرامج النظرية مما لا يكلف وقت و موارد مالية أكبر.

جدول رقم (21): يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي و الحاجة إلى التكوين.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي الحاجة إلى تكوين
84 %67.7	00 %00	52 %65	10 %71.4	22 %78.6	نعم
40 %32.3	2 %100	28 %35	4 %28.6	6 %21.4	لا
124 %100	2 %100	80 %100	14 %100	28 %100	المجموع

الجدول التالي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و الحاجة إلى تكوين حيث يشير

الاتجاه العام إلى نسبة تقدر ب 67.7% و الذي تدعمه فئة المستوى التعليمي الابتدائي وهذا

بنسبة تقدر ب 78.6% من مجموع 28 ثم تليها فئة المبحوثين ذوي مستوى تعليمي متوسط

بنسبة 71.4% من مجموع 14 مبحوث و أخيرا فئة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 65%

من مجموع 80 مبحوث ، أما الاتجاه الثاني بين عدم الحاجة إلى تكوين إضافي وهذا بنسبة

32.3% و التي تدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى جامعي بنسبة تقدر ب 100% من

مجموع 2 مبحوث ثم تليها فئة التعليم المتوسط بنسبة 28% من مجموع 4 مبحوث ، أما فئة

المستوى التعليم الابتدائي فهو بنسبة ضئيلة تقدر ب 21.4%.

من خلال الجدول يتضح لنا أن فئة المبحوثين الذين هم بحاجة إلى تكون هم الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي فهم بحاجة إلى تكوين إضافي إما داخلي أو خارج المؤسسة من أجل مساعدتهم على كفاءاتهم و تحسين أدائهم كما يتيح لهم فرصة الحصول على وظائف أعلى أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بعدم حاجتهم إلى تكوين فهم ذو مستوى تعليمي جامعي حيث أن هذه الفئة لديها مهارات وكفاءات عالية لأنهم حصلوا تكون في الجامعات و المعاهد العليا مما يساعدهم على الانخراط في الوظائف بكل سهولة و التفاعل مع طبيعة العمل المكلف، وهذا يساعدهم بالتكيف مع الوسائل والآليات الحديثة مما يساعدها بشكل ايجابي بالحصول على مناصب جيدة و زيادة الأجر.

جدول رقم (22) : يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة مع كفاية التكوين.

المجموع	[30-21] سنة	[20-11] سنة	[10-1] سنة	الأقدمية في	
				الاستفادة	من التكوين
84 %67	2 %25	30 %83.3	52 %65	نعم	
40 %32.3	6 %75	6 %16.7	28 %35	لا	
124 %100	8 %100	36 %100	80 %100	المجموع	

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية مع الاستفادة من التكوين في المؤسسة، بحيث هناك مبحثين صرحوا بالاستفادة من التكوين و يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 67 % ، تدعمها فئة العمال ذوي أقدمية في المؤسسة ما بين [11-20] سنة بنسبة 83.3 % من المجموع الكلي، تليها فئة العمال ذوي أقدمية تتراوح ما بين [1-10] سنة بنسبة 65%. وفي الأخير تأتي فئة العمال ذو أقدمية تتراوح ما بين [21-30] سنة، بينما نجد الاتجاه الآخر للعمال الذين صرحوا بعدم الاستفادة من مدة التكوين بنسبة تقدر بـ 32.3% تدعمها فئة العمال ذوي أقدمية [21-30] سنة، بنسبة 75% ثم تليها فئة العمال ذوي أقدمية تتراوح ما بين [1-10] سنة، بنسبة 35 و في الأخير تأتي فئة العمال ذوي أقدمية ما بين [11-20] بنسبة تقدر بـ 16.7%.

فيمكن تحليل الموقف الأول من المبحثين الذين استفادوا من التكوين ، بحيث أغلبيتهم مبحثين ذو أقدمية طويلة في المؤسسة وذو مستوى تعليمي متوسط و ثانوي لهذا يجب أن يخضعوا لبرنامج التكويني المقدم من طرف المؤسسة ، بينما يمكن تفسير تصريح نسبة من المبحثين الذين لم يستفيدوا من التكوين حيث أغلبيتهم تتراوح ما بين [21-30] سنة. كما نجد نسبة كبيرة من المبحثين لهم مستوى تعليمي عال ويتمتعون بمؤهلات علمية وتطبيقية في الميدان، إضافة إلى أقدميتهم التي سمحت لهم باكتساب الخبرة والتجربة بمتطلبات المنصب مما جعلهم لا يحتاجون للبرنامج التكويني. منه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العمال بطريقة شفوية و كتابية بحيث صرح الاتجاه الأول بأن عملية تقييم أدائهم

تتم بطريقة شفوية و التي تمثلها فئة المستوى التعليم الابتدائي كونه ليس لديهم كفاءات وقدرات لإجراء الاختبارات الكتابية و هذا راجع إلى ضعف مستواهم التعليمي الذي لا يسمح لهم بذلك لذا اعتمدت إدارة المؤسسة على تقييمهم عن طريق الاختبار الشفهي لتسهيل عملية التقييم و معرفة مدى قدرات و مهارات التي يملكونها مما يسمح لهم بسهولة التعامل مع طبيعة عملهم ،أما بنسبة للاتجاه الثاني فالإدارة تعتمد على اختبارات كتابية و تشمل فئة المستوى الجامعي الذين يملكون قدرات و مؤهلات كافية لمثل هذه الاختبارات كونهم متخرجين من الجامعات و المعاهد و لديهم ثقافة واسعة أكثر من غيرهم بالإضافة إلى أن مثل هذه الاختبارات تتماشى مع طبيعة مراكزهم في المؤسسة لذا اهتمت هذه الأخيرة بكل الفئات رغم اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم لغرض تحقيق أهداف شخصية و أهداف المؤسسة بصفة عامة.

جدول رقم (23): يمثل العلاقة بين الاقدمية والحاجة إلى تكوين.

	[30-21]	[20-11]	[10-1]	الأقدمية الحاجة إلى التكوين
84	2	30	52	
%67	%25	%83.3	%65	
40	6	6	28	
%32.3	%75	%16.7	%35	
124	8	36	80	
%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية مع الاستفادة من التكوين في المؤسسة ، بحيث هناك مبحوثين صرحوا بالاستفادة من التكوين و يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 67 % ، تدعمها فئة العمال ذوي أقدمية في المؤسسة ما بين [11-20] سنة بنسبة 83.3% من المجموع الكلي، تليها فئة العمال ذوي أقدمية تتراوح ما بين [1-10] سنة بنسبة 65%. وفي الأخير تأتي فئة العمال ذوي أقدمية تتراوح ما بين [21-30] سنة، بينما نجد الاتجاه الآخر للعمال الذين صرحوا بعدم الاستفادة من مدة التكوين بنسبة تقدر بـ 32.3% تدعمها فئة العمال ذوي أقدمية [21-30] سنة بنسبة 75% ثم تليها فئة العمال ذوي أقدمية تتراوح ما بين [1-10] سنة بنسبة 35% و في الأخير تأتي فئة العمال ذوي أقدمية ما بين [11-20] سنة وهذا بنسبة 16.7%.

من خلال الجدول يمكن أن نستخلص أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بحاجاتهم إلى التكوين تتمثل في فئة ما بين [11-20] سنة كونهم لم يلقوا تكويننا قبل الشروع في الوظيفة لفترة تتراوح بين 3 و 12 شهر، و هذا التكوين يساعدهم اكتساب خبرة أكثر من أجل تحقيق طموحاتهم و أهدافهم للتحكم في متطلبات الوظيفة .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين ليسوا بحاجة إلى تكوين إضافي فهم ذوي أقدمية ما بين [21-30] سنة و هم الذين لديهم خبرة عمل طويلة و كذا المقبلون على التقاعد فهم لم يعودوا بحاجة إلى تكوين داخلي أو خارجي .

جدول رقم (24) : يمثل مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على تقييم أداء العمال وفق المستوى التعليمي .

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي تأثير الاتصال غير الرسمي على التقييم
66 %53.2	34 %48.6	16 %50	14 %70	2 %100	ايجابيا
58 %46.8	36 %51.4	16 %50	6 %30	-	سلبيا
124 %100	70 %100	32 %100	20 %100	2 %100	المجموع

الجدول يوضح مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على أداء العمال وفق المستوى التعليمي و يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر ب 53.2% والتي تدعمها فئة المستوى التعليمي الابتدائي الذين صرحوا بأنه يؤثر ايجابيا وهذا بنسبة 100% من مجموع 2 مبحوث ،تليها فئة المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 70% من مجموع 20 أما 50% فتمثل نسبة المستوى التعليم الثانوي وهذا من مجموع 32 مبحوث و أخيرا فئة المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 48.6% مبحوث.أما فيما يخص الاتجاه الثاني فقد صرح بأنه يؤثر سلبا على عملية تقييم أدائهم وهذا بنسبة 46.8% والتي تدعمها فئة المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 51.4% من مجموع 70 مبحوث ثم تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 50% من مجموع 32 و أخيرا فئة المستوى لمتوسط بنسبة 30% من مجموع 20 مبحوث.

من خلال النتائج توصلنا إلى نستنتج أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بتأثير الاتصال غير الرسمي على أدائهم بصفة ايجابية تتمثل في فئة المستوى الابتدائي فهذا النوع من الاتصال لا يخضعهم لضغوطات و قوانين رسمية في مجال عملهم، فيما يخص الاتجاه الثاني فيمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن هذا النوع من الاتصال يؤثر سلبا على عملية التقييم و التي تتمثل في فئة المستوى الجامعي فهم في معظم عمليات التقييم يخضعون إلى اختبارات كتابية و كذا يراعون القواعد و القوانين الإدارية و هذا ما يتماشى إيجابا مع طبيعة عملهم.

استنتاج الفرضية الثانية:

نستخلص من خلال النتائج المتحصل عليها أن الفرضية التي تنص على أن الاتصال الفعال أو غير الفعال له تأثير على تقييم أداء العمال وهذا من خلال بعض الجداول التي تطرقنا إليها سابقاً، بحيث لاحظنا أن هناك فعالية العملية الاتصالية على أداء العمال مما يساعدهم على تسهيل القيام بوظائفهم و يلعب دوراً هاماً يحفزهم على زيادة دافعيتهم للعمل من خلال تبادل المعلومات و تنقلها بين مختلف الفئات المهنية كما أن طبيعة بعض الوظائف تتطلب بالضرورة وجود الاتصال من أجل أداء العمل.

كما يمكن أن نستنتج أن تعدد أنواع الاتصال في المؤسسة ساهم بدرجة كبيرة في تسهيل عملية تقييم أداء العمال رغم اختلاف مستوياتهم التعليمية مما سمح لهم بإظهار كفاءاتهم و قدراتهم في العمل و سهل على إدارة المؤسسة اختيار العمال ذوي مهارات و استحقاق للحصول على مناصب أعلى ، مما يحفز العمال الآخرين على تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم ورفع من روح المنافسة بين العمال من خلال إدراكهم للمعلومات و الأفكار و ادمجها لأداء المهام مما يشجعهم على بذل جهد أكبر مما يفتح أمامهم فرص التميز والنقد بتجديد المعارف و يجعلهم أكثر جاهزية للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة بزيادة الإنتاج والأهداف الشخصية للحصول على مناصب أعلى مع مراعاة ما يتماشى مع طبيعة عملهم.

كما استنتجنا بأن المؤسسة تعتمد في تحسين أدائها على البرامج التكوينية إما داخل أو خارج المؤسسة.

الفرضية الثالثة: الاتصال الفعال له دور في تدرج العمال في مساهمهم الوظيفي.
جدول رقم (25) : يمثل تأثير الاتصال على المسار المهني .

النسبة	التكرار	تأثير الاتصال على المسار المهني
%45.2	56	سلبيا
%51.8	68	ايجابيا
%100	124	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب ايجابيات المبحوثين حول تأثير الاتصال على المسار المهني بينت أنه يؤثر ايجابيا بنسبة تقدر %54.8مقارنة مع الذين أجابوا بأنه يؤثر سلبا بنسبة %45.2.

يمكن تفسير هذا الجدول أن في هذه المؤسسة الاتصال يؤثر ايجابيا على المسار المهني نظرا لاهتمام الإدارة بنمط الاتصال، فبهذا الأخير يتم نقل المعلومات بين فروع المؤسسة و ذلك لتسهيل عملية تسيير شؤون الإدارة و تحسين أداء العمل بشكل أفضل.

الجدول رقم(26): تفاعل العلاقات بين الفئات يضمن نجاح المسار المهني.

النسبة	التكرار	تفاعل العلاقات بين الفئات يضمن نجاح المسار
55.6%	69	نعم
44.4%	55	لا
%100	124	المجموع

نلتمس من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بتفاعل العلاقات بين الفئات يضمن نجاح المسار المهني و هذا بنسبة 55.6% بينما نجد العمال الذين صرحوا بأن تفاعل العلاقات لا يضمن نجاح المسار المهني وهذا بنسبة 44.4%.

يمكن تفسير النتائج الجدول بأن العمال الذين صرحوا بأن تفاعل في العلاقات يضمن نجاح المسار المهني و هذا لراجع إلى فعالية العملية الاتصالية بحيث يوجد تبادل المعلومات و الأفكار ووجود الاتصال فيما بينهم يساعدهم على أداء مهامهم ويلعب دورا هاما في زيادة دافعية العمال للعمل،مما يخلق لهم فرص الترقية والحصول على مناصب الأعلى و يساعدهم في التدرج في مسارهم المهني.

جدول رقم (27) : يمثل تأثير العملية الاتصالية على المسار المهني بين مختلف الفئات المهنية.

المجموع	تحكم	تنفيذ	اطار	الفئات المهنية تأثير العملية الاتصالية على المسار المهني
68 %54.8	20 %52.6	18 %40.9	30 %71.4	ايجابيا
56 %45.2	18 %47.4	26 %59.1	12 %28.6	سلبيا
124 %100	38 %100	44 %100	42 %100	المجموع

هذا الجدول يمثل مدى تأثير العملية الاتصالية على المسار المهني و يشير الاتجاه العام إلى نسبة 54.8% و تدعمه فئة الإطارات بنسبة 71.4% من مجموع 42 اطار من الذين صرحوا بأنها تؤثر بطريقة ايجابية على مسارهم ، ثم تليها فئة التحكم ب 52.6% من مجموع 38 مبحوث ،وأخيرا فئة التنفيذ فتمثل نسبة 40.9% من مجموع 44 مبحوث ، أما الاتجاه الثاني فيشير إلى نسبة 45.2% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم تأثير العملية الاتصالية على مسارهم و تدعمه فئة التنفيذ بنسبة 59.1% من مجموع 44 مبحوث ، ثم تليها فئة التحكم بنسبة 47.4% من مجموع 38 مبحوث و أخيرا فئة التحكم بنسبة 28.6% من مجموع 42 مبحوث.

استنتجتا من خلال الجدول بأن العملية الاتصالية تؤثر بصفة ايجابية على مختلف الفئات المهنية خاصة فئة الإطارات وذلك بإثارة دافعتهم من تلقيهم للمعلومات والتوجيهات بفهمها و القيام بتطبيقها فيما يخدم مصلحتهم و مصلحة المؤسسة مما يحسن من أدائهم و يفتح المجال للحصول على الترقية و يخلق لديهم الرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة.

جدول رقم 28): يوضح العلاقة بين الاستفادة من الترقية مع الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
الاستفادة من الترقية			
نعم	44 %45.8	42 %78.6	66 %53.2
لا	52 %54.2	6 %21.4	58 %46.8
المجموع	96 %100	22 %100	124 %100

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين الجنس والاستفادة من الترقية. ويشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 53.2% من المبحوثين الذين استفادوا من الترقية في المؤسسة، تدعمها فئة الإناث بنسبة 78.6% ثم تليها فئة الذكور بنسبة 45.8% بينما نجد في الاتجاه الثاني نسبة تقدر بـ 46.8% من المبحوثين ممن لم يحصلوا على الترقية، تدعمها فئة الذكور بنسبة 54.2% ، ثم تليها فئة الإناث بنسبة 21.4% .

انطلاقاً من المعطيات الإحصائية المذكورة أعلاه، يتّضح من خلال الاتجاه الأول من المبحوثين الذين استفادوا من الترقية والتي أغلبيتهم نسبة الإناث فيعود ذلك إلى عدّة اعتبارات، أولها سياسة الإدارة في تحديد الوظائف التي تخضع لعملية الترقية في حالة وجود مناصب شاغرة، فتحديد هذه العناصر تتم وفق مجموعة من الشّروط الواجب توفرها للحصول على الوظيفة مثل الكفاءة، التّكوين، الأقدمية في المؤسسة والخبرة ، كون أن الإناث يعملن في الوظائف الإدارية أكثر من الوظائف الأخرى ، يعود ذلك إلى أن الإدارة تتحفّظ على هذه الفئة حتّى تثبت جدارتها و قدرتها في تحمل المسؤولية. في حين أن الاتجاه الثاني من المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الترقية المتمثلة في فئة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يقومون به.

جدول رقم (29) : يمثل العلاقة بين السن و الاستفادة من الترقية

المجموع	45]45-35]]35-25]	أقل من 25	السن
					الاستفادة من الترقية
66 %53.2	12 %54.5	24 %52.2	30 %57.7	-	نعم
58 %46.8	10 %45.5	22 %47.8	22 %42.2	4 %100	لا
124 %100	22 %100	46 %100	52 %100	4 %100	المجموع

الجدول يمثل العلاقة بين السن و الاستفادة من الترقية بحيث يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر ب 53.2% و الذي تدعمه فئة المبحوثين ما بين [25-35] بنسبة 57.7% من مجموع 52 ثم تليها فئة المبحوثين الأكثر من 45 سنة بنسبة 54.5% من مجموع 22 مبحوث، أما نسبة 52.2% فتمثلها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-45 سنة و هذا من مجموع 46، أما الاتجاه الثاني فيمثل المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الترقية و هذا بنسبة 46.8% و التي تدعمها فئة المبحوثين الأقل من 25 سنة و هذا بنسبة 100% من مجموع 4 مبحوثين ثم تليها فئة ما بين [35-45] سنة بنسبة تقدر ب 47.8% من مجموع 46 مبحوث أما النسبة التي تقدر ب 45.5% فتمثلها فئة [25-35] الأكثر من 45 سنة من مجموع 52 مبحوث .

منه نستنتج أن المبحوثين الذين استفادوا من الترقية هم الذين تتراوح أعمارهم بين [25-35] سنة و هذا يوضح بأن المؤسسة اهتمت بسياسة التشغيل حيث وفرت المناصب الشاغرة لخدمة فئة الشباب و قامت بترقيتهم لأجل تحفيزهم و تنمية مهاراتهم لأداء المهام أما الفئة الأكثر من 45 سنة فهم العمال ذوي أقدمية في المؤسسة، أما الاتجاه الثاني يمثل المبحوثين الذين صرحوا بعدم استفادتهم من الترقية تتمثل في فئة الأقل من 25 سنة و ها لأنهم جدد في المؤسسة ليس لديهم خبرة في العمل كما أنه ليس لديهم بعد المؤهلات للحصول على الترقية.

جدول رقم (30): يمثل مدى استفادة الفئات المهنية من الترقية.

الفئة المهنية عدد الاستفادة من الترقية	إطار	تنفيذ	تحكم	المجموع
مرة واحدة	30 %71.4	24 %42.1	16 %54.5	70 %56.5
مرتين	12 %28.6	18 %40.9	20 %52.6	50 %40.3
أكثر	-	2 %4.5	2 %5.3	4 %3.2
المجموع	42 %100	44 %100	38 %100	124 %100

الجدول التالي يوضح لنا العلاقة يمثل عدد مرات الاستفادة من الترقية بالنسبة للفئات المهنية حيث يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر 56.5% والتي تدعمها فئة الإطارات التي استفادت من الترقية لمرة واحدة بنسبة 71.4% من مجموع 42 مبحوث ثم تليها فئة التحكم بنسبة 54.5% من مجموع 38 مبحوث و أخيرا فئة التنفيذ بنسبة 42.1% من مجموع 44 مبحوث، أما الاتجاه الثاني فيمثل المبحوثين الذين استفادوا من الترقية لمرتين بنسبة 40.3% و التي تدعمها فئة التحكم بنسبة 52.6% من مجموع 38 مبحوث ثم تليها فئة التنفيذ بنسبة 40.9% من مجموع 44 مبحوث، أما بالنسبة للمبحوثين الذين استفادوا من الترقية أكثر من مرة تمثل نسبة 3.2% والتي تدعمها فئة التحكم بنسبة 5.3% من مجموع 38 مبحوث.

نحلل نتائج هذا الجدول بالرجوع إلى الاتجاه العام الذي يمثل فئة المبحوثين من الإطارات الذين استفادوا من الترقية لمرة واحدة رغم أنها ذو كفاءات عالية إلا أن هذا نتيجة لشغور هذه المناصب كونها حساسة تتطلب مهارات و قدرات عالية لاتخاذ القرارات المناسبة، كما أن هذا راجع إلى سياسة المؤسسة أما فئة المبحوثين الذين ترقوا لمرتين و التي تتمثل في فئة التحكم فهذا راجع إلى توفر عامل الكفاءة و استفادتهم من التكوين جعل الإدارة ترشحهم للترقية مرتين من أجل تحفيزهم أكثر على تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم خلال مسارهم المهني، أما الفئة الأخير و التي تحصلت على الترقية لأكثر من مرة فهي فئة التنفيذ و هذا راجع إلى وجود مناصب شاغرة و كذا أخذت المؤسسة بعين الاعتبار العمال ذوا أقدميه طويلة في المؤسسة لعدم الشعور بالملل في نفس المنصب لمدة طويلة و تكريمهم على المجهودات المبذولة لخدمة المؤسسة.

جدول رقم (31) : يمثل العلاقة بين الأقدمية وعدد المرات الاستفادة من الترقية

المجموع	[30-21] سنة	[20-11] سنة	[10-1] سنة	الأقدمية عدد مرات الترقية
70 %56.5	2 %25	20 %55.6	48 %60	مرة واحدة
50 40.3%	6 %75	16 %44.4	28 %35	مرتين
4 %3.2	-	-	4 %5	أكثر من مرة
124 %100	36 %100	8 100%	80 %100	المجموع

نلتمس من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية و عدد المرات الاستفادة من [الترقية بحيث يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 56.5% من المبحوثين ذوي ا أقدميه ما بين [10-1] سنوات بنسبة 60% من مجموع 80 مبحوث ، تليها فئة المبحوثين ذوا أقدميه ما بين [20-10] سنة بنسبة 55.6% من مجموع 8، أما بالنسبة للمبحوثين الذين ترقوا لمرتين فهي تمثل نسبة 40.3% و تدعمها فئة المبحوثين ذوي أقدميه ما بين [30-21] سنة بنسبة 75% من مجموع 36 ثم تليها فئة العمال ذوي أقدميه [20-10] سنة بنسبة

44.4% من مجموع 8 مبحوثين ، كما نجد نسبة ضئيلة جدا من فئة الذين استفادوا من الترقية لأكثر من مرة و هذا بنسبة 3.2% .

توصلنا من خلال النتائج إلى أن فئة العمال الذين تتراوح أقدمتهم ما بين [1-10] سنوات استفادوا من الترقية لمرة واحدة كون هذه الفئة ليس لديها خبرة كافية للحصول على الترقية كما أنه لا يوجد مناصب أعلى شاغرة ، أما بالنسبة للعمال الذين تحصلوا للترقية لمرتين فهي فئة العمال ذوي أقدميه ما بين [21-30] سنة و هم المقبلون على التقاعد و هذا راجع إلى خبرتهم وجهودهم للعمل خلال مسارهم المهني و هذا يعد تكريما لهم من طرف المؤسسة.

استنتاج الفرضية الثالثة:

نستخلص من خلال النتائج المتحصل عليها أن الفرضية التي تنص على أن الاتصال الفعال له دور في تدرج العمال في مساره الوظيفي و هذا من خلال التفاعل بين الفئات المهنية عن طريق تبادل المعلومات و الأفكار ووجود الاتصال فيما بينهم يساعدهم على أداء مهامهم ويلعب دورا هاما في زيادة دافعية العمال للعمل، مما يخلق لهم فرص الترقية والحصول على مناصب الأعلى و يساعدهم في التدرج في مساره المهني.

كما استنتجنا أن في هذه المؤسسة أن الاتصال يؤثر ايجابيا على المسار المهني نظرا لاهتمام الإدارة بنمط الاتصال، فبهذا الأخير يقوم بنقل المعلومات بين فروع المؤسسة وذلك لتسهيل عملية تسيير شؤون الإدارة و تحسين أداء العمل بشكل أفضل.

حيث أن المؤسسة أخذت بعين الاعتبار كل الفئات المهنية رغم اختلاف مستوياتهم التعليمية و أقدمتهم في المؤسسة إلا أنها منحت الفرص لجميع العمال للحصول على الترقية و تدرجهم في مساره المهني باعتبار أن العملية الاتصالية تهدف إلى تنمية قدراتهم و مهاراتهم و تساهم في تهيئتهم لشغل المناصب الشاغرة.

الاستنتاج العام:

حاولنا في دراستنا المتواضعة معرفة علاقة الاتصال بين مختلف الفئات السوسيو مهنية و تأثيرها على المسار المهني للعمال داخل المؤسسة الوطنية للإليكترونات لأن الاتصال يعتبر أحد المقومات الرئيسية الذي تركز عليه المؤسسة كونه القاعدة الأساسية للعلاقات الإنسانية و تكمن أهميته في أثره الفعال على الأداء الوظيفي، بحيث يساهم في التنسيق بين الفاعلين في المؤسسة . من خلال دراستنا اعتمدنا على عينة مكونة من 124 عامل ، وبعد عرض نتائج كل فرضية توصلنا إلى أن العملية الاتصالية ساهمت في تحقيق التكامل الوظيفي الذي يضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب إلى مختلف الفروع و الأقسام بمختلف الطرق مما يسهل التفاعل بين الفئات المهنية، بحيث أن طبيعة بعض الوظائف تتطلب بالضرورة وجود الاتصال من أجل تحسين أداء العمل ، كما توصلنا أيضا إلى أن تعدد أنواع الاتصال في المؤسسة ساهم بدرجة كبيرة في تسهيل عملية تقييم أداء العمال بالإضافة إلى وجود البرامج التكوينية إما داخل المؤسسة أو خارجها التي ساعدت العمال على تطوير قدراتهم و تحسين أدائهم مما يخلق لهم فرص الترقية

للحصول على مناصب أعلى للتدرج في مسارهم المهني .

كما استنتجنا أن العملية الاتصالية في هذه المؤسسة تؤثر إيجابيا على المسار المهني

لاهتمام الإدارة بنمط الاتصال لتسيير شؤون الإدارة .

خاتمة البحث:

بعد ختامنا لهذه الدراسة التي حاولنا فيها معرفة علاقة الاتصال بين مختلف الفئات المهنية وتأثيره على المسار المهني للعمال في المؤسسة الوطنية للابليكتوصناعات بعزازقة، استخلصنا بأن موضوع الاتصال من بين أهم المواضيع التي يجب على المؤسسات أن تأخذها بعين الاعتبار، كون العملية الاتصالية تلعب دورا هاما و فعالا باعتبارها أحد المقومات المساعدة على تحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف الفئات المهنية من خلال تبادل الأفكار و وصول المعلومات في الوقت المناسب مما يجعل العمال على دراية بكل المستجدات ، كما تعتمد عليها الإدارة في تسيير العمليات الإدارية و تنظيم العمل داخل المؤسسة ، وكذا يلعب الاتصال دورا هاما في تحفيز العمال على تحسين أدائهم و إظهار كفاءتهم و قدراتهم و الرفع من روح المنافسة فيما بينهم و زيادة دافعيتهم للعمل مما يفتح لهم فرص التقدم والتميز بتجديد معارفهم و جعلهم أكثر جاهزية للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة بزيادة الإنتاج وتحسين الجودة و النوعية و كذا تحقيق الأهداف الشخصية بالحصول على مناصب أعلى و التدرج في مسارهم المهني ، مع مراعاة ما يتماشى مع طبيعة عملهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم رمضان الدين: علم النفس والإنتاج، دار الجامعة الإسكندرية 1999.
2. أحمد بن مرسي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2005.
3. أحمد خاطر: عاصم الأعرجي و اخرون : مبادئ الإدارة العامة ، المكتبة الجامعية، بغداد، 1978.
4. أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، مصر، 1986.
5. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية مصر، 2007.
6. أحمد محمد عليق : وسائل الاتصال و الخدمة الإجتماعة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر، 2003 .
7. باري كشواي : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية مصر 2006.
8. بريبر كامل : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الداء التنظيمي، ط2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع ، لبنان ، 2000.

9. بريبر كمال: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، ط2 المؤسسة الجامعية الدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000.
10. بشير العلاق : الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
11. بشير العلاق : نظريات الاتصال ، مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن ، عمان ، 2010.
12. بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009.
13. جمال الدين محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003.
14. حجازي محمد حافظ : إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء، للطباعة و النشر الإسكندرية، 2005.
15. حسن عبد الحميد رشوان : ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1992.
16. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
17. حمر رطوانة : الإدارة الاحترافية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار البلدية للنشر عمان ، 2001.

18. الخزامي عبد الحكيم : التكنولوجيا ، الأداء في التقييم إلى التحسين ، مكتبة الساعي للنشر و التوزيع ، الرياض ، 1999.
19. خضير كاضم محمود : السوق التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع الأردن ، 2002 ،
20. خضير كاظم حمود : إدارة موارد البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر ، 2008.
21. درة عبد البارى إبراهيم و آخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000 .
22. دوقان عبيدات وآخرون : البحث العلمي ، مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007.
23. رواية حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية، كلية التجارة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر ، 2000.
24. رواية حسن : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية الإسكندرية 2008.
25. رواية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.

26. زاهد محمد ديري : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الثقافة ، الإسكندرية

2001.

27. زوليف مهدي حسن : إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار

مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1993.

28. سلطان محمد سعيد : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعية للنشر

الإسكندرية ، مصر ، 2002.

29. سلطان محمد سعيد : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعية للنشر

الإسكندرية ، مصر ، 2002.

30. سليمان حنفي محمودات : السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية

الاسكندرية ، مصر ، 2001.

31. سليمان حنفي محمودات : السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية

الإسكندرية ، بدون سنة.

32. سليمان مؤيد سعيد : المناخ التنظيمي ، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر

، التنمية العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، 1987.

33. الصريفي محمد: إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية

2007.

34. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة ، في إدارة الموارد البشرية
المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2001.
35. صلاح الدين الهيتي: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين:دراسة
ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، مج 20،
ع02 دمشق، سوريا، 2004.
36. الطائي يوسف ، حجيم مؤيد عبد الحسن الفضل : إدارة الموارد البشرية مدخل
استراتيجي متكامل ، الورق للنشر و التوزيع ، 2006.
37. عاطف عدلي العبد : "الاتصال و الرأي العام" ، دار الفكر العربي، القاهرة
1995.
38. عامر سعيد ياسين ، و خالف يوسف الخلف : الإنتاجية القياسية ، معايير الأداء
، قياس الأداء الفعلي ، دار المريخ ، الرياض ، 1983.
39. عباس محمد عوض :علم النفس الإحصائي ، دار المعرفة الجامعية
الإسكندرية ، 1999.
40. عبد الرحمان عبد الباقي : الإتصالات في مجال الإدارة ، مركز البحوث الإدارية
جامعة وائل العربية، القاهرة ، 1973.
41. - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية ،
الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ، 2000.

42. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي و اخرون : المهارات السلوكية و التنظيمية
"تنمية الموارد البشرية" 1 المكتبة العصرية ، دار الفجر للتوزيع و الفكر، مصر
2007.
43. عبد الله المهالي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته ، منشورات جامعة قاريونس،
بنغازي، ليبيا، 1988.
44. عبد الله صلاح : فعالية تقييم الأداء ، بحث مقدم لندوة المدير الفعال ، معهد
الإدارة العامة ، الرياض، 1979.
45. علي عباس: أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان
2004.
46. عمار بوحوش: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات
الجامعية، الجزائر، 1995.
47. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية العاصرة - بعد إستراتيجي، ط 2
جامعة حلب، سوريا، 2009.
48. عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، دار وائل
للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005.
49. غريب محمد سيد أحمد : تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي ، دار المعرفة
الجماعية، الإسكندرية، مصر، 1993.

50. الله عبد الرحمان : النظرية في علم الاجتماع، النظريات المعاصرة ، الجزء الثاني،

دار المعرفة الجامعية ، بيروت، 2002.

51. محمد أحمد النابلسي : الاتصال الإنساني و علم النفس، دار النهضة العربية

للطباعة والنشر، بيروت ، لبنان ، 1991.

52. محمد سيد فهمي : تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي

الحديث، الأزريطة ، الإسكندرية ، مصر، 2000.

53. محمود علي محمد : علم الاجتماع والمنهج العلمي ، دار المعرفة ، الدار

الجامعية، الاسكندرية ، مصر ، 1983.

54. مصطفى العشوي : "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي" ، المؤسسة الوطنية

للكتاب ، الجزائر، 1991.

55. مصطفى محمود أبو بكر : "الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2004 .

56. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان

2005.

57. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار

الجامعية الإسكندرية ، 2003-2004.

58. مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط3 الشروق

للتوزيع ،الأردن ، 2005.

59. منصور أحمد : المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات

الكويتية ، الكويت، 1997.

60. هالة منصور: الاتصال الفعال ، مفاهيمه و أساليبه، مهاراته،المكتبة

الجامعية،الاسكندرية، مصر، 2000.

61. هلال محمد عبد الغني حسن : مهارة إدارة الأداء مركز تطوير الأداء و التنمية ،

القاهرة ، 1996.

62. الهيتي خالد عبد الرحمان : إدارة موارد بشرية ، مدخل استراتيجي، ط2 دار وائل

للتوزيع و التوزيع ، الأردن 2005.

المجلات:

63. رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي : تخطيط المسار المهني للمدراء في

الجامعة الإسلامية : وجهة نظر ذاتية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات

الإنسانية مج15، ع02، غزة،فلسطين، 2007.

64. صلاح الدين الهيتي: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين : دراسة

ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، مج

20، ع02 دمشق، سوريا، 2004.

رسائل الماجستير:

65. عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة ، قياس و تقييم ، رسالة ماجستير محمد

الاقتصاد ، جامعة بسكرة ،2002.

66. العربي خديجة ،أحمد عبد المؤمن : التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء

في المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جدة ،1995.

67. الودناني عوض محمد : أثر الحوافز في فعالية الأداء و الرضا الوظيفي في

الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اكادمية للعلوم الأمنية، 1999.

المعاجم والقواميس:

68. أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات، العلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي

عربي ، مكتب لبنان ، 1987.

69. طلعت همام : قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، ط1 ، مؤسسة الرسالة

بيروت، 1984.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

70. Alex Muchielli : "**psycho-sociologie des organisations**",
édition organisation, n° 78, Paris.
71. Angers Mouris, **L'initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, ed Casbah, université Alger, 1997 .
72. Annie Batrolie : « **Communication et organisation** », édition
les organisations, Paris, 1997
73. Ishak Adizes: **Le Travail en équipe méthodes de diagnostique et règles d'action** , Traduit par Jean Louis Brasaco ;
Les éditions d'organisation , Paris 1980 .
74. Jaque Bravardi : **L'évaluation des entreprises**,édition
dunod ,Paris ,1996.
- 75.Karl Erik Rosengeren: **Communication Introduction**, sage
publication LTD , 1999.
- 76.Kontz,Donnellc princip : **Le Managements**,MGRRAW , HILLCON
NEWYORK,1968.
- 75.M-Darbelet : **Economie D'entreprise**,édition Foucher,
Paris,1996.

76-Rimons ,Boudon : **Les méthodes en sociologie**, ed puf, 4 éditions, Paris, 1985.

77-Yvers Frédéric livian, **organisation théorie et pratiques**, Paris, Dunob, 2^{eme} édition, 2001.

البيانات الشخصية:

-1 :

45

45-35

35-25

25

-2 :

3-الحالة المدنية:

المستوى التعليمي:

5- الأقدمية في المؤسسة:.....

تنفيذ

6- المهنة:

7-ما هي اللغة

الفرنسية

العربية

8- هي طرق الاتصال

الكتابية

الشفهية

9- هـ

طريق: الهاتف

10- هـ

أخرى حددها.....

11- هل

-

- ذا كانت الاجابة بنعم هل كانت؟

فعلية

شكلية

12- الأولوية العوامل التي من شأنها تحقيق التكامل الوظيفي؟

نمط القيادة العلاقات مع الزملاء

طبيعة العمل أخرى حددها.....

13- ما هو

غير رسمي

14- كيف تقييم فعالية

- غير فعال

15-

كافية غير كافية

16- هل للاتصال تأثير على طريقة أداء

17- كيف تقييم مستوى

جيد سيئ

18- هل يتم تزويد العمال بالمعلومات الكافية حول

19- هل الفعال بينك و بين زملائك يحفزكم على الأداء الجيد للعمل؟

20- هل هناك تكامل وظيفي فيما يخص تقسيم المهام؟

- في كلتا الحالتين علل؟

21- ه تحقيق التكامل الوظيفي؟

22- هل تربطك علاقات غير رسمية مع باقي العمال؟

23- هل تعتقد أن الاتصال غير الرسمي يؤثر على تقييم أدائك؟

إيجابي

24- هل تعتقد أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة له تأثير

25- ب رأيك هل الاتصال الفعال بين العمال يسهل عملية التقييم كيف ذ

26- يتم بعملية التقييم من طرف الإدارة؟

-

-

27- ما هي الفترات التي تتم فيها عملية التقييم

كل شهر 3 أشهر 6 أشهر أكثر من ذلك

28- من المسؤول عن عملية التقييم

-

- مصلحة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية

29- تقوم الإدارة على تقييم أداء العمال على :

- السلوك و العلاقات الإنسانية

-

-

30- قيم العمال عن طريق:

الإختبارات الكتابية

الشفهية

31- عملية تقييم الأداء تتم بصفة:

غير موضوعية

-موضوعية

32- يتم الإعلان عن نتائج التقييم من قبل المؤسسة عن طريق:

-

-

-

غير راض

راض

33- هل أنت راض عن نتائج التقييم؟

34- عملية التقييم تحفزك على تحسين أدائك للحصول على الترقية؟

أبدا

أحيانا

دائما

35- هل يتم الإعلان عن دورات التكوين؟

36- لتحسين أدائك هل تحتاج إلى تكوين مهني إضافي؟

- ي حين إجابتك بنعم ما نوع التكوين الذي تحتاج إليه؟

37- ما هو الأسلوب المتبع أثناء التكوين؟

الاثنين معا

تطبيقي

نظري

38- هل إدارة مؤسستك تعمل على تكوينك على

قصير

طويل

-هل سبق و أن تقدمت بطلب تكوين

هل حضيت بموافقة

-في حالة لا هل ترجع السبب عدم فعالية العملية الاتصالية

39- هل إستفدت من ترقية مهنية في مؤسستك:

- حالة إجابتك بنعم ما نوعها ؟

عمودية أفقية

40- ا هي عدد المرات التي ترقيت فيها

-مرة واحدة مرتين أكثر

41- يتم ترقيتك من منصب لآخر على أساس :

-الأقدمية

-

-

42- هل ترى أنك تستحق الترقية و لم تتحصل عليها

43- العملية الاتصالية تؤثر على مسارك المهني بطريقة:

سلبية إيجابية

44- تساهم العملية الاتصالية في تدرج العمال في مسارهم المهني :

- أحيانا

45- هل تعتقد أنك تستحق الترقية و لم تتحصل عليها نظرا لعدم فعالية نظام

46- هل وجود التفاعل في العلاقات بين الفئات المهنية يضمن نجاح المسار المهني