



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإنسانية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم إنسانية

التخصص: إعلام واتصال

## العنوان: دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ب: مديرية التجارية لولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعته: 2020

إشراف الأستاذ:

- زيدان حمدي

إعداد الطالب:

- جيهان عبيد

- شعيب حمري

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - TEBESSA  
لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. راضية قراد	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
زيدان حمدي	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
عبد اللطيف عبد الحي	أستاذ مساعد "أ"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019





LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإنسانية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم إنسانية

التخصص: إعلام واتصال

## العنوان: دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء

### الوظيفي

دراسة ميدانية ب: مديرية التجارية لولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعته: 2020

إشراف الأستاذ:

– زيدان حمدي

إعداد الطالب:

– جيهان عبيد

– شعيب حمري

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. راضية قراد	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
زيدان حمدي	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
عبد اللطيف عبد الحي	أستاذ مساعد "أ"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ  
مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِن فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ  
لِنَفْسِهِ ۗ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴿٤٠﴾﴾ النمل: ٤٠

# شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل)

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده

لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن نبينا محمد صلى الله عليه وسلم عبده ورسوله

الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه الكرام...

إلى يوم اللقاء والدين بعد الشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذه

## المذكرة

أقدم بجزيل الشكر إلى أولياء أمورنا العزيزين الذين أعانوا وشجعونا على الاستمرار

في مسيرة العلم والنجاح

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا

الأستاذ "حمدي زيدان"

الذي لم تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته

العلمية التي لا تقدر بثمن والذي ساهم بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الكبير إلى زملائنا في القسم

علوم الإعلام والاتصال

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز

وإتمام هذا العمل

ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك

التي أنعمتها علينا وعلى والدينا وأن نعمل صالحاً ترضاه

وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

### الفهرس

4.....	بسملة
5.....	شكر وعرفان
أ.....	مقدمة
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1- إشكالية البحث
4.....	2. أسباب اختيار الموضوع
4.....	3. أهمية الدراسة
5.....	4. أهداف الدراسة
5.....	5. الدراسات السابقة
10.....	6. منهج الدراسة
10.....	7. مجتمع وعينة الدراسة
11.....	8. أدوات جمع البيانات
11.....	9. مجالات الدراسة
11.....	10. صعوبات الدراسة
12.....	11. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
13.....	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
14.....	1- تعريف الأداء:
14.....	1-1. المعنى اللغوي:
14.....	2-1. المعنى الاصطلاحي:
16.....	2- أبعاد الأداء الوظيفي:
17.....	3- مكونات الأداء الوظيفي:

## فهرس المحتويات

- 4- أنواع الأداء الوظيفي: ..... 17
- 5- محاور الأداء الوظيفي ..... 19
- 6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: ..... 20
- 7- محددات الأداء الوظيفي: ..... 22
- 8- معايير قياس الأداء الوظيفي ..... 24
- 9- تقييم الأداء الوظيفي: ..... 25
- 9-1. طرق تقييم الأداء: ..... 28
- 9-2. أهمية تقييم الأداء: ..... 39
- 10- إجراءات تحسين مستوى الأداء: ..... 42
- 11- موعقات تقييم أداء العاملين: ..... 44
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ..... 47
- أولاً: تقديم عام لمديرية التجارة لولاية تبسة- ..... 49
- 1- عموميات حول مديرية التجارة ..... 49
- 1-1. نشأة مديرية التجارة لولاية تبسة ..... 49
- 2-1. تعريف مديرية التجارة لولاية تبسة ..... 50
- 3-1. دور أهمية وأهداف مديرية التجارة لولاية تبسة ..... 51
- 4-1. وظائف مديرية التجارة ..... 53
- 2- علاقة مصالح مديرية التجارة مع المصالح الإدارية الأخرى ..... 58
- 2-1. مع الجهات القضائية (العدالة) ..... 58
- 2-2. الفرق المختلطة ..... 59
- 3-2. المصالح المساعدة ..... 59
- 3- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة ..... 60

## فهرس المحتويات

---

62.....	3-1. مصلحة الإدارة والوسائل
63.....	3-2. مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والممارسات المضادة للمنافسة
64.....	3-3. مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش
66.....	4- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي
66.....	5- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية
68.....	ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة الجداول
68.....	1- تخطيط النموذج
69.....	2- تحديد فرضيات الدراسة:
69.....	3- الوصف الإحصائي للعينة
83.....	4- الأداء الوظيفي المتعلق بوسائل الاتصال لدى العاملين داخل المديرية
91.....	1- تقدير النموذج (دور الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة)
93.....	خاتمة
95.....	قائمة المصادر والمراجع
102.....	الملاحق



# فهرس الجداول والأشكال



1- فهرس الجداول

69	جدول رقم 1 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب النوع .....
70	جدول رقم 2 توزيع عينة الدراسة حسب السن .....
71	جدول رقم 3 يمثل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .....
72	جدول رقم 4 يوضح عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل .....
73	جدول رقم 5 يمثل عينة الدراسة حسب الحالة العائلية .....
74	جدول رقم 6 يبين طبيعة الاتصال الغالب في المديرية .....
75	جدول رقم 7 يمثل مدى الاهتمام باستقبال العاملين للاستماع لأشغالاتهم .....
76	جدول رقم 8 يوضح الاتصال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر .....
77	جدول رقم 9 يمثل صعوبة الاتصال بالإدارة .....
77	جدول رقم 10 يوضح اتصال الإدارة بالعاملين خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم .....
78	جدول رقم 11 يمثل أفضل وسائل الاتصال الفعالة التي يفضلها العاملين .....
79	جدول رقم 12 يمثل الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لوصول المعلومات للعامل .....
80	جدول رقم 13 يمثل الهاتف والمحادثة الشخصية من بين أهم الوسائل الاتصالية .....
80	جدول رقم 14 يمثل المحادثة الشفوية مع المسؤول مباشرة من أجل الدقة في أداء العمل .....
81	جدول رقم 15 يمثل أهمية الاعلانات في المؤسسة لإيصال المعلومات بسرعة .....
82	جدول رقم 16 يمثل المقابلة الفردية مع المدير لطرح الصعوبات التي يتعرض لها العاملين .....
83	جدول رقم 17 يبين اتصال العاملين بالإدارة من أجل رفع مستوى الأداء .....
83	جدول رقم 18 يمثل اتصال الإدارة بالعاملين يحسن من أدائهم .....
84	جدول رقم 19 يمثل وصف جودة أداء العامل .....
85	جدول رقم 20 يمثل حل المشاكل المتعلقة بأداء العاملين من خلال الاتصال بالإدارة .....
86	جدول رقم 21 يمثل اهتمام الإدارة باقتراحات أداء العاملين يزيد من إخلاصهم .....
87	جدول رقم 22 يوضح نسبة القدرة على استخدام الوسائل والآلات المتاحة أثناء انجاز العمل بالمديرية .....

## فهرس الجداول والأشكال

جدول رقم 23 يبين مدى سهولة فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة:.....	88
جدول رقم 24 يمثل لجوء الإدارة للعمال لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم.....	89
جدول رقم 25 يبين التخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد.....	89
جدول رقم 26 يمثل الاستعداد الشخصي لتحمل المسؤوليات العليا بالمديرية.....	90

## 2- فهرس الأشكال

الشكل رقم (1) تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف .....	37
الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة .....	67



# مقدمة



يعتبر الإنسان كائن اجتماعي بطبعه كما يرى العلامة ابن خلدون، فهو بذلك كائن اتصالي بامتياز، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون وجود نظام للاتصال الذي يعتبر شرطا أساسيا في الحياة المجتمعية عموما، وتطور هذا النظام الاتصالي مع الثورة التكنولوجية والتدفق المعلوماتي الكبير وبالتالي تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات.

ومع بروز ذلك التطور حظي موضوع الاتصال باهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين والمتخصصين في هذا المجال فانقل من مجرد الاحتكاك والاجتماع والتقارب والمراسلة الكتابية وغيرها من وسائل الاتصال التقليدية لياخذ اشكالا جديدة ومتنوعة، ساهم في تطوير العلاقات بين الأفراد والمجتمعات والمؤسسات على مختلف المستويات، لتحقيق مجموعة الأهداف الاجتماعية والثقافية والحضارية والاقتصادية.

وقد تخطى الاتصال مجرد العلاقات الاجتماعية ليمس جميع المؤسسات والتنظيمات المختلفة، حيث يتعدد ويتنوع باختلاف وتعدد هذه المؤسسات لياخذ أشكالا متغيرة، فهناك اتصال ذاتي، اتصال شخصي اتصال جماهيري اتصال تنظيمي.

ويلعب الاتصال التنظيمي دورا فعالا ومميزا في المؤسسات والتنظيمات، فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات دون التعرف إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم داخل المؤسسة، حيث يمكن من خلاله نقل واستقبال وفهم وتنفيذ المعلومات على مختلف المستويات التنظيمية سواء كان هذا الاتصال صاعدا، أو اتصال نازل، اتصال أفقي، كما يمكن للاتصال التنظيمي أن يأخذ أشكالا أخرى كان يكون إتصال رسمي، إتصال غير رسمي .....، كما يساهم الإتصال التنظيمي في تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسات بحيث ترتفع كفاءة وإنتاجية العمل لدى الأفراد بما يظم بقاء المؤسسة وإستمراريتها وتأهيلها للدخول إلى عالم التنافسية .

ولا يمكن للمؤسسات أن تتجح إلا بوجود الأفراد والمجموعات واستغلال طاقاتهم وإمكاناتهم المتاحة، فال مورد البشري يعد محورا أساسيا في تحقيق الأهداف المسطرة في هذه المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية..... إلخ وذلك من خلال التخطيط والتنفيذ ومتابعة سير العمل وصنع القرار داخل المؤسسة بما يعطيها مكانة بين المؤسسات الأخرى.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العمال والموظفين وتحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من أدائهم الجيد داخل هذه المؤسسة، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وآخر ميداني.

كما تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول :

**الفصل الأول:** وقد جاء عنوانه الإطار العام للدراسة: تطرقنا فيه إلى تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، وتطرقنا إلى أهداف الدراسة، وكذلك أهمية الدراسة، الدراسات السابقة، المقرب النظري للدراسة، منهج الدراسة، وتطرقنا إلى مجتمع وعينة البحث، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، وتطرقنا إلى تحديد المفاهيم ومصطلحات الدراسة، وإبراز صعوبات الدراسة.

**الفصل الثالث:** وعنوانه الأداء الوظيفي وقد تطرقنا فيه إلى: تعريف الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي مكونات الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، مظاهر الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، معايير قياس الأداء الوظيفي، وفي الأخير تقييم الأداء الوظيفي.

أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل الفصل الأخير:

حول عرض وتحليل ومناقشة الجداول، نتائج الدراسة تمحور **الرابع: الدراسة الميدانية** فقد **الفصل**

العام، نتائج الدراسات في ضوء التساؤلات، التوصيات والمقترحات، وفي الأخير استنتاجات عامة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. الدراسات السابقة
6. المقرب النظري للدراسة
7. منهج الدراسة
8. مجتمع وعينة البحث
9. أدوات جمع البيانات
10. مجالات الدراسة
11. صعوبات الدراسة
12. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

## 1- إشكالية البحث

يعد الاتصال من أبرز المواضيع التي اهتم بها المختصون والباحثون في مجال السلوك الإنساني عموماً، والسلوك التنظيمي خصوصاً، ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقاً من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار.

إن نظرنا إلى كمية الاتصال التي يقوم بها كل فرد في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق ساعات كثيرة، وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيداً من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقمي الحضاري والتكنولوجي مع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم، كما أن العصر التصنيعي الذي نعيشه ما هو في واقع الأمر عصر المعلومات فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليس ثورة صناعية فحسب بقدر ما هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليل نهار.

فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي.

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليتته وهنا يمكن تشبيه دور الاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة

العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها، ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي.

فالاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند العمال محور دراستنا التي ننفذ فيها على واقع الاتصالات التنظيمية في مديرية التجارة لولاية تبسة (محل الدراسة الميدانية) وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال فيها من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف أو الوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورفيها. ومما سبق نجد أنفسنا أمام سؤال رئيسي يطرح نفسه، ألا وهو:

**ما دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التجارة لولاية تبسة؟**

للإجابة على هذا التساؤل لابدّ أولاً من الإجابة على جملة من التساؤلات الثانوية:

1- هل للمتغيرات السوسيوديمغرافية تأثير على مردودية الأعمال داخل المديرية؟

2- ما هو الشكل السائد للإتصال التنظيمي بمديرية التجارة؟

3- ما مدى أهمية الشكل السائد للإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟

## 2. أسباب اختيار الموضوع

لدراسة موضوع بحثنا والإلمام بجميع جوانبه يعود إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

### 1-2 الأسباب الذاتية:

✓ رغبتنا الشخصية في الغوص في غمار الاتصال التنظيمي ومعرفة مدى ارتباطه بالأداء الوظيفي والتأثير عليه داخل الكيان المؤسساتي.

✓ ارتباط موضوع البحث بتخصصنا ألا وهو اتصال تنظيمي.

✓ نتيجة الأوضاع السائدة في بعض المؤسسات فضولنا واستفسارنا في محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم التي يترتب عليها سوء الإتصال بين عمالها.

### 2-2 الأسباب الموضوعية:

✓ دعم المؤسسات المختلفة بما يتوصل إليه من هذه الدراسات لإستغلاله في تحسين أداءها.

✓ توسيع دائرة البحث والمعرفة في مجال الإتصال التنظيمي.

✓ تطوير الاتصال داخل المنظمات والمؤسسات بما يتماشى مع التطوير التكنولوجي الحاصل.

## 3. أهمية الدراسة

تتمثل في أهم العناصر المستمدة من هذا البحث، والتي قدمت الدراسة أهمية وقيمة وتتمثل في ما يلي:

يلي:

✓ الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها العملية الإتصالية في المؤسسة، والتي تؤثر بدورها على

أداء العاملين، لذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى الأداء العاملين في المؤسسة.

✓ إبراز أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة.

✓ تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية، وهي الإتصالات التنظيمية التي تعكس على الأداء الوظيفي في المنظمة.

✓ توضيح الإتصال بصفة عامة، ومكانة الإتصال التنظيمي بصفة خاصة، وما يمكن أن يقدمه أو يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة.

#### 4. أهداف الدراسة

نسعى من وراء هذه الدراسة للوصول إلى جملة من الأهداف أهمها:

✓ التعرف على الإتصال التنظيمي، عناصره ومختلف أبعاده.

✓ التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته.

✓ التعرف على مدى تأثير عناصر الإتصال التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة.

✓ التعرف على أهمية الإتصال التنظيمي في دوره في تحسين أداء العاملين الوظيفي.

#### 5. الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أو المتشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع الإحاطة بجوانب بحثه والاستفادة مما توصلت إليه البحوث العلمية، ولقد تناولت الكثير من الدراسات والبحوث النفسية الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، في عدد كبير ويمكن إستعراض هذه الدراسات فيما يلي:

##### أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة "علي الشهري" بعنوان الإتصالات الإدارية ودورها الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض (2005)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، ودور تقنيات الإتصال المستخدمة في رفع مستوى

الأداء الوظيفي، ومعوقات الإتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأداء الجنائي.

اتباع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الإجتماعي واعتماد الباحث على إستبانة كأداة للدراسة حيث أعد الباحث إستبانة وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مقدارها 122 ضابطا من ضباط الأمن الجنائي بمنطقة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تلعب الإتصالات الإدارية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في المنطقة.

- تؤدي تقنيات الإتصال دورا مهما في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسات.

- أهم العوائق التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي هي قديم وسائل الإتصال المستخدمة الحديثة.

2- دراسة بو عطيط جلال الدين بعنوان: "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" وهي رسالة النيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل والتي أجريت على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2009، وانطلق الباحث من إشكالية: هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

أما عن فرضيات الدراسة فهي:

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

أما عينه الدراسة فقد إستخدم الباحث العينة العشوائية، وقد بلغ حجم العينة 210 فردا، كما أخذ نسبة 25 % كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عاملا منفذ.  
أما عن أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- معرفة هل للمتغيرات : السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز ؟

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.  
بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمط الإتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الإتصال.

- وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الإتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الإرتباط ب 0,52.

- وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط 0,57.

وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعناية فهي مشابهة تشابه كبير للدراسة الحالية بحيث تم الاستفادة منها في موضوع دراستنا ولكنها تختلف في ميدان الدراسة.

**ثانيا: الدراسات الأجنبية**

1- دراسات أو تجارب هاوثورن 1927: بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع ( هاوثورن ) بولاية شيكاغو التابع لشركة ( وستيرن اليتريك )، أضافت أبعادا جديدة العملية الإدارة. أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل. وقام فريق من الباحثين يقودهم التون مايو وروثلزبرج من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة. وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة ( ولكنه ازداد )، وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.
- لقد تبين للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الإتصال بإعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الإقتصادية من تقدير وإعتراف وتشجيع ومحاولة الإستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى، بإعتباره محصلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل.
- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون إعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات الجماعات غير الرسمية، وهو ما يعني ضمنا وجود إتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.

<sup>1</sup> جاري ديسلر : أساسيات الإدارة والمباني والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ النشرة الرياض، 1992، ص 42.

2- دراسة كاتز كوبي و "موريس" 1950: بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث إستطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع.<sup>1</sup>

3- مسح معهد غالوب 1998: تناول دراسة دور المهمة والثقافة التنظيمية في نجاح العمل لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المتحدة على ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فإن النتيجة التي توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضى كانت هذه الوحدات الأكثر نجاحا.

ويعكس البحث التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين: كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام وإستمرارية أفضل ما عندهم ؟ والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على

<sup>1</sup> كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد المرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974: ص 50.

استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والإتصال، وكذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له<sup>1</sup>.

### ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال ما تم ذكره من الدراسات السابقة وجد أن هناك أوجه التشابه تكمن في أن الأداء الوظيفي له علاقة مع الاتصال التنظيمي، كما لوحظ أن الأداء الوظيفي يظهر في بيئة العمل التي يعمل بها الفرد بالإضافة إلى استخدام الباحثين بعض الأدوات في جمع المعلومات كالأستبيان والقابلة، واستخدام الأساليب الإحصائية.

ولقد اتضحت أوجه اختلاف تكمن في أن الدراسة جاءت في أوساط مختلفة وتوصلت كل دراسة إلى نتائج مختلفة، كان معظمها يتمحور حول الأهمية البالغة للاتصال التنظيمي ودوره البارز في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات والشركات على جميع المستويات.

## 6. منهج الدراسة

اعتمدنا على طريقة إمراد في البحث العلمي بفصل منهجي وفصل تطبيقي.

## 7. مجتمع وعينة الدراسة

نظراً لجائحة كورونا التي أصابت بلادنا وكذلك مؤسساتنا عبر كامل القطر الوطني ومنها مديرية التجارة لولاية تبسة، ونظراً للإجراءات الإحترازية والوقائية وهذا بعدم استقبال المواطنين وتقليص العمال بالمديرية، الذي حال دوننا بالإتصال بكافة أفراد المجتمع لذا اعتمدنا على العينة القصدية في الدراسة، والتي تعرف على أنها عينة يتم اختيارها بشكل مقصود من طرف الباحث نظراً لتوافر بعض الميزات في أفراد العينة دون غيرهم، ولكونهم يمثلون مجتمع الدراسة بما يخدم أهداف بحثنا.

<sup>1</sup> بوب غارت: اثنتا عشر مقدمة تنظيمية، تعريب، هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2004، ص106.

## 8. أدوات جمع البيانات

على الباحث استخدام كافة الطرق والأدوات التي تؤمّن له البيانات اللازمة لمعالجة المشكلة، حتى يتمكن من الإجابة على الأسئلة المطروحة مستخدماً أساليب البحث العلمية الملائمة لذلك، لذا استعملنا في دراستنا هذه على استمارة الاستبيان الذي يعرف بأنه أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يُجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.

ويعرف أيضاً بأنه إحدى الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها، أو هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين.

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة استبيان وجّهت إلى عينة من عمال مديرية التجارة بولاية -تبسة-

حيث وضع (27) سؤال وقسمت الاستمارة على النحو التالي:

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية.

المحور الثاني: الإتصال السائد بالمديرية.

المحور الثالث: وسائل الإتصال الفعالة في زيادة الأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المديرية.

## 9. مجالات الدراسة

قمنا بالدراسة الاستطلاعية أوائل شهر فيفري الذي اكتشفنا بها خمس مصالح رئيسية بمديرية التجارة ولاية -تبسة-.

## 10. صعوبات الدراسة

إنّ الباحث، في رحلة بحثه عن المعلومة، لا بد أن تواجهه بعض العراقيل والصعوبات، تختلف هذه الأخيرة باختلاف موضوع البحث، ونحن كغيرنا من الباحثين والدّارسين، واجهتنا بعض الصعوبات أهمها:

- الوباء الذي أصاب العالم كورونا COVID19 كان السبب الرئيسي في عرقلة سعينا في هذه المذكرة.
- غلق المكتبات الخاصة والجامعية بسبب الجائحة.
- نقص المراجع وضيق الوقت.

## 11. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

- **الاتصال:** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.
- **الاتصال التنظيمي:** هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- **الأداء الوظيفي:** 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 وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.
- **العمال التنفيذيين:** هي الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للتنظيم، والتي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها والذين توكّل لهم المهام الروتينية البسيطة.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

- 1- تعريف الأداء الوظيفي
- 2- أبعاد الأداء الوظيفي
- 3- مكونات الأداء الوظيفي
- 4- أنواع الأداء الوظيفي
- 5- محاور الأداء الوظيفي
- 6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 7- محددات الأداء الوظيفي
- 8- معايير قياس الأداء الوظيفي
- 9- تقييم الأداء الوظيفي
- 9-1. طرق تقييم والمعايير المستخدمة في الأداء الوظيفي
- 9-2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي
- 10- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
- 11- معوقات تحسين الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

1-1. المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به<sup>1</sup>.

1-2. المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

- "الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"<sup>2</sup>.
- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"<sup>3</sup>.
- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14: ص 26.

<sup>2</sup> - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984: ص 166.

<sup>3</sup> - رواية حسن (أ): إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003: ص 209.

<sup>4</sup> - عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1)، نوفمبر 2001: ص 86.

• "الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>1</sup>

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

• ويلقي **توماس جليبرت** الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً<sup>2</sup>

• يرى **علي السلمي** أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء"<sup>3</sup>

• **تعريف توماس**: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"<sup>4</sup>.

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان (أ): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003: ص 219.

<sup>2</sup> - ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14: ص 26.

<sup>3</sup> - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984: ص 166.

<sup>4</sup> - رابحة حسن (أ): إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003: ص 209.

2- أبعاد الأداء الوظيفي:

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة

أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

أ. كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس

التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب. الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم

بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة

مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع

والابتكار في الأداء.

ج. نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل

فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج

هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>1</sup>.

### 3- مكونات الأداء الوظيفي

كمية الجهد المبذول: فهذه الكمية تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

- نوعية الجهد المبذول: فهي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة.

- نمط الانجاز: "المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها في العمل، والتي تؤدي بها الأنشطة في 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 الأولى، كما يمكن قياس أيضا الطريقة التي يتم بها الوصول إلى الحل، أو القرارات المشكلة معينة<sup>2</sup>.

### 4- أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك<sup>3</sup>:

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان (أ): مرجع سابق: ص ص 220.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت 1983، ص 50.

<sup>3</sup> - عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002: ص ص

4-1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ. الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي:

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

4-2. حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع

من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الريح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

#### ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق<sup>1</sup>.

#### 5- محاور الأداء الوظيفي

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي<sup>2</sup> :

أ- **محور معدلات الأداء:** حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، ويؤخذ على هذا المحور :أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وانه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

ب- **محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو

<sup>1</sup> - عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988: ص56.

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005: ص ص 269-270.

حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه، ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

ج- محور الهادفة: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

د- محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

#### 6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي :

### 6-1. غياب الأهداف المحددة

فالمنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

### 6-2. عدم المشاركة في الإدارة :

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات. يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى المنظمة

### 6-3. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا

يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف الغير منتج.

### 6-4. مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل: العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات

والحوافز في المنظمة.

### 5-6. التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين. وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة، أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة<sup>1</sup>.

### 7- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد"<sup>2</sup>

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ / الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك

للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب / القدرات:

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، " تقويم الأداء، دار الطك العربي، 2004، ص 7.

<sup>2</sup> - عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1)، نوفمبر 2001: ص

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج/ إدراك الدور:

ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر<sup>1</sup>.

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

<sup>1</sup> - رواية حسن (ب): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999: ص 216.

8- معايير قياس الأداء الوظيفي

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال المصلحة، أو الفرع من الناحية الكمية والكيفية.

ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:

- **نواتج الأداء:** تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين كمية ناتج وجودة ناتج الأداء، وهناك صعوبة في انجاز مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني، وفي ذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته.

- **سلوك الأداء:** يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج مثل معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء..... الخ.

- **تحليل وتوصيف العمل:** تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

- **معايير الأداء:** إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء والهدف من وضع معايير الأداء، هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب، أو تغيير في مستوى الأداء التدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستواه التصحيح السلبيات، وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييرها وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 128، 12.

- **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، ولذلك فقد عرفها نتر TENNER ودي تورو DETORO بأنها "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع، وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة. والجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه، إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات<sup>1</sup>.

- **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد ففي الوقت نفسه، لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم.

### 9- تقييم الأداء الوظيفي:

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي وما زال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية. ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداؤه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

<sup>1</sup> - أزيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته"، طاء، دار أسامة، عمان، 2006، ص 160.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

### - تعريف تقييم الموارد البشرية -الأفراد-

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى<sup>1</sup>.

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم"<sup>2</sup>.

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"<sup>3</sup>.

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جدا..)"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي (أ): مرجع سابق: ص 285.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان (ب): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003: ص 294.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر (ج): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005: ص 284.

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

### - عملية تقييم الأداء الوظيفي:

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

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية - إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي (ب): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006: ص ص 361-362.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان (ب): مرجع سابق: ص 294.

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه".<sup>1</sup>

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة. كما أنها تعد -عملية تقييم الأداء- استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل<sup>2</sup>.

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

### 9-1. طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

### \* الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

<sup>1</sup> - حمدواي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004: ص 123.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، 2002: ص

أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد، ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي<sup>1</sup>.

ب- طريقة التوزيع الإجباري:

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

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

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 272.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق، أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جدا، ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين<sup>1</sup>.

### ج- طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل over-all performance، وليس بناء على مجموعة الخصائص، أو الصفات الشخصية.. وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه<sup>2</sup>.

### د- طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي (ب): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإزرايطة، الإسكندرية، 2002: ص 387.

<sup>2</sup>- فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 272.

تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين<sup>1</sup>.

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

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:<sup>2</sup>

أ - تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب - التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج - تأثير الحداثة: فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس - بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة -بوضوح- الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 272-273.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 273-274.

د -التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد- أو مع -بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ،مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ -التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق.

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعي
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد ،بدلاً من التركيز على الأهداف الممكنة قياسها للأداء.

- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه، والحد من قدرات العامل الناضج Mature وعدم استخدامها أو استغلالها .
- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

\* الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفاً، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

أ- طريقة الاختيار الإجباري **Forced choice**:

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

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

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علماً وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

#### ب- طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي (ب): مرجع سابق، ص 388.

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعّة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساساً لعملية التقدير، وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ<sup>1</sup>.

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف<sup>2</sup>.

### ج- طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص ص 425-426.

<sup>2</sup> - فاروق عبده، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 275.

د- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة<sup>1</sup>.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه.انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق

<sup>1</sup> - نفس المرجع: ص 276.

التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.

- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من

المدخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية

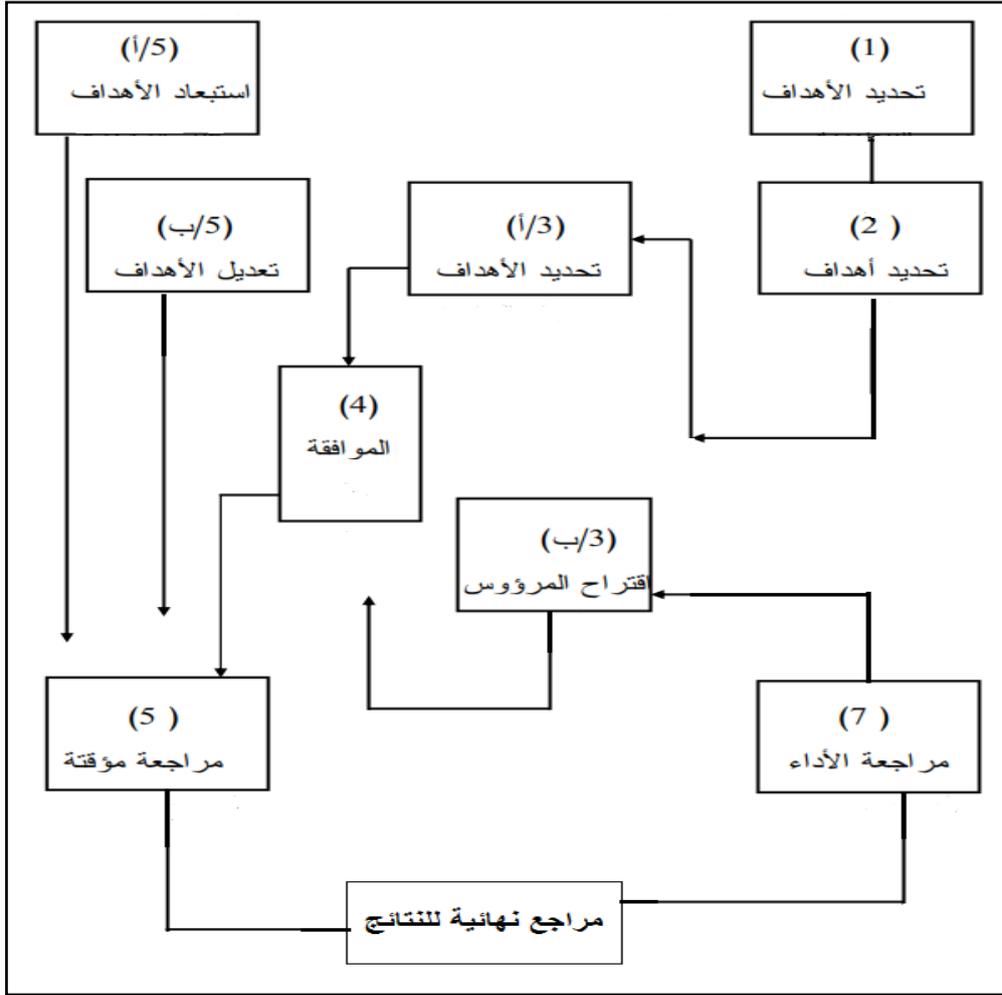
فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة

المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.....<sup>1</sup>.

ويبين الشكل الموالي إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص ص 433-434.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 435.



الشكل رقم (1) تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة عديدة من بينها:

- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.

- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي<sup>1</sup>.
- وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي<sup>2</sup> :
- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلاته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية... الخ.
- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء
- في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورها، أي
- عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.
- وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 434

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 437.

9-2. أهمية تقييم الأداء :

- تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:
- أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
- أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس.
- أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.
- ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.

ب / دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء: ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**\*قبل المقابلة:**

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

**\*أثناء المقابلة:**

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.
- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 391-392

-وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

\*بعد المقابلة:

-الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.

-تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.

-ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

ج /المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:

على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف والرئيس والمنظمة إلا أن غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات، نظرا للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها، فقد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجود العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها وتحذ بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها،ومن ابرز هذه العقبات:<sup>1</sup>

✓ الموقف الدفاعي للمرؤوسين .فعندما يواجه المدير بعض الملاحظات فان المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائه، وهو ما يؤثر سلبيا على إدراكه للحاجات العليا مثل احترام الذات وتقدير الآخرين والأهمية والثقة بالنفس .ويعلق على ذلك " ماجريجور"بقوله"

✓ إن مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد، ففيها يحتل الرئيس مركز القوة .ويبدو أشبه بمن يحاكم المرؤوس ويحكم على شخصيته، وفي ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين لأهمية المقابلة، والنفع الذي قد يتحقق من ورائها، وفرص تحسين الأداء".

✓ قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس وخاصة.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص ص 449 - 450.

✓ تلك التي تضايقه منها، فمثلا قد ينتقد الرئيس احد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم الابتسامه أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل . ولما كانت هذه السمات غير مؤثرة بالمره على مستوى الأداء فان انتقادها قد يثير نوعا من الكراهية للعمل والتي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.

✓ رغم أن العاملين غالبا ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم، كما يراها رؤسائهم، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان والتشجيع والرضا وهذا ما تفنقر إليه مقابلات التقييم.

✓ قد يعترض المرؤوس على تقدير رئيسه، وقد يستطيع مهاجمته على نقده له، لكنه يدرك جيدا أن ذلك لن يكون في صالحه بسبب السلطة المخولة لرئيسه والتي تعطي له الحق في توقيع الجزاء عليه، وعلى أية حال فان المقابلة في هذه الحالة تصبح غير مجدية لكلا الطرفين، فبالنسبة للمرؤوس نجد انه إذا قبل توجيهات رئيسه، فإنه سوف يقبلها ظاهريا دون أن يكون لها رد فعل ملموس، أما بالنسبة للرئيس فانه يسيء تقدير هذا السلوك السلبي، ويعتقد أن مرؤوسه متفق معه تماما، وفي كلا الحالتين يوجد تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

هذا وقد أعدت كثير من المداخل الحلول لهذه المشاكل حتى تصبح مقابلات تقييم الأداء وسيلة هامة لتعرف الرئيس على مشاكل مرؤوسيه والحلول العلمية لها، وتتوقف هذه الحلول على ظروف كل موقف، وطبيعة الوظيفة، وطبيعة الشخص والأهداف المطلوب تحقيقها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 213.

10- إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات

التالية:<sup>1</sup>

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة

عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم

<sup>1</sup> - سهلية محمد عباس: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003: ص 157-158.

السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

- **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤذونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

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

11- موعيقات تقييم أداء العاملين:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى، كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:<sup>1</sup>

- **تأثير الهالة:** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقييم أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقييم الكلي للكفاءة، فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقييم الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقييم الكلي للكفاءة.

- **الميل للتساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقييماتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقييمات عالية أو منخفضة لمروؤسيهم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقييم، ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب، وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مروؤسيهم.

- **الاتجاه الوسط في التقييم:** يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مروؤسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقييم وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقييم الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقييم كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 453-454.

لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

- العلاقات الشخصية المتداخلة ( التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل

تقييمات الأداء هي<sup>1</sup>:

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 455.

أدرك الخبراء في مجال تقييم الأداء -منذ سنوات - أن عملية تقييم الأداء عرضة للخطأ، ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق، ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضا - عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقييمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني "الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث.

كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقييم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سيزلافي وولاس: مرجع سابق، ص 386.

# الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (مديرية التجارة لولاية تبسة)

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة الجداول

ثالثاً: نتائج الدراسة العامة

تطرّقنا في الفصول السابقة إلى كافة الجوانب النظرية للموضوع أين تم التعرف على مفهوم الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما.

وانطلاقاً من ذلك وكرغبة في تبيان ما يكتسبه الموضوع من أهمية بالغة ولتكون الصورة أوضح تم التفكير في دراسة متغيرات الموضوع المدروس في الواقع وذلك على نطاق مؤسسة خدمية محلية، حيث تم في هذا الصدد التقرب من مصالح مديرية التجارة لولاية تبسة كونها من أهم الإدارات العمومية التي تقدم جملة من الخدمات للمواطن بالولاية. وفي هذا الصدد يأتي هذا الفصل (دراسة الحالة) لتسليط الضوء على الجانب التطبيقي في الموضوع المدروس، حيث يتم فيه التطرق إلى النقاط التالية:

- أولاً: تقديم عام عن مديرية التجارة لولاية تبسة

- ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة الجداول

- ثالثاً: نتائج الدراسة العامة

## أولا: تقديم عام لمديرية التجارة لولاية تبسة-

مديرية التجارة لولاية تبسة هي إحدى المديريات التنفيذية الولائية وهي تنظيم إداري يخضع لوصاية وزارة التجارة نظرا لأهمية الأداء لا سيما في مجال عمليات الرقابة الميدانية (الممارسات التجارية، النوعية وقمع الغش) خاصة وأن الجزائر على أبواب الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة، الأمر الذي يستدعي مزيدا من العمل بغية الوصول إلى تنظيم السوق الوطنية بما يسمح بإرساء شراكة فعالة مع بقية الدول في المجال التجاري.

تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة وحماية المستهلك وقمع الغش وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية

## 1- عموميات حول مديرية التجارة

## 1-1. نشأة مديرية التجارة لولاية تبسة

جاء التقسيم الإداري لعام 1974 والذي تحولت بموجبه دائرة تبسة إلى ولاية بعدما كانت إقليميا تابعة إلى ولاية عنابة وبما أن عدد التجار وصل إلى 17050 من طبيعي ومعنوي حسب الإحصائيات موزعين إلى غاية 31 ديسمبر 2006 خاصة بالمناطق الحضرية بمعدل 01 تاجر إلى 05 تاجر لكل 100 ساكن حسب الكثافة السكانية.

ونظرا لاتساع الرقعة الترابية للولاية وموقعها الحدودي وكافة المبادلات التجارية وتوسعها أدت الضرورة لإنشاء ما يعرف بمديرية المنافسة والأسعار التي تنصب كافة مهامها على الاستمرار والتحسين الدائم لمجالات التجارة التي ترقى جودة المنتج الوطني.

ونظرا للتطور الاقتصادي والاجتماعي الذي شهدته الولاية، تغيرت تسميتها سنة 2005 لتصبح مديرية التجارة ولقد ركزت هذه المديرية نشاطها في المحافظة على استمرارية تموين السوق والنظافة واحترام شفافية المعاملات التجارية وقواعد المنافسة الحرة.

### 1-2. تعريف مديرية التجارة لولاية تبسة

أنشأت مديرية التجارة سنة 1974 أين شغلت هذه المديرية حيزا استراتيجيا ساعد على تأدية مهامها في أحسن الأحوال، إذ تقع ضمن جملة من المؤسسات العمومية المهمة الأخرى كشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS مديرية الصحة والسكان، مركز التعليم والتكوين عن بعد، مديرية الضرائب، مديرية الخزينة العمومية... الخ ويعتبر موقع مديرية التجارة موقعا مهما في ولاية تبسة، إذ يسمح لها بسهولة التنسيق مع المصالح الأخرى، إذ يحدها من الشمال جملة من المؤسسات التعليمية ومن الشرق شركة SOMIPHOS، أما غربا فيحدها طريق جبل الجرف أما جنوبا فالعديد من المجمعات التجارية، وتترع هذه المديرية على مساحة تقدر بـ 1000 م<sup>2</sup>، وتؤدي المديرية دور محوري في محاربة كل المخالفات التي من شأنها المساس بالتجارة وعرقلة رقي المنافسة<sup>1</sup>.

توظف مديرية التجارة 164 موظف منهم 109 عون ينتمون إلى السلك التقني 55 عون ينتمون للأسلاك الإدارية أي أن ما يقارب 67% من أصل الموظفين التابعين لمديرية التجارة بالولاية يمارسون الأعمال المنوطة بهم ميدانيا، ويتوزع إجمالي العمال على 05 مصالح و13 مكتب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مديرية التجارة ولاية تبسة.

<sup>2</sup> حسب تصريحات رئيس مصلحة الإدارة والوسائل.

### 1-3. دور أهمية وأهداف مديرية التجارة لولاية تبسة

هناك عدة مهام وأدوار تقوم بها مديرية التجارة للعمل على حماية القواعد المتعلقة بالمنافسة والممارسات التجارية وحماية المستهلك وقمع الغش.

#### • دور مديرية التجارة لولاية تبسة

تقوم مديرية التجارة بدور فعال والمتمثل في:<sup>1</sup>

- تسهر على العمل على حماية القواعد المتعلقة بالمنافسة طبقا لشرط التنافس السليم الصادر بين المتعاملين كما تقترح ملائمة التنظيم في ميدان المنافسة والأسعار والنوعية والجودة وتنظيم التجارة تسهر على تطبيق كل النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بالأسعار والمنافسة والنوعية والتنظيم التجاري.

- تساهم في تطوير قانون المنافسة والترقية في ميدان الإنتاج والتوزيع تتابع تطورات الأسعار ومؤشرات الإنتاج والاستهلاك، تطبيق سياسة مراقبة الأسعار والممارسات التجارية المضاربة الكبرى، تتابع تسيير الشؤون القانونية والمنازعات القانونية المرتبطة بأعمال مراقبة الجودة وقمع الغش، التقييم والرقابة المستمرة على المستوى المحلي لمنظومة الإعلام مع منظومة الإعلام الوطنية بشأن الأسعار وتطوراته ومبررات السوق ووضعية تقديم مساعداتها للمتعاملين الاقتصاديين وجمعيات حماية المستهلك، تشارك مع الهيئات المعنية في الدراسة والتحقيق لإعداد المقاييس العامة والخاصة في مجال النظافة والأمن والتي تطبق على المنتجات والخدمات.

- فرض عقوبات على الممارسات المنافية للأنشطة والخدمات.

- فرض عقوبات على الممارسات المنافية للأنشطة التجارية.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مديرية التجارة ولاية تبسة.

- دعم التنسيق مع قطاع التجارة والضرائب للحماية من أخطار التهرب الضريبي.

• أهمية مديرية التجارة

وتتمثل أهمية مديرية التجارة في حرصها على ضبط المخلفات التجارية واتخاذ الإجراءات ضد

مرتكبيها ومن بين هذه المخالفات:<sup>1</sup>

- مراقبة المخالفات المتعلقة بشفافية الممارسات التجارية: وتتمثل أهمها في

- عدم الإعلام بالأسعار.

- عدم الفوترة (الشراء والبيع دون فاتورة).

- بيع المواد الأولية على حالتها الأصلية.

- عدم احترام الأسعار المقننة.

- الاستفادة من هوامش مخفية.

- مراقبة المخالفات المتعلقة بالخدمات: وتتمثل أهمها في

- تطبيق أسعار غير شرعية للمواد الخدمائية التي لا زالت أسعارها محددة.

- مراقبة المخالفات الخاصة بالممارسات التجارية غير الشرعية.

- ممارسة نشاط تجاري خارج موضوع التجارة الشرعية.

- رفض البيع.

- مراقبة المخالفات المتعلقة بالممارسات التجارية التدليسية: وتتمثل أهمها في

- تحرير فواتير مزورة.

- محاربة المخالفات المتعلقة بالتهرب الضريبي.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مديرية التجارة ولاية تبسة.

- رفض تقديم الوثائق.

- معارضة وعرقلة عمليات المراقبة.

• أهداف مديرية التجارة

وتتمثل أهداف مديرية التجارة فيما يلي:<sup>1</sup>

- متابعة تموين السوق بالمواد الإستراتيجية لتفادي أي تذبذب ومعالجته في الوقت المناسب.

- تنظيم الأنشطة التجارية بالتنسيق مع الجمعيات المحلية في إطار التدعيم التجاري.

- تأطير سوق الجملة للخضر والفواكه.

- تطبيق البرامج المعدة في ميدان مراقبة الممارسات التجارية ومراقبة النوعية والنظافة مع المصالح

المساعدة.

- مراقبة نوعية المواد المستوردة ومدى مطابقتها على مستوى الحدود.

- تحقيق رفاهية المستهلك من خلال حماية أمنه وصحته من حيث المواد الاستهلاكية.

- توفير الحاجيات الضرورية في أحسن الظروف.

- ترقية الجودة وإعلام المستهلك وترقية الاقتصاد الوطني.

1-4. وظائف مديرية التجارة

تقوم مديرية التجارة بولاية تبسة بجملة من النشاطات التي تسيير مصالحها الداخلية وتهدف هذه

النشاطات إلى تطبيق القوانين التي تأسست من أجلها مديرية التجارة، وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي:<sup>2</sup>

• تنظيم السوق وتأطير النشاطات التجارية

وتتمثل هذه الإجراءات في:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مديرية التجارة ولاية تبسة.

<sup>2</sup> من إعداد الطلبة بناء على شروحات مقدمة من موظفي المديرية.

- الاستمرار في عملية المتابعة وتأطير سوق الجملة للخضر والفواكه للولاية.
- السهر على متابعة كلف الأسواق الموازية عبر تراب الولاية إلى غاية القضاء عليها والتقليص منها.
- التنسيق مع المصالح الخارجية (كدراسة ملفات التجارة وملفات الأسعار).
- متابعة ملف المنتخبين المحليين عبر تراب الولاية.
- متابعة ميكانيزمات الأسواق فيما يتعلق بالمواد ذات الاستهلاك الواسع ومواد البناء.
- **متابعة ودراسة الأسعار: والمتمثلة في:**
- متابعة تطور الأسعار أسبوعيا لجميع المواد الغذائية واسعة الاستهلاك والخضر والفواكه واللحوم الحمراء ومواد البناء وكذلك أسعار الخضر بالجملة.
- إعداد تقرير شهري لدراسة وضعيات السوق ومعاينة تطور الأسعار.
- إعداد مؤشرات تطور الأسعار شهريا.
- **مراقبة النوعية وقمع الغش**
- ممارسة نشاط المراقبة بجميع القطاعات على جميع المستويات وعبر تراب الولاية وتدعيم نشاط الولاية بالمنتجات ذات الاستهلاك الواسع.
- إعلام المتعاملين الاقتصاديين عبر جميع وسائل الإعلام حول مدى احترام النصوص القانونية المتعلقة بحماية المستهلك وتدعيم نشاط الفرق وتدعيم نشاط شبكة الطوارئ بالتنسيق مع المصالح الأخرى: بلدية، فلاحية... الخ.
- **المساهمة في حماية المستهلك**
- تسهر مديرية التجارة بولاية تبسة على حماية المستهلك من خلال تطبيق القوانين والتدابير التي أقرها المشرع من أجل حماية سلامته وأمنه وصحته.

• حماية حقوق المستهلك

حقوق المستهلك الأساسية مكفولة بمقتضى أحكام القوانين التي أقرها المشرع الجزائري حيث تعمل مديرية التجارة على تطبيقها، من خلال مراقبة أي نشاط من شأنه الإخلال بتلك الحقوق أو على الأخص الحقوق التالية:

- الحق في الصحة والسلامة عند استعماله العادي للسلع والخدمات.
- الحق في الحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة عن السلع والخدمات التي يشتريها أو يستخدمها أو تقدم إليه.
- الحق في الاختيار الحر للسلع والخدمات التي تتوفر فيها شروط الجودة المطابقة للمواصفات.
- الحق في احترام القيم الدينية والعادات والتقاليد.
- الحق في الحصول على المعرفة المتعلقة بحماية حقوق المستهلك ومصالحه المشروعة.
- الحق في المشاركة في جمعيات حماية المستهلك.
- الحق في رفع الدعاوى القضائية عن كل فعل من شأنه الإخلال بحقوقه أو الإضرار بها أو تقييدها.

- وللمستهلك عدة حقوق كفلها القانون، وهي:
- حق المستهلك في إرجاع السلعة مع رد قيمتها أو إبدالها أو إصلاحها بدون مقابل في حال اكتشاف عيب فيها أو كانت غير مطابقة للمواصفات القياسية المقررة أو الغرض الذي تم التعاقد من أجله.

- حق المستهلك في الحصول على سلعة كاملة الجودة وغير مغشوشة.
- حق المستهلك في وجود البيانات المتعلقة بالسلعة على العبوة أو الغلاف، نوع السلعة وطبيعتها ومكوناتها وغيرها من البيانات الأخرى.

- حق المستهلك في الحصول على كافة الضمانات التي يقدمها المنتج وفي حصوله على سلعة بديلة.

- ومن هذا المنطلق فإن نقطة البداية الأولى لحماية حقوق المستهلك تبدأ من المستهلك نفسه وتنتهي إليه.

#### • التوعية والإرشاد والإعلام

من منطلق الدور الحيوي والفعال لمديرية التجارة، وما تؤديه من خدمات هامة للمواطنين والمستهلك بصفة عامة في محاربة كل ما يتعلق بالغش التجاري، والتقليد في المنتجات الاستهلاكية وانطلاقاً من حماية حقوق المستهلك التي تتطلب تثقيف المستهلك وتوعيته بحقوقه المشروعة، حتى لا يقع فريسة للسلع المقلدة والمغشوشة التي يتعامل بها معدومي الضمير والإنسانية، وحتى يساهم المواطن في محاربة كل صور الاستغلال والابتزاز والغش والتدليس تقوم مديرية التجارة عن طريق وسائل الإعلام يوميا في الإذاعة الجهوية بولاية تبسة بإرشاد وتوجيه المستهلك حول طبيعة السلع والخدمات التي يستعملونها في حياتهم اليومية، إضافة إلى توجيهه، إرشاد وتوعية المستهلكين بالمخاطر والأضرار الكبيرة الناتجة عن السلع المقلدة والمغشوشة.

#### • الرقابة على الأسواق والمنتجات

تقوم مديرية التجارة بالرقابة الدورية والمتخصصة، للتفتيش لمنع التدليس والغش التجاري والقيام بعمليات التحقيق والبحث والتحليل للتحقق من سلامة السلع وأمان استخدامها وإخضاعها للفحص المخبري، والبحث عن التجاوزات التجارية، والاهتمام بمدى مطابقة السلع المتواجدة والواردة إلى الأسواق بالمواصفات، والتعليمات الفنية الإلزامية ذات العلاقة والتحليل للنتائج ورفع التوصيات للجهات ذات العلاقة لاتخاذ التدابير اللازمة، كما تعمل على تطوير برامج ومواد توعية للمستهلك، والرد على

الشكاوى الفردية وحل النزاعات بين المستهلكين والتجار، فمن مهام مديرية التجارة مكافحة الغش التجاري، حيث تختص مديرية التجارة ووفقا للقانون بمباشرة المهام التالية:

- تنظيم ومراقبة الأسواق واتخاذ التدابير اللازمة لحماية المستهلك ومكافحة الغش التجاري، حيث تقوم بجولات رقابية على الأسواق والمنشآت التجارية والمحلات والمستودعات للتحقق من سلامة المعروض من المواد التموينية والسلع الاستهلاكية من حيث جودتها وصلاحياتها للاستهلاك وضبط المخالفات وفقا لقانون حماية المستهلك وقمع الغش.

- القيام بزيارات دورية مفاجئة للمنشآت التجارية والمستوردين ومحلات العرض وسحب عينات من المواد والسلع لإخضاعها للفحص المخبري للتأكد من مدى المطابقة للمواصفات القياسية المعتمدة واللوائح الفنية.

- التفتيش على السلع في الأسواق والتحقق من الالتزام بأحكام التشريعات التي تهدف إلى حماية المستهلك منها الرقابة على بطاقة البيان للسلع التي لا تحمل بطاقة بيانها باللغة العربية أو الفرنسية أو الانجليزية.

- المتابعة المستمرة واقتراح التوصيات بشأن التغييرات اللازمة في قوانين حماية المستهلك بما يضمن توفير مستوى مناسب من الحماية للمستهلك وفقا للشروط المحليّة والدولية.

- التركيز بشكل خاص على القضايا الخاصة بحماية المستهلك، التوعية والإرشاد وإعداد ورشات العمل واللقاءات، والمحاضرات، والنشرات التثقيفية لنشر الوعي الاستهلاكي لدى المواطن بمسانده أجهزة الإعلام المختلفة.

- تلقي الشكاوي من مختلف أنواع المستهلكين والتحقق منها ومتابعتها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

- التقارير الدورية الشهرية والسنوية بشأن حركة الرقابة على الأسواق وأنواع الغش والمخالفات المرصودة.

- التعاون مع المؤسسات ذات العلاقة لضمان تطبيق قوانين حماية المستهلك وقمع الغش.
- متابعة الالتزام بوضع بطاقة الأسعار على السلع المعروضة بالمحلات التجارية.
- استكمال إجراءات التحقيق والمصادرة والحجز وسحب العينات للفحص والتحليل وإحالة المخالفين بعد استكمال الإجراءات النظامية إلى القضاء للنظر فيما يقضي به القانون بحق المخالفين.
- تلقي الشكاوي والنظر في شكاوي المغالاة في الأسعار والاحتكار.
- مصادرة السلع التي تشكل خطورة على مستخدميها وخاصة الأطفال.

## 2- علاقة مصالح مديرية التجارة مع المصالح الإدارية الأخرى

تعمل مديرية التجارة على تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الإدارية الأخرى بما يسمح به القانون، وذلك من أجل الوصول إلى فعالية أحسن في القيام بكافة المهام الملقاة على عاتقها وتتمثل هذه المصالح في:<sup>1</sup>

### 1-2. مع الجهات القضائية (العدالة)

فيما يخص العلاقة التي تربط مصالح مديرية التجارة مع السلطات القضائية فهي في تحسن مستمر مع الإشارة إلى وجود بعض النقائص المتعلقة بالتأطير في مجال تمثيل المصالح لدى المحاكم خاصة فيما يخص القضايا المتعلقة بعمليات المراقبة للممارسات التجارية ومراقبة النوعية، حيث تتمثل أساساً هذه العلاقة في الملفات الكثيرة التي ترسلها مصلحة المنازعات والشؤون القانونية بالمديرية إلى كافة الجهات القضائية وذلك حسب اختصاصها الإقليمي، حيث تتم متابعة معالجتها واستخراج منطوق الأحكام الخاصة بها

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مديرية التجارة ولاية تبسة.

## 2-2. الفرق المختلطة

### • الفرقة المختلطة (تجارة، ضرائب، جمارك)

وتسهر هذه الفرقة على مراقبة نشاط الممارسات التجارية للمستوردين ومحاربة الممارسات المنافية وفق برنامج عمل مسطر محضر مسبقاً.

### • الفرقة المختلطة (تجارة، بيطرة، الصحة النباتية)

وتسهر هذه الفرقة على مراقبة المخالفات التي تخص مخاطر استهلاك المنتجات الغذائية بمختلف أنواعها وبالأخص اللحوم بمختلف أنواعها والأسماك وكذا الخضراوات الطازجة والمجمدة وأيضا الأنشطة الخاصة بالإطعام.

### • الفرقة المختلطة (تجارة، صحة)

وتسهر هذه الفرقة على مراقبة المتعاملين الاقتصاديين المتدخلين في مجال قطاع المنتجات الصيدلانية وشبه الصيدلانية والوقوف على مطابقة هذه المنتجات للقوانين والمراسيم المعمول بها.

### • الفرقة المختلطة (تجارة، قياسات قانونية)

وتسهر هذه الفرقة على مراقبة آلات وأدوات وأجهزة القياس المختلفة والتأكد من مطابقتها وخضوعها الدوري للمراقبة والمصادقة من طرف مصالح القياسات القانونية.

## 2-3. المصالح المساعدة

وهي المصالح التي تعتمد عليها المديرية في الحصول على المعلومات اللازمة للقيام وإتمام التحقيقات التجارية وهذه المصالح مثل البلدية، مكتب حفظ الصحة، مصالح الأمن، غرفة الصناعة التقليدية والحرف، المركز المحلي للسجل التجاري، من أجل محاربة النشاطات للممارسات غير الشرعية والتجارة الموازية، وهذه المصالح مجندة وتسخر إمكانياتها لإنجاز وتحقيق هذه الأهداف لحماية الاقتصاد الوطني وحماية المستهلك.

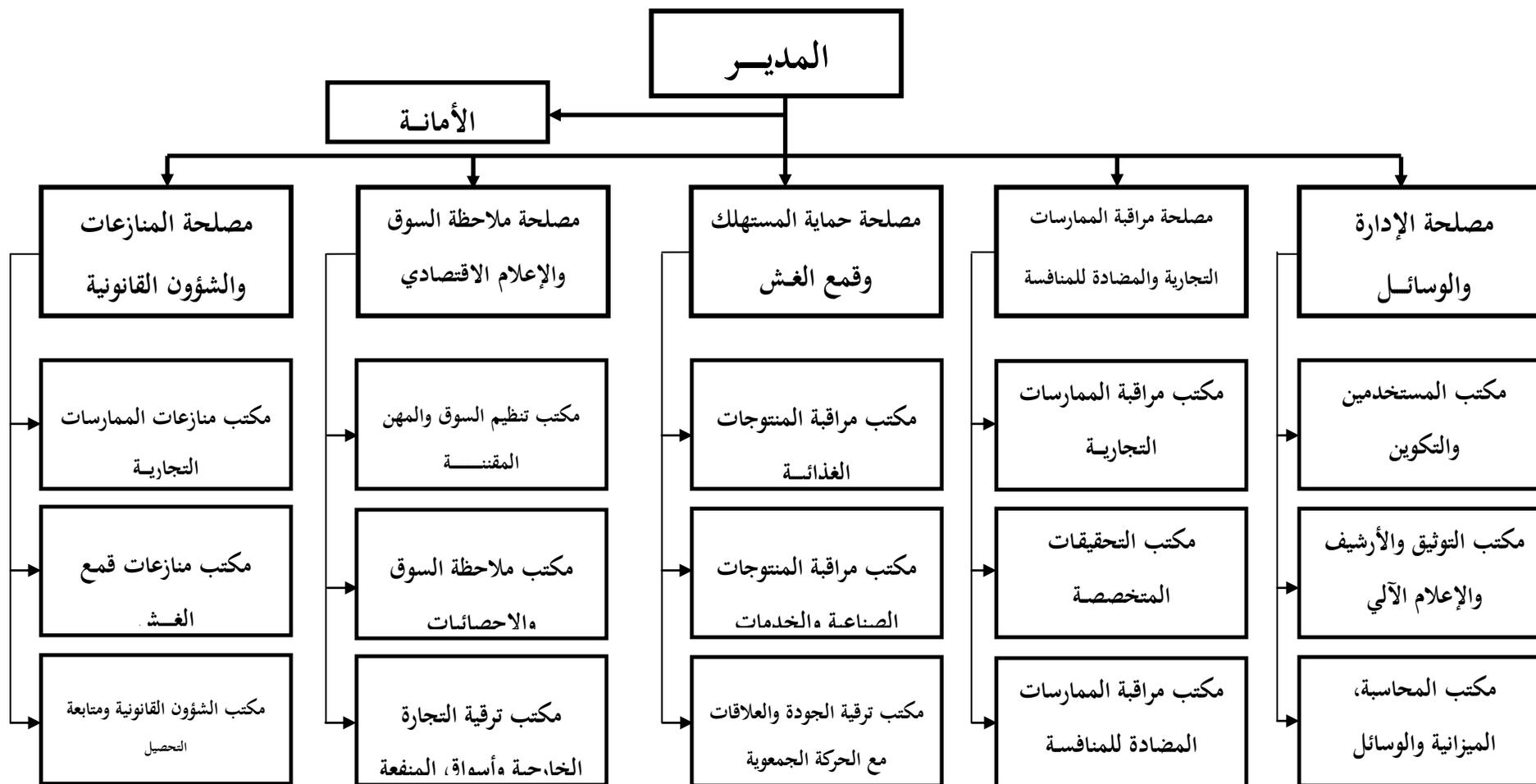
إن العمل على التنسيق مع المصالح والجمعيات الممكنة قانونيا يتم على أساس الحوار والتشاور وتفعيل النشاط والعمل الجوّاري من أجل نشر الوعي والثقافة الاستهلاكية بين المواطنين.

### 3- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة

في سنة 2005 تم إصدار مرسوم يحدد تنظيم مصالح ومكاتب مديرية التجارة إلى أربع مصالح رئيسية تظم عشرة مكاتب ونظرا للتطور المستمر الحاصل بالقطاع التجاري على المستوى الوطني والمحلي فقد تم تعديله أواخر سنة 2013 ليصبح على الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مستقاة من مصلحة الإدارة والوسائل بمديرية التجارة لولاية تبسة.

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة



المصدر: مديرية التجارة لولاية تبسة.

وتصنف المهام حسب الهيكل التنظيمي إلى:

### 3-1. مصلحة الإدارة والوسائل

تعتبر مصلحة الإدارة والوسائل فرع من فروع مديرية التجارة ولاية تبسة، يشرف على تسيير هذه المصلحة جملة من الموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية، حيث تسهر هذه المصلحة على إدارة شؤون الموظفين، كما تقسم هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب:

#### • مكتب المستخدمين والتكوين

يقوم هذا المكتب بدراسة المسار المهني للموظفين من بداية التعيين إلى غاية الخروج إلى التقاعد كما يقوم بعدة مهام منها:

- القيام بصفة دورية بجدول ترقية الموظفين، وتقديمها إلى اللجنة متساوية الأعضاء في الاجتماعات الدورية المسطرة في مخطط تسيير الموارد البشرية.
- ضمان تنفيذ قرارات اللجنة متساوية الأعضاء.
- متابعة التكوين وتعيين مستوى الموظفين والرسكلة.
- إعداد برامج لتوظيف موظفين جدد.
- تسوية الوضعيات المالية للموظفين.

#### • مكتب المحاسبة، الميزانية والوسائل

يسير هذا المكتب مختلف الوضعيات، كدفع أجور العمال وتقديم المنح والعلاوات، كما يقوم بتجهيز كشوف ووثائق سنوية توضح أعمال المديرية، وذلك بوضع تقرير منصوص عليه قانونيا يرسل إلى الوزارة، وكذلك من مهام هذا المكتب ما يلي:

- تحديد نفقات وسائل النقل.

- توفير وسائل النقل فيما يخص المهام التي يقوم بها أعوان المديرية، وخاصة في مجال المراقبة والتحقيق.

- وضع مخطط لتسيير الميزانية لكل سنة جديدة.

- القيام في كل ثلاثي بتقديم علاوات العمال والموظفين.

- تسجيل جميع مخالفات العمال، كخصم جزء من الراتب في حالة التغيب دون المبرر الشرعي.

• مكتب التوثيق والأرشيف والإعلام الآلي

يقوم هذا المكتب بوظائف عديدة من بينها:

- توعية وتحسين المستهلك عبر الإعلام.

- نشر الوعي الثقافي لدى فئات مختلف المجتمع.

- الحفاظ على الأرشيف الخاص بالإدارة.

- الإشراف على التكنولوجيا المعلوماتية المستخدمة.

2-3. مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والممارسات المضادة للمنافسة

تعتبر هذه المصلحة من أهم مصالح مديرية التجارة نظرا إلى دورها الكبير في متابعة الممارسات

التجارية وتنظم ثلاث مكاتب وهي:

• مكتب مراقبة الممارسات التجارية

يقوم هذا المكتب بمراقبة الممارسات التجارية، شفافيتها ونزاهتها وتوقيع العقوبات المناسبة على

المخالفات المتعلقة بها.

• مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة

يقوم هذا المكتب ومن خلال موظفين مؤهلين بمراقبة والتحقيق في كافة الممارسات التي من شأنها أن تضر أو تعرقل بأي شكل من الأشكال مبدأ حرية المنافسة وشفافيتها، بحيث يقوم الأعوان بجمع المؤشرات والبت في الشكاوى الواردة الخاصة بالمنافسة وتحرير المخالفات اللازمة.

• مكتب التحقيقات المتخصصة

يعمل المكتب على التحقيق في العديد من القضايا الخاصة بقطاع التجارة وذلك حسب برامج مسطرة مسبقا أو مستحدثة ويكون ذلك من خلال العمل الفردي لموظفي المكتب أو ضمن الفرقة المختلطة (تجارة، جمارك، ضرائب).

3-3. مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش

بموجب القانون رقم 02/89 المؤرخ في 17/02/1989 المتعلق بحماية المستهلك أنشأت مصلحة الجودة وقمع الغش، والتي كان دورها وقائي فقط، لتحمل سنة 2013 التسمية الحالية ويصبح دورها ردعيا وقمعيا بعد أن تحررت هيئة الرقابة من الفراغ القانوني ونظرا لنمو المبادلات وتطور السوق وجب وضع جهاز يهدف إلى تقديم معلومات ومساعدات من شأنها حماية المستهلك وقمع الغش فقسمت هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب:

• مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية

يسهر هذا المكتب على احترام القواعد العامة بالنوعية وجودة المنتجات الغذائية ومسايرة هذه المواد للمواصفات والمعايير الدولية من مهام هذا المكتب ما يلي:

- السهر على احترام قواعد النوعية للمنتجات الغذائية على مستوى الولاية.
- السهر على احترام قواعد النظافة العامة والسلامة الصحية على مستوى الولاية.
- العمل على وصول منتجات غذائية صحية ومطابقة للمعايير المعمول بها للمستهلك.

- العمل على محاربة المنتجات الغذائية التي تشكل خطرا على صحة المستهلك.

• مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات

ومن مهام هذا المكتب ما يلي:

- السهر على احترام قواعد النوعية للمنتجات الصناعية والخدمات على مستوى الولاية.
- تنظيم برنامج مراقبة النوعية لمنتجات الصناعية ومتابعة تطبيقها.
- تحديد وتقييم الوسائل المادية الضرورية لضمان السير الحسن لعمليات المراقبة.
- السهر على احترام إجراءات المراقبة، كما حددها القانون المعمول به.
- تقديم فعاليات الأعوان المساهمة في تطبيق برنامج تكويني والرسكلة بمواكبة التطور التكنولوجي.
- تنظيم الملفات القضائية.

• مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية

يشرف على هذا المكتب رئيس يهتم بالجانب الوقائي حيث يتمحور حول القيام بأيام تحسيسية ودراسة

قضايا المستهلك من خلال ملتقيات سداسية أو سنوية حول التوعية، ومن مهامه:

- تنظيم ملتقيات وأيام تحسيسية حول نوعية السلع المعروضة في الأسواق قصد الاستهلاك.
- السهر على تنفيذ السياسات الوطنية المتعلقة بترقية الجودة.
- القيام بتحقيقات ودراسة ميدانية حول المنتجات التي تحتوي على الأخطار التي تخص أمن المستهلك.

- العمل بالتنسيق مع جمعيات حماية المستهلك للإعلام بكل ما يتعلق بصحته وأمنه ومصحة الإدارة.

- المساهمة في تطبيق برامج تكوينية والرسكلة الخاصة بالأعوان ليطم معرفة تطبيق هذه المهام وحماية

أمن المستهلك، لا بد أولا من تحديد جودة هذه المنتجات.

#### 4- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي

تقوم هذه المصلحة بحصر جميع المعلومات والإحصائيات الخاصة بقطاع التجارة والأسواق وكذا المبادلات التجارية إلى الخارج وكذا كل ما يتعلق بالمهن والأنشطة المقننة، وتضم هذه المصلحة:

- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات

يختص هذا المكتب بمراقبة مختلف أنواع الأسواق عبر تراب الولاية وذلك بالتركيز على مدى احترام المتعاملين النشطين بها للقوانين المعمول بها، وأيضا مراقبة الأسعار دوريا وجمع الإحصائيات الخاصة بقطاع التجارة على مستوى الولاية.

- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة

يختص هذا المكتب بتنظيم عمليات التموين بكافة المنتجات سواء الغذائية، الصناعية أو الخدمية وتنظيم وصولها وعدم التذبذب في توزيعها، وكذلك يهتم بالإحاطة بكافة الأنشطة والمهن المقننة.

- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية

يعمل هذا المكتب على ترقية التجارة الخارجية من خلال وسائل الإعلام المختلفة كالانترنت، الإذاعة والتلفزيون وكافة الوسائل الدبلوماسية للتعريف بالصادرات الجزائرية والمنتجات المؤهلة لذلك.

#### 5- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

تعد هذه المصلحة من المصالح بالغة الأهمية بالمديرية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في توجيه كافة المحاضر الرسمية ومتابعة معالجتها من طرف الجهات القضائية، وتضم هذه المصلحة:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية

ويقوم هذا المكتب بمهام متعددة يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- إستلام المحاضر الرسمية والتدقيق في مدى مطابقتها للإجراءات والنصوص القانونية.
- إرسال المحاضر المستلمة إلى الجهات القضائية حسب الاختصاص.

- تحرير إقتراحات غلق المحلات التجارية وإرسالها إلى السيد الوالي للموافقة.
- إستلام المحاضر الخاصة بالمصالح المساعدة والتدقيق في مدى احترام إجراءات التكيف.

• مكتب منازعات قمع الغش

ويقوم هذا المكتب بمهام متعددة يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- إستلام المحاضر الرسمية والتدقيق في مدى مطابقتها للإجراءات والنصوص القانونية.
- إرسال المحاضر المستلمة إلى الجهات القضائية حسب الاختصاص.
- تحرير إقتراحات غلق المحلات التجارية وإرسالها إلى السيد الوالي للموافقة.
- إستلام المحاضر الخاصة بالمصالح المساعدة والتدقيق في مدى احترام إجراءات التكيف.

• مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل

تتلخص مهام هذا المكتب في تمثيل المديرية لدى الجهات القضائية، إستخراج منطوق الأحكام الخاصة بالقضايا التجارية وكذا متابعة التحصيل الخاص بدفع المخالفين للغرامات المطبقة في حقهم سواء كانت عن طريق المصالحة أو عن طريق الجهات القضائية المختصة إقليمياً.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة الجداول

1- تخطيط النموذج



2- تحديد فرضيات الدراسة:

-  $H_1$ : للاتصال التنظيمي تأثير ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

-  $H_{12}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لنمط الاتصال السائد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

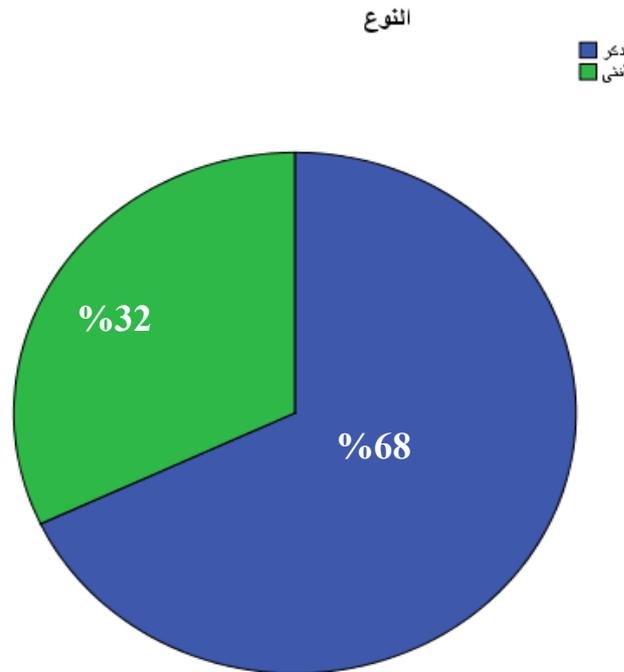
3- الوصف الإحصائي للعينة

- توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

جدول رقم 1 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	17	68%
انثى	8	32%
المجموع	25	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور حيث بلغ عددهم 17 بنسبة 68%، بينما بلغ عدد الاناث 8 بنسبة 32%، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:

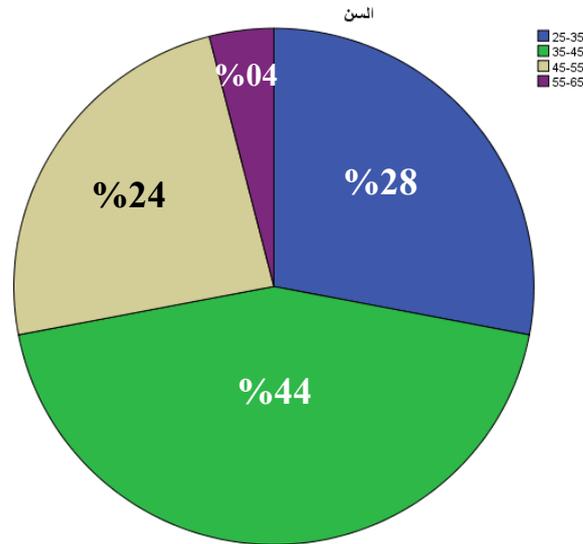


• توزيع عينة الدراسة حسب السن

جدول رقم 2 توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
28	7	35-25
44	11	45-35
24	6	55-45
04	1	65-55
100	25	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 28% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم بين (35-25) في حين أن 44% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم بينا (45-35) وهي النسبة الأكبر، بينما 24% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم بين (45-55)، و4% من أفراد عينة الدراسة بلغت أعمارهم (65-55) وهي النسبة الأقل، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



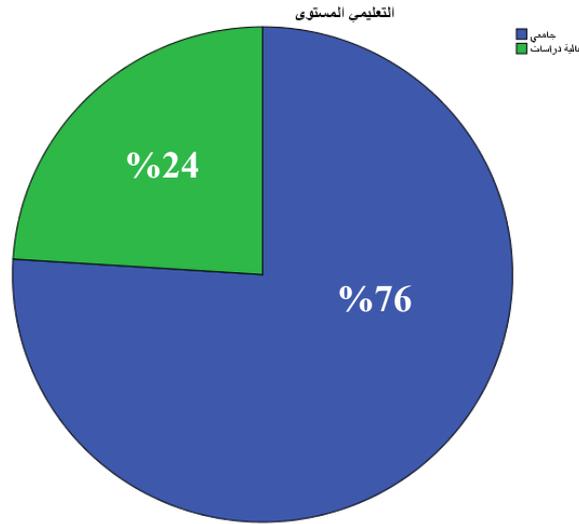
• توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم 3 يمثل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
0	0	ثانوي
76	19	جامعي
24	6	دراسات عليا
100	25	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ انعدام الأفراد ذوي المستويين التعليميين الابتدائي والمتوسط، بينما 76% من أفراد العينة ذات المستوى الدراسي الجامعي، والعينة المتبقية والتي تمثل 24% دراسات عليا في

مستواها الدراسي، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:

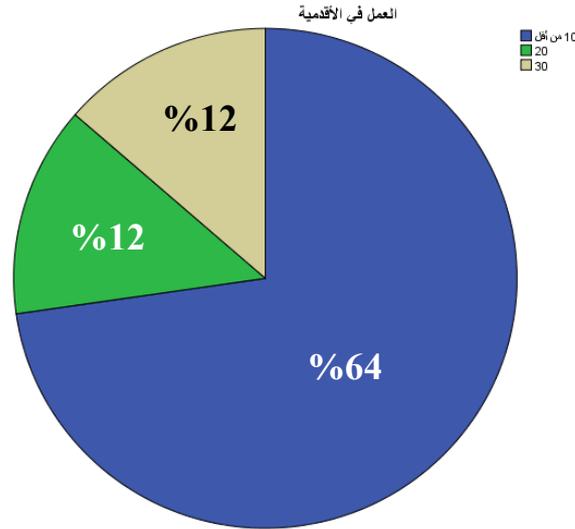


• توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

جدول رقم 4 يوضح عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
64	16	أقل من 10 سنوات
12	3	20 سنة
12	3	30 سنة
12	3	القيم المفقودة
100	25	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 64% من أفراد العينة لهم أقدمية في العمل أقل من 10 سنوات وهي النسبة الأكبر، وأفراد العينة الذين لديهم أقدمية 20 سنة والأفراد الذين لديهم أدمية 30 سنة بلغت نسبتهم 12%، بينما 3 لم يجيبوا على متغير الأقدمية في العمل، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:

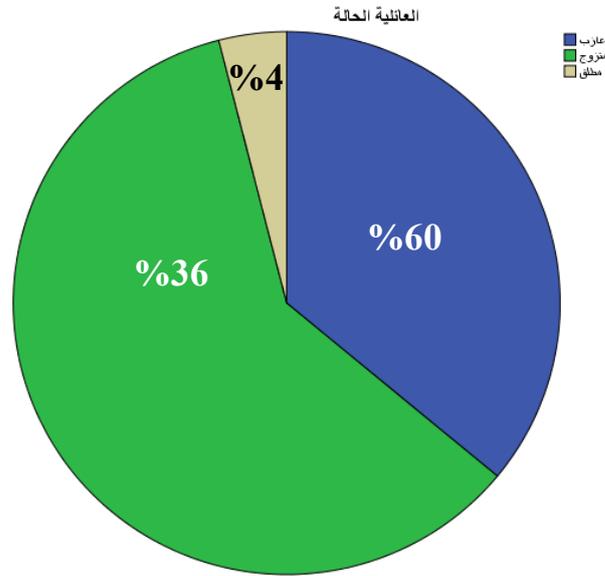


• توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

جدول رقم 5 يمثل عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
36	9	عازب
60	15	متزوج
4	1	مطلق
0	0	أرمل
0، 100	25	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 9 افراد من حجم العينة غير متزوجين بنسبة 36%، و 15 فردا متزوجا ما يشكل 60% من حجم العينة، بينما مطلق واحد، وعدم وجود أي ارمل في العينة، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



• طبيعة الاتصال التنظيمي الغالب في المديرية

جدول رقم 6 يبين طبيعة الاتصال الغالب في المديرية

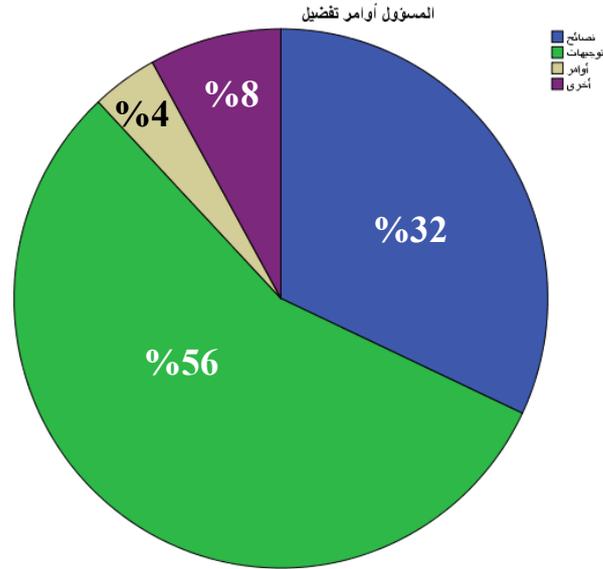
النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة الاتصال التنظيمي
9	7	صاعد
10.3	8	أفقي
21.8	17	مباشر
5.1	4	غير مباشر
15.4	12	رسمي
6.4	5	غير رسمي
15.4	12	مكتوب
11.5	9	مرني
5.1	4	غير مرني
0، 100	78	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن اختيار الاتصال غير المباشر قد تكرر 17 مرة بنسبة 21.8% وهي النسبة الأكبر، بينما تكرر كلا الاتصالين المكتوب الرسمي 12 مرة بنسبة 15.4%، في حين تكرر الاتصال المرني والافقي 9، 8 مرات على الترتيب، وأقل نوعين اتصال تكرر 4 مرات بنسبة 5.1% لكل منهما

- شكل تفضيل أوامر المسؤول:

النسبة المئوية	التكرارات	شكل تفضيل الأوامر
32	8	نصائح
56	14	توجيهات
4	1	أوامر
8	2	أخرى
100	25	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 56% من حجم العينة أي 14 فرد اختاروا أن تكون أوامر المسؤول على شكل توجيهات في حين اختاروا 8 النصائح، في حين اختار فردا واحدا أن تكون على شكل أوامر، واختاروا 2 طرق أخرى، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل أوضح:

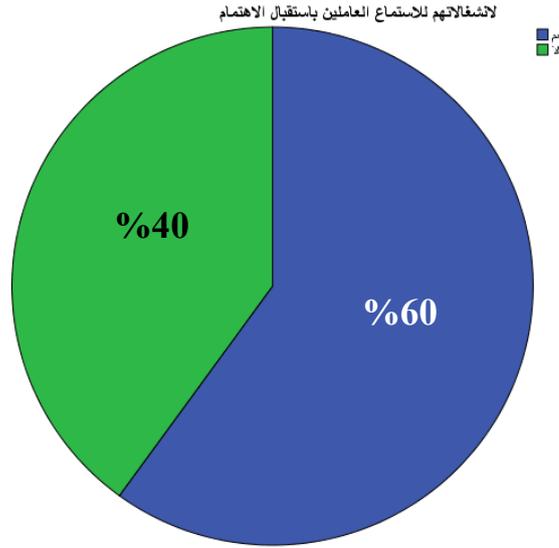


- الاهتمام باستقبال العاملين للاستماع لانشغالاتهم:

جدول رقم 7 يمثل مدى الاهتمام باستقبال العاملين للاستماع لأشغالاتهم

النسبة المئوية	التكرارات	الاهتمام باستقبال العاملين
60	15	نعم
40	10	لا
100	25	المجموع

يتبين من الجدول أن 15 فردا أي ما نسبته 60% يرون أن الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع لانشغالاتهم، بينما يرى 10 أفراد أي ما نسبته 40% عكس ذلك،

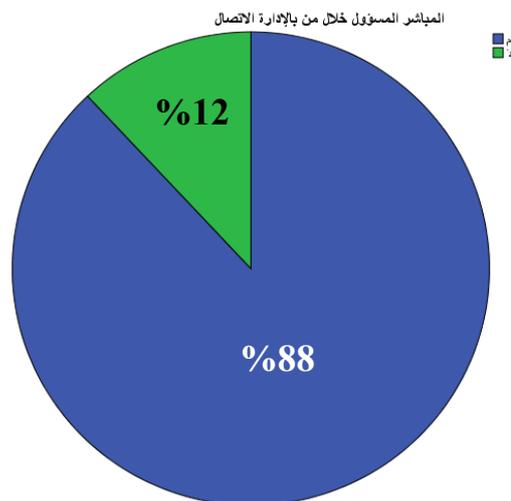


- الاتصال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر.

جدول رقم 8 يوضح الاتصال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر

الاتصال بالإدارة من خلال المسؤول	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	88
لا	3	12
المجموع	25	100

من خلال الجدول نلاحظ أن 22 فرداً أي ما نسبته 80% من حجم العينة يتصلون بالإدارة من خلال المسؤول المباشر، بينما 3 أفراد وهو ما يمثل 12% من حجم العينة لا يتصلون بالإدارة من خلال المسؤول المباشر، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



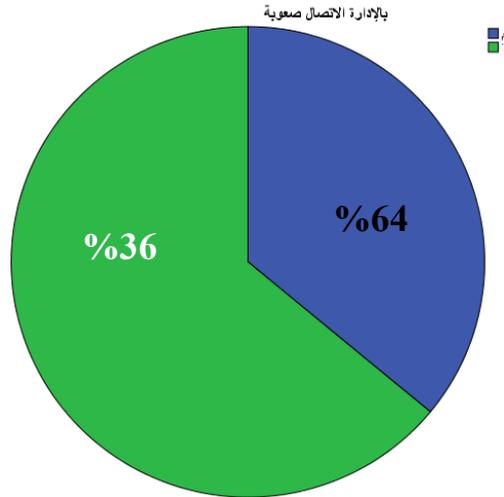
- صعوبة الاتصال بالإدارة.

جدول رقم 9 يمثل صعوبة الاتصال بالإدارة.

صعوبة الاتصال بالإدارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	36
لا	16	64
المجموع	25	100

من الجدول نجد ما نسبته 64% لا يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة بينما يجد 36 % صعوبة

في ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:

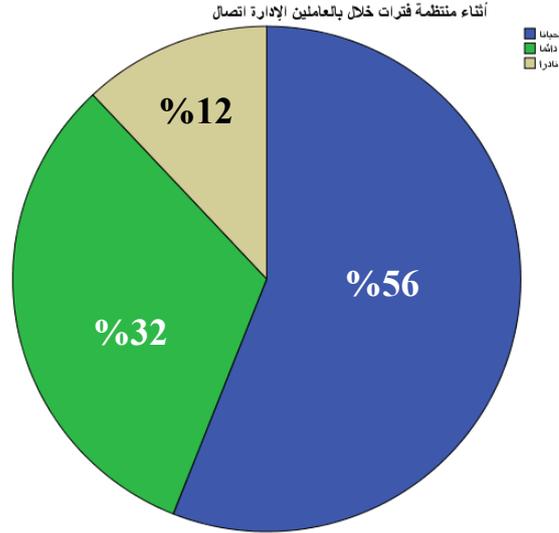


- اتصال الإدارة بالعاملين خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم

جدول رقم 10 يوضح اتصال الإدارة بالعاملين خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم

الاتصال بالعاملين خلال فترات منتظمة	التكرارات	النسبة المئوية
أحيانا	14	56
دائما	8	32
نادرا	3	12
المجموع	25	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 14 فردا أجابوا أن الإدارة تتصل بهم أحيانا وهو ما يوافق النسبة الأكبر 56%، بينما أجابوا 8 أفراد أن الإدارة تتصل بهم دائما، في حين أجاب 3 أفراد بأن الإدارة نادرا ما تتصل بهم، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:

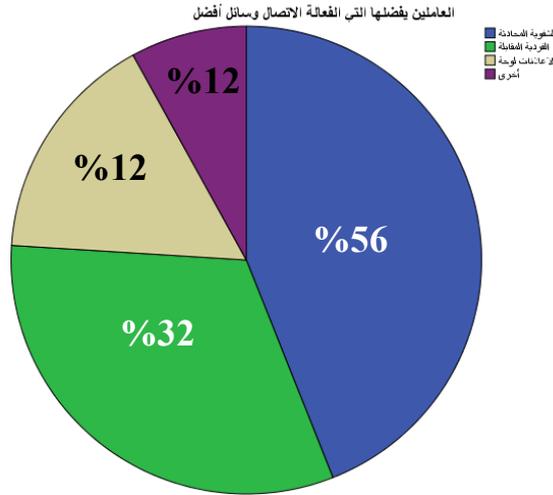


• أفضل وسائل الاتصال الفعالة التي يفضلها العاملين.

جدول رقم 11 يمثل أفضل وسائل الاتصال الفعالة التي يفضلها العاملين.

النسبة المئوية	التكرارات	وسائل الاتصال الفعالة المفضلة
44	11	المحادثة الشفوية
32	8	المقابلة الفردية
16	4	لوحة الاعلانات
8	2	أخرى
0.100	25	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفضل وسائل الاتصال الفعالة التي يفضلها أفراد العينة هي المحادثة الشفوية والتي بلغت نسبتهم 44%، في اختار 8 أفراد من حجم العينة المقابلة الفردية بلغت نسبتهم 32%، في حين بلغت نسبة المستجوبين اللذين اختاروا لوحة الإعلانات 16%، بينما اختار 2 من أفراد العينة وسيلة أخرى وهي البريد الإلكتروني، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



• الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لوصول المعلومات للعمال.

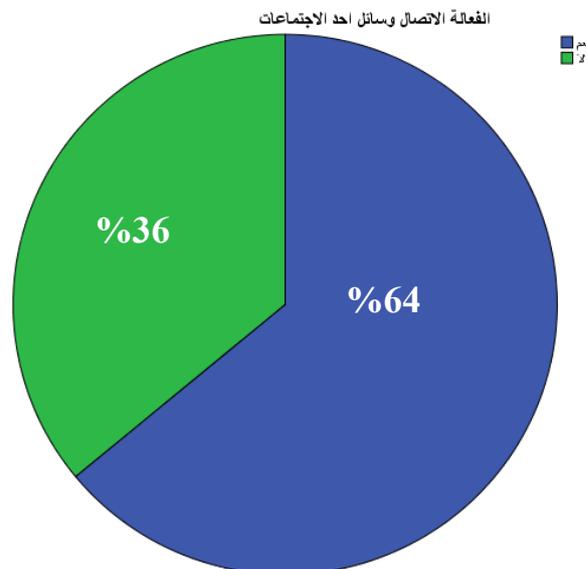
جدول رقم 12 يمثل الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لوصول المعلومات للعمال.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجتماعات أحد وسائل الاتصال
64	16	نعم
36	9	لا
100	25	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن 16 من أفراد العينة يعتبرون الاجتماعات أحد وسائل الاتصال

الفعالة لوصول المعلومات إليهم، بينما 9 أفراد يرون عكس ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل

جيد:



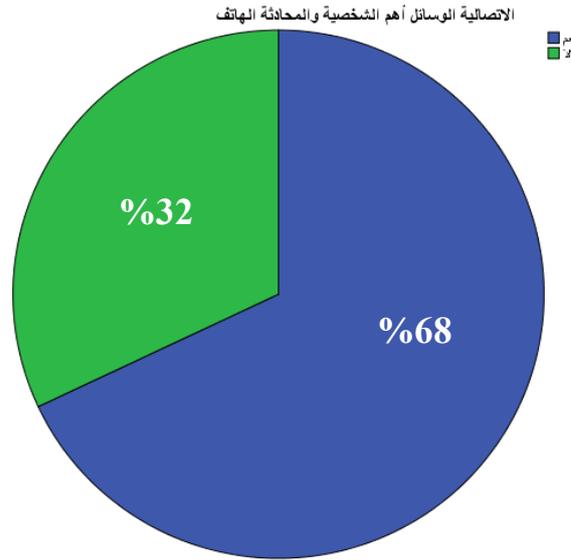
- الهاتف والمحادثة الشخصية من بين أهم الوسائل الاتصالية.

جدول رقم 13 يمثل الهاتف والمحادثة الشخصية من بين أهم الوسائل الاتصالية.

النسبة المئوية	التكرارات	الهاتف والمحادثة الشخصية من أهم وسائل الاتصال
68	17	نعم
32	8	لا
100	25	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن 17 من أفراد العينة يرون أن الهاتف والمحادثة الشخصية من بين

أهم الوسائل الاتصالية، بينما 8 أفراد يرون عكس ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



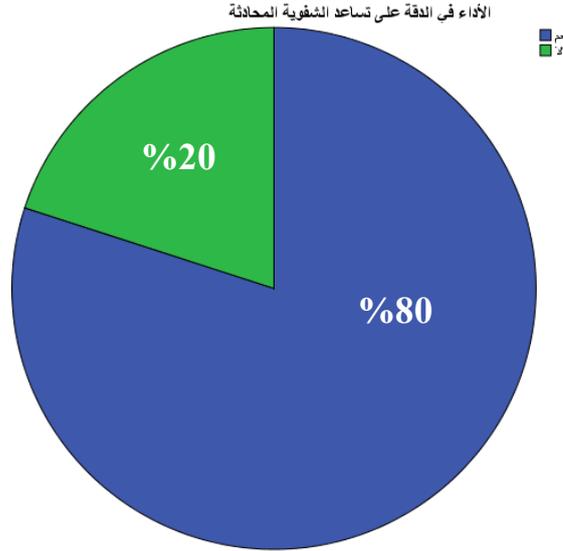
- المحادثة الشفوية مع المسؤول مباشرة من أجل الدقة في أداء العمل.

جدول رقم 14 يمثل المحادثة الشفوية مع المسؤول مباشرة من أجل الدقة في أداء العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	المحادثة الشفوية
80	20	نعم
20	5	لا
0، 100	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 20 من أفراد العينة تساعدهم المحادثة الشفوية المباشرة مع المسؤول على الدقة في أداء العمل، بينما 5 أفراد يرون عكس ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل

جيد:



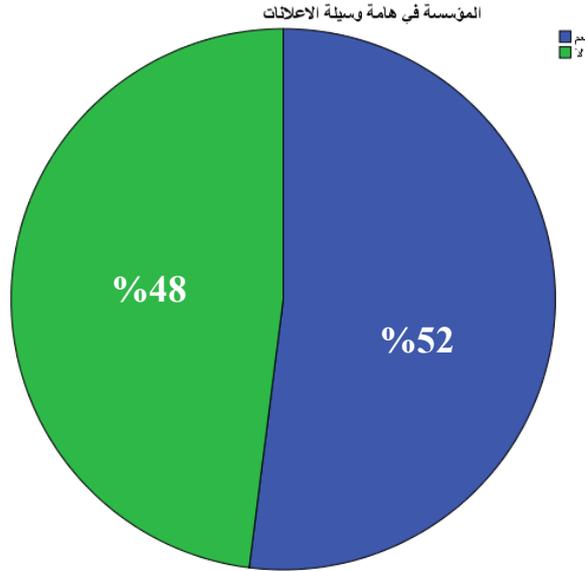
• أهمية الاعلانات في المؤسسة لإيصال المعلومات بسرعة.

جدول رقم 15 يمثل أهمية الاعلانات في المؤسسة لإيصال المعلومات بسرعة.

النسبة المئوية	التكرارات	اهمية الاعلانات في المؤسسة
52	13	نعم
48	12	لا
100	25	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن 13 من أفراد العينة يرون أن الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستهم

لإيصال التعليمات بسرعة، بينما 12 أفراد يرون عكس ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



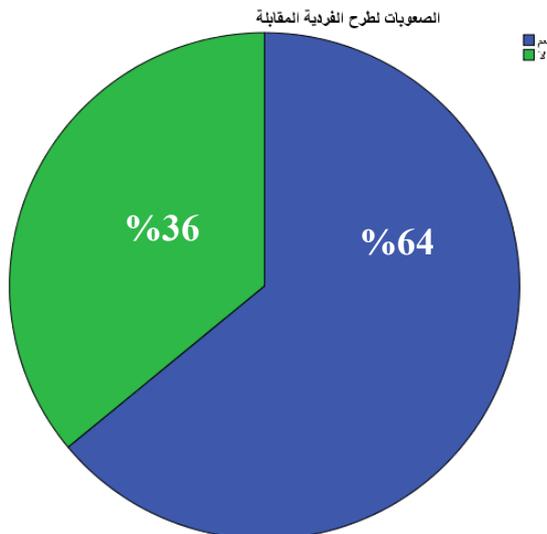
- المقابلة الفردية مع المدير لطرح الصعوبات التي يتعرض لها العاملين.

جدول رقم 16 يمثل المقابلة الفردية مع المدير لطرح الصعوبات التي يتعرض لها العاملين.

النسبة المئوية	التكرارات	المقابلة الفردية لطرح الصعوبات
64	16	نعم
36	9	لا
100	25	المجموع

من خلال الجدول يفضل 16 من المستجوبين المقابلة الفردية مع المدير لطرح الصعوبات التي

يتعرضون لها بينما 9 أفراد لا يفضلون ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



4- الأداء الوظيفي المتعلق بوسائل الاتصال لدى العاملين داخل المديرية

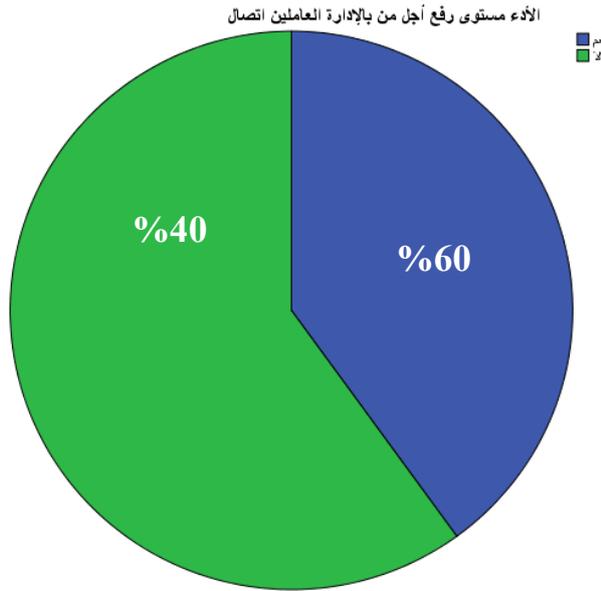
- اتصال العاملين بالإدارة من أجل رفع مستوى الأداء.

جدول رقم 17 يبين اتصال العاملين بالإدارة من أجل رفع مستوى الأداء.

النسبة المئوية	التكرارات	الاتصال بالعاملين لرفع مستوى الأداء
40	10	نعم
60	15	لا
100	25	المجموع

من الجدول نلاحظ أن 10 أفراد من المستجوبين يتصلون بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائهم،

بينما 15 فردا لا يفعلون ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



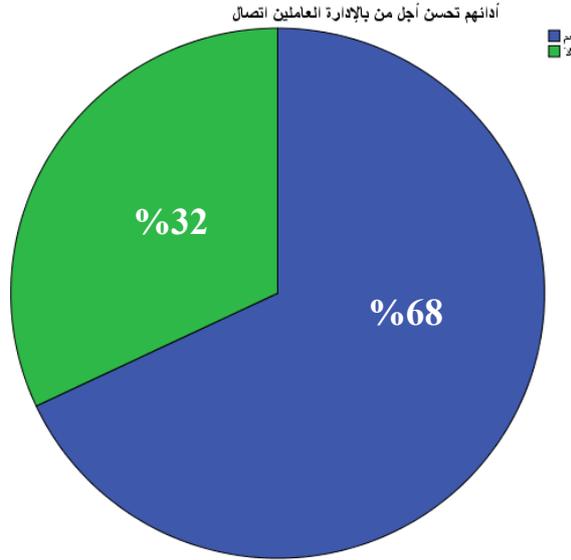
- اتصال الإدارة بالعاملين يحسن من أدائهم.

جدول رقم 18 يمثل اتصال الإدارة بالعاملين يحسن من أدائهم.

النسبة المئوية	التكرارات	اتصال الإدارة بالعاملين
68	17	نعم
32	8	لا
100	25	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 17 فرادا أي ما نسبته 68% من حجم العينة الاتصال بالإدارة يحسن من أدائهم، بينما 8 أفراد أي ما نسبته 32% لا يفعل ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل

جيد:



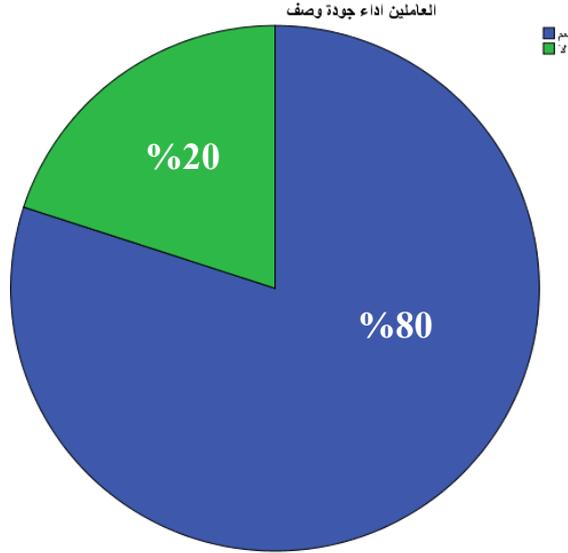
• وصف جودة أداء العامل.

جدول رقم 19 يمثل وصف جودة أداء العامل.

النسبة المئوية	التكرارات	جودة أداء العامل
80	20	نعم
20	5	لا
100	25	المجموع

من خلا الجدول يجيب 20 فرادا أن أدائهم في العمل يوصف بالجودة، في حين يجيب 5 أفراد

عكس ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:

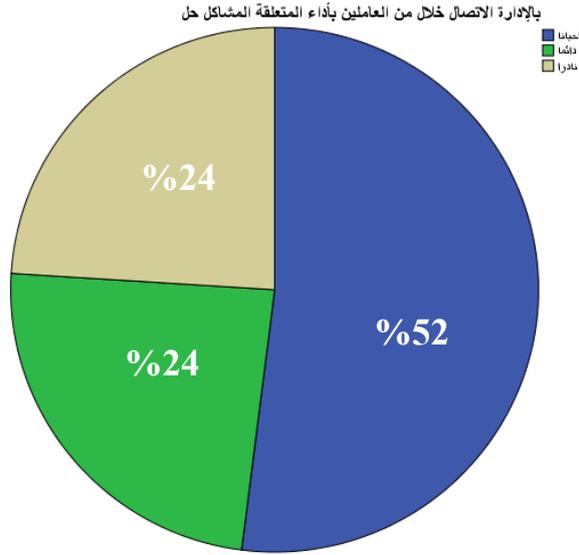


- حل المشاكل المتعلقة بأداء العاملين من خلال الاتصال بالإدارة

جدول رقم 20 يمثل حل المشاكل المتعلقة بأداء العاملين من خلال الاتصال بالإدارة

النسبة المئوية	التكرارات	حل المشاكل المتعلقة بالعاملين
52	13	أحيانا
24	6	دائما
24	6	نادرا
100	25	المجموع

من خلا الجدول نلاحظ 13 فرد أحيانا ما تحل مشاكلهم المتعلقة بأدائهم لعملهم من خلال الاتصال بالإدارة، في حين أن 6 أفراد تحل مشاكلهم دائما المتعلقة بأداء العمل من خلال الاتصال بالإدارة، أما 6 أفراد الباقية نادرا تحل مشاكلهم المتعلقة بأدائهم لعملهم من خلال الاتصال بالإدارة، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



- اهتمام الإدارة باقتراحات أداء العاملين يزيد من اخلاصهم.

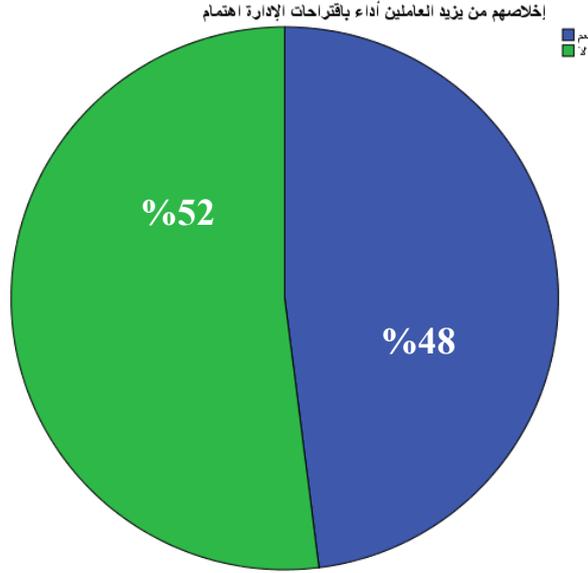
جدول رقم 21 يمثل اهتمام الإدارة باقتراحات أداء العاملين يزيد من اخلاصهم.

النسبة المئوية	التكرارات	اقتراحات أداء العاملين
48	12	نعم
52	13	لا
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 12 فرداً من المستجوبين اهتمام الإدارة باقتراحاتهم المتعلقة بأداء

عملهم زاد من اخلاصهم في العمل، بينما لم يزد ذلك لـ 13 فرداً، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل

جيد:



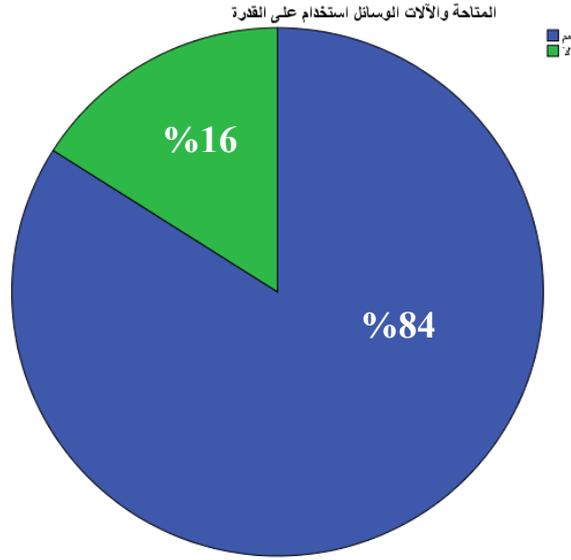
- القدرة على استخدام الوسائل والآلات المتاحة أثناء انجاز العمل بالمديرية.

جدول رقم 22 يوضح نسبة القدرة على استخدام الوسائل والآلات المتاحة أثناء انجاز العمل بالمديرية.

النسبة المئوية	التكرارات	استخدام الوسائل والآلات المتاحة
84	21	نعم
16	4	لا
100	25	المجموع

من الجدول هناك 21 فردا من حجم العينة يمتلكون القدرة على استخدام الوسائل والآلات المتاحة

عند انجازهم لعملهم بمديريتهم، بينما لا يمتلك 4 أفراد ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



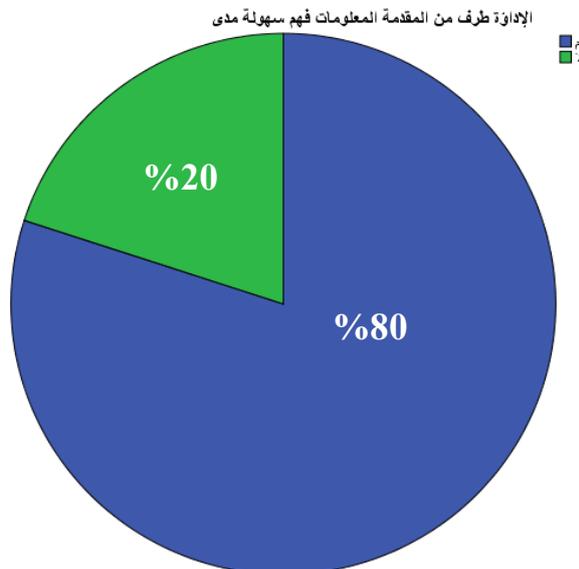
- مدى سهولة فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة:

جدول رقم 23 يبين مدى سهولة فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة:

مدى سهولة فهم المعلومة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	80
لا	5	20
المجموع	25	100

من الجدول نلاحظ أن 20 فردا من حجم العينة يفهمون المعلومات المقدمة لهم من طرف الإدارة

بسهولة، بينما 5 أفراد لا يفهمون ذلك بسهولة، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



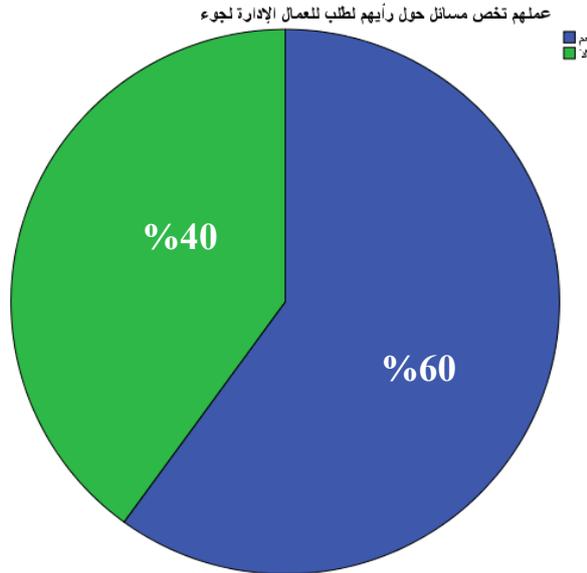
- لجوء الإدارة للعمال لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم.

جدول رقم 24 يمثل لجوء الإدارة للعمال لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم.

النسبة المئوية	التكرارات	لجوء الادارة للعاملين
60	15	نعم
40	10	لا
100	25	المجموع

من خلال الجدول يجيب 15 فرد بالإيجاب للجوء الإدارة إليهم لطلب رأيهم حول مسائل تخص

عملهم، بينما 10 أفراد لا تلجا لهم في ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



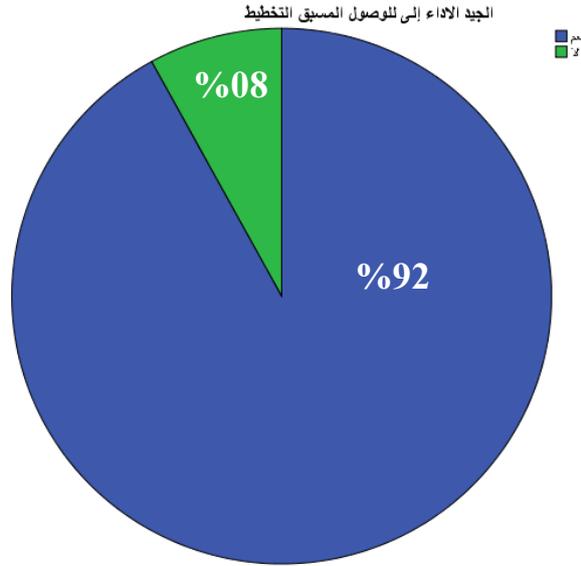
- التخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد.

جدول رقم 25 يبين التخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد.

النسبة المئوية	التكرارات	التخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد
92	23	نعم
8	2	لا
100	25	المجموع

من خلا الجدول نلاحظ أن 23 فردا يساعدهم التخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد، بينما 2

لا يساعدهم ذلك، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



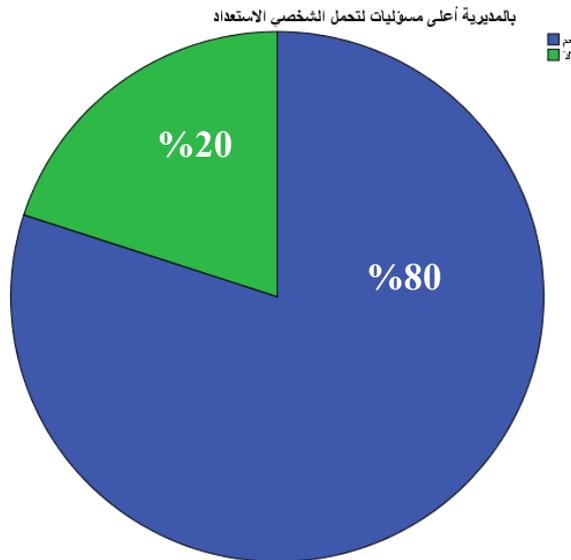
- الاستعداد الشخصي لتحمل المسؤوليات العليا بالمديرية.

جدول رقم 26 يمثل الاستعداد الشخصي لتحمل المسؤوليات العليا بالمديرية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاستعداد الشخصي لتحمل المسؤولية
80	20	نعم
20	5	لا
100	25	المجموع

نلاحظ من خلا الجدول أن 20 فردا لديهم استعداد شخصي لتحمل مسؤوليات أعلى بالمديرية، في

حين أن 5 أفراد ليس لديهم ذلك الاستعداد، وهو ما توضحه الدائرة النسبية بشكل جيد:



ثالثا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1- تقدير النموذج (دور الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة)

بالاعتماد على مخرجات SPSS وبحسب الفرضيات المستخدمة فكل نتيجة فكل نتيجة تعطينا نتيجة

كالآتي:

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.976	1	24.976	6.756	.016 <sup>b</sup>
	Residual	85.024	23	3.697		
	Total	110.000	24			
a. Dependent Variable: v500						
v400 .b. Predictors: (Constant)						

من الجدول أعلاه يتبين حسب اختبار ANOVA أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) أي

نقبل  $H_1$  الفرض البديل.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.971	2.048		5.356	.000
	v400	.390	.150	.476	2.599	.016
a. Dependent Variable: v500						

ومنه النموذج يكتب كالتالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 10.971 + 0.390 \text{ وسائل الاتصال}$$

أي أن هناك تأثير إيجابي من خلال وسائل الاتصال على الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة.

- دراسة العلاقة بين أنماط الاتصال السائد والأداء الوظيفي للعاملين.

الأداء الوظيفي		ارتباط
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	أنماط الاتصال
0.032	**0.43	الاتصال الصاعد
0.001	**0.60	الاتصال الأفقي
0.282	0.22	الاتصال المباشر
0.093	0.34	الاتصال غير المباشر
0.27	0.22	الاتصال الرسمي
0.003	**0.57	الاتصال غير الرسمي
0.440	0.16	الاتصال المكتوب
0.377	0.18	الاتصال المرئي
0.020	0.46	الاتصال غير المرئي
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

إن من خلال الجدول يتبين أن هناك علاقة بين نوع الاتصال والأداء الوظيفي في المؤسسة،

ويحتل الاتصال الأفقي الصدارة في ارتباطه مع الأداء الوظيفي.

# خاتمة

لقد قام الباحث، في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، وبذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي حيث كان المحور الأول في الاستبيان المتعلق بالبيانات السوسيوديمغرافية، أما في المحور الثاني: كان الاتصال الغالب سواء كان صاعد أو نازل، وبعدها اتباع جميع الخطوات.

لقد كشفت لنا هذه الدراسة التي أجريت بمديرية التجارة لولاية تبسة، عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وفي حين تفرغ البيانات واستقراءها تم التوصل إلى النتائج التالية:

حيث يحتل الاتصال الأفقي الصدارة في ارتباطه مع الأداء الوظيفي، كما تكشف هذه الدراسة ان اهتمام الإدارة بالعاملين من شأنه أن ينعكس إيجابيا على مردودهم الفردي وبالتالي مردود المؤسسة.

كما تؤكد نتائج هذه الدراسة على وجود صعوبة في اتصال العاملين بالإدارة لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم.

ويفضل العاملون في اتصالهم الإداري المحادثة الشفوية لفهم المعلومة ووصولها في حينها.

كما تساعد الاجتماعات العاملين على تبليغ رسائلهم المتعلقة بعملهم، مع استعمالهم لوسيلة الهاتف في العملية الاتصالية.

لنفس المجال مع نهاية هذه الدراسة للباحثين في مواصلة تطوير البحث في موضوع الاتصال التنظيمي ودوره على الأداء الوظيفي للعاملين في مختلف المؤسسات الإدارية في الجزائر.

# قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

1. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
2. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984.
3. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
4. أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت 1983.
5. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
6. أحمد ماهر (أ): السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط6، 1997.
7. أحمد ماهر (ج): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
8. أحمد ماهر، "كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
9. أزيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته"، طاء، دار أسامة، عمان، 2006.
10. بوب غارت: اثنتا عشر مقدمة تنظيمية، تعريب، هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2004.
11. توفيق محمد عبد المحسن، "تقويم الأداء، دار الطك العربي، 2004.
12. جاري ديسلر : أساسيات الإدارة والمبادي والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ النشرة الرياض، 1992:.
13. جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
14. جيري، جراي: الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988.

15. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، 2002.
16. حسين حريم، "السلوك التنظيمي"، ط3، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
17. حمدواي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
18. خضير كاضم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
19. خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
20. خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
21. خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
22. رواية حسن (أ): إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.
23. رواية حسن (ب): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999:.
24. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية- رؤية نظرية وعلمية وواقعية-، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطة، مصر، 1999.
25. سليمان محمد الطمواي: مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط7، 1987.
26. سهلية محمد عباس: إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
27. سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.

28. صلاح الدين عبد الباقي (ب): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإزرايطة، الإسكندرية، 2002.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، 2000.
30. طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة.
31. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
32. عبد الغفار حنفي (أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
33. عبد الغفار حنفي (ب): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
34. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971: .
35. عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر " دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997.
36. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
37. عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1)، نوفمبر 2001.
38. عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1)، نوفمبر 2001.
39. عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
40. عمر وصفي عقيلي: الإدارة "أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

41. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005.
42. فاطمة بن عليان السفياني، الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع"، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط آلية التربية، المملكة العربية السعودية.
43. فضيل دليو وآخرين، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
44. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004.
45. كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد المرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974.
46. مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1999: 269.
47. محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك - مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2004.
48. محمد بهجة كشك: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993.
49. محمد سعيد أنور سلطان (أ): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
50. محمد سعيد أنور سلطان (ب): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
51. محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، الإسكندرية، ط1، 2001.
52. محمد يسري إبراهيم دعيس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
53. محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003.

54. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.

55. مدحت محمد أبو نصر، "مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين"، ط1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

56. مذكرة تخرج لطالبة دياب سعد جبر المطرفي، "فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مدير المداري الابتدائية"، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى قسم إدارة التربية والتخطيط، 2012.

57. مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الانسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1982.

58. معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001.

59. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.

60. هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، الإزاريطة، الاسكندرية، 2000.

61. ياسين محجر، "تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء"، الهاشمي جامعة قسنطينة مجلة العلوم

الإنسانية واجتماعية، العدد السابع جامفي 2012.

### ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

- Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication ,édition hachette,paris,2001.

-Alex muchielli (b):op.cit.

-Alex muchielli(b): "Rôles et communication dans l'organisation." connaissance du problème", les édition esf-entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, paris,France 1983.

-Christian Guillevic :Psychologie du travail. Edition Nathan, paris,1999.

- p. Casse,Ay . couhaere: les outils de la communication efficace,chotard et associe éditeur,1984:.
- taieb hafsi: gérer l'entreprise publique,opu,Alger,1990.

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

تخصص إتصال تنظيمي

إستمارة بعنوان:

دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بموظفي مديرية التجارة

المديرية الولائية للتجارة - ولاية تبسة-

أخي، أختي الموظف(ة): تتدرج هذه الإستمارة لمعرفة رأيك في دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، لديك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر 02 " تخصص إتصال تنظيمي" ولذا فإن نجاح هذه المذكرة يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق على أسئلة الإستمارة، كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية، و شكرا على حسن تعاونكم.

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لإختيارك:

## إستبيان

### أولاً: البيانات السوسيوديمغرافية:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

35-25  45-35  55-45  65-55

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- الأقدمية في العمل:

أقل من 10 سنوات  من 11 سنة إلى 20 سنة  من 21 سنة إلى 30 سنة  أكثر من 30 سنة

5- الحالة العائلية:

عازب  متزوج  مطلق  أرمل

### ثانياً: الإتصال السائد بالمديرية:

6- ما هو طبيعة الإتصال التنظيمي الغالب في المديرية؟

صاعد  أفقي  مباشر  غير مباشر  رسمي  غير رسمي  
 مكتوب  مرئي  غير مرئي

7- هل تفضل أن أوامر المسؤول لك تكون في شكل؟

نصائح  توجيهات  أوامر  أخرى

8- هل إتصال الإدارة بك يحسن من أدائك؟

نعم  لا

9- هل ادائك في العمل يوصف بالجودة؟

نعم  لا

10- هل اهتمام الإدارة باقتراحاتك بأداء عملك زاد من اخلاصك في العمل؟

نعم  لا

11- هل تحل المشاكل المتعلقة بأدائك لعملك من خلال الاتصال بالإدارة؟

أحيانا  دائما  نادرا

12- هل الإدارة مهتمة باستقبال العمال للإستماع لإنشغالاتهم؟

نعم  لا

13- هل تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر؟

نعم  لا

14- هل تجد صعوبة في الإتصال بالإدارة؟

نعم  لا

15- هل تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك؟

نعم  لا

**ثالثا: وسائل الإتصال الفعالة في زيادة الأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المديرية.**

16- هل تمتلك القدرة على استخدام الوسائل والآلات المتاحة عند انجازك للعمل بمديرتك؟

نعم  لا

17- هل تفهم المعلومات المقدمة لك من طرف الإدارة بسهولة؟

نعم  لا

18- هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك؟

أحيانا  دائما  نادرا

19- هل تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك؟

نعم  لا

20- ما هي أفضل وسائل الإتصال الفعّالة التي تفضّلها؟

المحادثة الشفوية  المقابلة الفردية  لوحة الإعلانات

أخرى:.....

21- هل تعتبر الإجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعّالة لوصول المعلومات إليك؟

نعم  لا

22- هل ترى أن الهاتف والمحادثة الشخصية من بين أهم الوسائل الإتصالية؟

نعم  لا

23- هل المحادثة الشفوية مباشرة مع المسؤول تساعدك على الدقة في أداء عملك؟

نعم  لا

24- هل الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات بسرعة؟

نعم  لا

25- هل تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح الصعوبات التي تتعرض لها؟

نعم  لا

26- هل تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد؟

نعم  لا

27- هل لديك إستعداد شخصي لتحمل مسؤوليات أعلى بالمديرية؟

نعم  لا

FROM : IRC2

FAX NO. :

14 May 2020 9:42PM P1

سام  
جمع  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

DE : COMMERCE

N° FAX : 021898756

14 Mai 2020 08:48 P 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère du Commerce  
Le Secrétaire Général



وزارة التجارة  
الأمين العام

13 ماي 2020

رقم 1072/ت.و.ا/ع/2020

السادة المندوبون الجهويون للتجارة باستمارة باستمارة  
السادة المندوبون للتجارة إلى السادة: المندوبون الجهويون للتجارة  
☆ 14 MAI 2020 ☆  
.....5.52.3.....

مدراء التجارة للولايات

الموضوع: ف/ي إجبارية ارتداء الكمامات للحد من إنتشار فيروس كورونا  
في إطار تعميم استعمال الوسائل الوقائية من فيروس كورونا "كوفيد 19" وذلك بغرض الحد من إنتشاره، أعلمكم أن ارتداء الكمامات إجباري على حد سواء، بالنسبة للموظفين أو المواطنين الذين يرتادون إداراتكم لإستقاء معاملاتهم الإدارية.  
و عليه، أطلب منكم التنفيذ و السهر على التطبيق الصارم لهذا الإجراء الذي يهدف إلى الحفاظ على الصحة العمومية.

أولى أهمية قصوى لتنفيذ مضمون هذه التعليمات.

الأمين العام  
13 ماي 2020  
476

الأمين العام  
قشش قشش



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

مديرية التجارة لولاية تبسة

مصلحة الإدارة والوسائل

مكتب المستخدمين والتكوين

رقم: 77/2020/م ت

تبسة في: 09 جوان 2020

**\*\* إعلان \*\***

المطلوب من الموظفين الحوامل و اللواتي يتكفلن بتربية أطفال لا يتجاوز سنهم خمسة (05) سنوات، تحرير طلب الاستفادة من العطلة الإستثنائية مدفوعة الأجر مع تقديم الوثائق الشبوتية.

أولي أهمية بالغة لتطبيق لهذا الإعلان.

المدير

مدير التجارة  
الولاية تبسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

مديرية التجارة ولاية تبسة

مصلحة الإدارة والوسائل

مكتب المستخدمين والتكوين

رقم: 0000000000/وت /م ت وت/2020

تبسة في: 11/06/2020

مدير التجارة

الى السادة/

رؤساء المصالح

رؤساء المفتشيات الإقليمية للتجارة

( الشريعة – الونزة – بنر العاتر)

رئيس مفتشية مراقبة الجودة وقمع

الغش عند الحدود بوشبكة.

**\*تعليمية\***

تبعاً للتعليمية رقم 02 المؤرخة في 13/06/2020 المتضمنة التدابير التكميلية بعنوان المرحلة الثانية من خريطة الطريق للخروج التدريجي من الحجر وإستئناف بعض النشاطات التجارية والإقتصادية والإجتماعية، يعدل الإعلان رقم 6007 المؤرخ في 16/06/2020 فيما يتعلق بسن أطفال النساء المتكفلات بتربية أبنائهم من خمسة (5) سنوات إلى أربعة عشرة (14) سنة مع ضرورة تحرير طلب الإستفادة من عطلة إستثنائية وإرفاقه بالوثائق الثبوتية.

أولي أهمية بالغة للتنفيذ الصارم لهذه التعليمية.

المدير

