الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي
-دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة -مغنية-

أ. فاضل فايزة/ جامعة وهران 2 محمد بن أحمد - الجزائر
أ. سعدون سمية/ المركز الجامعي عين تموشنت- الجزائر

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، وقد اجريت الدراسة في مؤسسة صناعة الخزف بتافنة -مغنية-، حيث ثم اتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، ولقد طبق على عينة تقدر بـ: 40 عامل، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة وذلك باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، وفي الاخير تم التوصل الى أن هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد، والاتصال النازل) والأداء الوظيفي، كما انه تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء.

مقدمة:

يعد موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسيها هذا الموضوع. فالاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال[1].

كما يعتبر الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء أكان هذا الاتصال أفقيا (رئيس رئيس) أو عموديا (رئيس مرؤوس)، والمؤسسة تقوم بتسيير مواردها المادية والبشرية عن طريقه. فضلا عن زيادة قدرة الإدارة على تنفيذ عناصر العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين،

والتعاون البناء الذي يرتكز على تبادل البيانات والمعلومات.

كما أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود الكثير من الرؤساء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة باعتباره من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى فعالية وكفاءة أداء مواردها البشرية والذي يعتمد على سهولة الاتصالات في المؤسسة.

1. منهجية الدراسة:

اشكالية الدراسة:

يتوقف نجاح المؤسسات في انجاز مهامها وتحقيق اهدافها على فعالية اداء العاملين بها وكفاءاتهم، كون ان المورد البشري يعتبر القوى المحركة لتنفيذ تلك السياسات والبرامج والاستراتيجيات التي تسهى الى تحقيقها المؤسسة بصفة عامة.

وما للاتصالات من دور بالغ في تحقيق الكفاءة والفعالية، بمعنى توفير الوقت والجهد والتكلفة، والحصول على نتائج توازي الجهود المبذولة استجابة للتحديات الجديدة التي فرضتها التحولات الإدارية، كما نجد دراسات عديدة عنيت بدراسة أهمية الاتصالات التنظيمية نذكر من بينها دراسة ‹سليم كفان› (2005) حول مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية.

وللعاملين المذكورين أي الاتصال والأداء الوظيفي دور كبير في نجاح وتطور المؤسسات، ولقد جاءت هذه الدراسة لتحديد دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا انطلاقا من التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي؟

ولقد تفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

* هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي الصاعد والأداء الوظيفي؟

* هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي النازل والأداء الوظيفي؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس ؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير سنوات

الأقدمية؟

فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات السابقة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي؟

الفرضيات الفرعية:

* توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي الصاعد والأداء الوظيفي

* توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي النازل والأداء الوظيفي

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.

2. الاطار النظري:

أولا الاتصال التنظيمي:

تعريف الاتصال:

يرى «مصطفى عبد السميع» بأن لفظ اتصال communication مشتق من العبارة اللاتينية communis والتي تعني عام أو شائع.) مصطفى عبد السميع، 2003: 60)، والاتصال في اللغة العربية حسب «عبد الباقي صلاح الدين» يعود إلى الفعل «اتصل» واتصل إلى بني فلان بمعنى انتمى وانتسب[2]، ويعرفه «ليفيان فريدريك» (Livian frédric) فيقول: «الاتصال هو نقل المعلومات في اطار الحصول على تغيير سلوك المستلم»[3]. كما يعرفه «حماح محمد زهير» (2006) فيقول: «الاتصال عملية تقنية يتم على أساسها الاتصال بين طرفين: مرسل ومستقبل تتوفر بينهما قناة الاتصال»[4]. ويذهب كل من «ديكودن» و»اقلانس» (Décaudin et Igalens) إلى تعريف الاتصال بأنه مجموعة من العمليات التي يقوم بها العامل في المؤسسة أو المنظمة، باستعمال وسائل الاتصال المتاحة[5]. ويعرفه «جون سلوكوم» (John Slocum) بأنه نقل واستقبال الأفكار، الحقائق، المواقف، المعتقدات والأحاسيس عن طريق وسائل للحصول على رد فعل[6]، كما يعرفه «فيليب

باين»(Philippe Payen) بأنه: 'عملية تحويل الكلمات والصور إلى أدوات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة'[7]. ويذكر «الصيرفي محمد « في 'كتابه السلوك الإداري' أن كلمة اتصال في اللغة الإنجليزية تدل على أربعة معاني: المعلومات المبلغة، رسائل شفوية أو كتابية، تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات،ـ شبكة تليفونية..... وسائل الاتصال عموما[8]. ويعرفه «عبد الفتاح المغربي» بأنه عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، فهي تشير غلى نقل المعاني والرموز فيما بين الأفراد، ومن تم فهي فجوى النظام الاجتماعي.[9] ويضيف «دنيس برولكس» (Denis Proulx) بأن الاتصال هو عملية توصيل المعنى من فرد أو جماعة إلى فرد أو جماعة أخرى[10].

ومنه تستخلص الباحثتان أن الاتصال التنظيمي عملية نقل المعلومات، والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل التنظيم.

- أهمية الاتصال:

للاتصال دور كبير وأهمية بالغة في نجاح أي مؤسسة واستمرارها، وهذا ما يذكره «شريبط الشريف محمد» عن «جمال الدين لعويسات» (2002) حيث يرى أن الاتصال التنظيمي يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات، يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم وإمكانياته ومشاكله، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، ولاشك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات، كما يلعب الاتصال التنظيمي دورا رئيسيا في سيطرة المنظمة وتحكمها في صنع القرار، خاصة لدى المديرين وذلك لما يقومون به من أعمال تنظيمية وإدارية '' وقد أكدت دراسات «كلاوس وباس» (ما بين 1977 و1982) أن عمل المدير هو الاتصال، فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء المديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل% 80 من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم. وعليه فالاتصال نشاط توجيهي، إذ يمكن القائم بالإدارة من الاتصال بالعمال لإدارة وتسيير نشاطاتهم، كما أنه اطار تنظيمي لبلورة الأفكار ووسيلة لإقناع العمال، كما يساهم في الإبداع، فهو إذن نشاط تحفيزي ولكون الاتصال يسري في كامل الهياكل التنظيمية، ويساهم في حل مشاكل العلاقات الإنسانية والعملية، فهو إذن نشاط تنظيمي

لا يمكن الاستغناء عنه[11].

- مبادئ الاتصال:

للاتصال مبادئ تساهم في بناء أنظمة جيدة للاتصالات، حددها «حنفي عبد الغفار» في:

- **مبدأ الوضوح:** لكي يتم الاتصال لا بد من استخدام اللغة ـ وهي من مسؤولية المرسل، حيث يقوم بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين، والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة.

- **مبدأ الاهتمام والتركيز:** أي إعطاء الانتباه والاهتمام لاستقبال الرسالة مع وجود مبدأ الوضوح، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام، وتتنافس فيما بينها وقدرة ونطاق الفرد على الانتباه والتركيز.

- **مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية ـ حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال، فالأخير (الاتصال) عبارة عن وسيلة وليس غاية يستعمله المرؤوس لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

- **مبدأ استخدام التنظيم الغير رسمي:** تقوم التنظيمات الغير رسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك يجب عدم تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي[12].

- وسائل الاتصال:

لقد تعددت وسائل الاتصال وتطورت جراء التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال، ولكن بشكل عام تشمل وسائل الاتصال حسب «العلاق بشير» ما يلي: المقابلات الخاصة، الاجتماعات الخاصة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية السلكية واللاسلكية، المجلات والصحف الداخلية (التي تصدرها الشركة)، التقرير السنوي للموظفين، الخطابات البريدية، الملصقات الجدارية.

النشرات الدورية والخاصة، الصور والأفلام السينمائية. وكل وسيلة من هذه الوسائل لها استخداماتها الخاصة، حيث يتوقف اختيار إحداها على عدد من الاعتبارات مثل: نوع الرسالة المطلوب ارسالها ومدى أهميتها، درجة السرية الواجب توافرها، عدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم، السرعة اللازمة في الاتصال والتكلفة المترتبة عنه[13].

- الطرق الأساسية في الاتصال:

هناك طرق عديدة رئيسية لعملية الاتصال، وذلك لنقل آراء الناس أحدهم إلى الآخر، يذكر من بينها:

أولا: الاتصال الكتابي: يشمل الاتصال الكتابي وسائل عديدة تتفاوت في الأهمية، وتتوقف على حجم المنظمة وعدد العاملين فيها والمستوى الثقافي والبيئي، وكذلك القدرة المالية للمنظمة، ومن أهم هذه الوسائل:

القوانين والنظم والمنشورات الدورية والغير الدورية، الأوامر والتعليمات والبلاغات الإدارية، والبرقيات، المذكرات والتقارير الدورية، الشكاوي والمطالب والمقترحات التي يتقدم بها العاملون.

ثانيا: الاتصال الشفوي: يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به، ويتم أيضا تبادل الأفكار والمعلومات، وتعتبر أقصر الطرق وأيسرها، مما يوفر الكثير من الجهد والوقت الذي تتطلبه الأنواع الأخرى، وتعتبر المكالمات الهاتفية، المقابلات الشخصية، الأحاديث المباشرة والمحاضرات، المناقشات، والاجتماعات من أهم طرق الاتصال الشفوي.

ثالثا: الاتصال بالرموز: ويتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم، حيث يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والايماءات والانحناءات، ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس وشكل ومظهر الجسم[14].

- خصائص الاتصال:

إن العملية الاتصالية تمتاز بعدة خصائص أهمها:

* **الاتصال عملية ديناميكية** :تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة، فعملية الاتصال تعني التغيير.

* **الاتصال عملية مستمرة** :الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا، والكون المحيط بنا، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة.

* **الاتصال عملية موضوعية وواقعية** :فالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه[15].

- أنواع الاتصال:

هناك نوعين من الاتصالات: الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير الرسمية.

أولا: الاتصالات الرسمية: يرى كل من « الشماع حسن « و»كاظم حمود» أن الاتصالات الرسمية تنقسم إلى أربعة أنواع:

الاتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة:

أـ الاتصالات النازلة: وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل: المذكرات واللقاءات الجامعية، مناقشة الموازنات، ومنشورات المنظمة، وهكذا غالبا ما تكون فيها فاعلية التغذية العكسية منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر، وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

ب ـ الاتصالات الصاعدة: تتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس. وهي تعزز طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وصناديق المقترحات وغيرها. ولا تحقق الاتصالات الاهداف المرجوة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير.

ـ الإتصالات الخارجية: وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل: المجهزين، المستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم، وتسهم هذه الاتصالات في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة[16].

ـ الاتصالات القطرية أو المحورية: يرى «علي عباس» أن هذا النوع من الاتصال يتم

بين الأفراد العاملين في المنظمة، والذين تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية، وليس بينهم علاقة عمل رسمية بل تجمعهم علاقات معرفة وصداقة وتعاون[17].

ـ الاتصال الأفقي: يرى « سيد مصطفى أحمد» أنه في الاتصال الأفقي يتبادل العاملون -على نفس المستوى التنظيمي- رسائلهم، فقد يتحدث مدير إلى مدير آخر، أو يتحدث موظفون وموظفات يعملون بإدارة واحدة مع بعضهم. يتبادلون معلومات أو نصائح بشأن العمل وجداوله ومواقفه، أو يتبادلون أحاديث شخصية. والاتصال الأفقي مطلوب لتبادل المعلومات، وتكامل المهام والاختصاصات، ومن تم إنجاز العمل. فإن غاب أو تعثر الاتصال الأفقي فقد تتكرر جهود وأنشطة، أو يتأخر إنجاز العمل أو تنخفض الجودة، ومن ناحية أخرى فإن الاتصالات الجانبية بين الزملاء يمكن أن تعزز قدرات الابتكار، لأن تبادل الأفكار واحتكاك العقول في جلسات أو حلقات التفكير الابتكاري التي تسمى بـ» العصف الذهني» يفرز أفكارا ابتكارية مفيدة[18].

ثانيا: الاتصال الغير رسمي: ترى « الطاهر غنية « أن الاتصال الغير رسمي هو الاتصال الذي لا يتم وفقا لخطوط السلطة أو يكون خاضعا للوائح وقوانين، وقواعد المنظمة، وإنما يكون بين أعضاء المجموعات الغير الرسمية بالمنظمة، ولذلك فليس للمنظمة سيطرة عليه ولا تعرف قنواته[19].

– شبكات الاتصال:

هناك خمس شبكات من الاتصال تتمثل حسب «زيارة فريد» في:

* **شبكة السلسلة:** تربط هذه الشبكة الأعضاء فيها بشكل تسلسلي أو متسلسل، تنتقل الرسالة موضوع الاتصال بين مفاصل المفاصل ، تمثل هذه الشبكة أسلوبا مباشرا للاتصال عبر كل نقطتين فيها، لهذا السبب فإن تدفق المعلومات خلالها يكون بطيئا نسبيا.

- **شبكة الحرف (y):** تأخذ الشبكة حرف (y) باللغة الإنجليزية مقلوبا، والتي هي تحوير لشبكة السلسلة حتى يتمكن العضو فيها بالاتصال بثلاثة أعضاء.
- **شبكة المروحة:** في هذه الشبكة والتي تأخذ شكل المروحة، لا بد أن يمر كل اتصال عبر مركز الشبكة، وتنظم هذه الشبكة عمليات الاتصال عادة بين مستويين من المستويات الإدارية، حيث يتصل المدير أو المشرف بمركز الشبكة الذي يرتبط به والذي يقع على

عاتقه توزيع الرسالة إلى المواقع الثلاثة التي تتصل به وفي نفس المستوى.

- **شبكة النجمة:** لا تشترط هذه الشبكة قيودا على مسارات الاتصال داخل الشبكة، إذ يتمكن كل عضو من أعضائها الاتصال بأي عضو يشاء.
- **شبكة الدائرة:** يتمكن كل من أعضاء هذه الشبكة من الاتصال بعضوين اثنين فيها، كما هو موضح في الشكل رقم «7»، من هنا يمكن لكل عضو في الشبكة أن يكون هو مصدر الاتصال.

ويضيف «فريد زيارة» أن الشبكات الثلاث الأولى تعرف بالشبكات المركزية حيث يقوم المركز في كل منها بتوجيه مسارات الرسالة فيها، في حين تعرف الشبكتان الأخيرتان بالشبكات اللامركزية، حيث يمكن لعملية الاتصال أن تبدأ عند أية نقطة على الشبكة وفقا لعامل القرب والبعد بين الأعضاء، ووفقا لتفضيلات الطرف المرسل[20].

ثانيا: الأداء الوظيفي:

تعريف الأداء:

لقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء طبقا لتعدد التخصصات والاتجاهات، ومن بين التعريفات نجد أن آل شيخ عبد المجيد يرى أن كل من «بوحنية قوي» و«الإمام سلمى» يرجعان الى أن أصل مصطلح الأداء لاتيني (Performance) ويعني (to Perform) أي: تأدية عمل أو القيام بمهمة أو إنجاز نشاط، ومن ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعمال وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفؤ المدرب[21]. ويشير «مارتوري برنارد» (Martory Bernard) بأن الأداء هو: «النتيجة النهائية للنشاط»[22]. ويرى «أنور سلطان» أن الأداء الوظيفي يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد[23]. كما عرفه كل من السيد الجندي عادل والبتا السعيد عادل حسب ما ذكره «مكنزي وآخرون» (Mackenzie et al) بأنه: «السلوك الفردي الذي يتم تقييمه في ضوء مدى اسهام هذا السلوك في تحقيق أهداف المؤسسة»[24]. واعتبره «لصفر رضا» وفقا لما ذكره ‹كشرود عمار› على أن الأداء هو: «الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد نفسه ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكانياته، وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء، فهذا الأخير إذن هو حصيلة لتفاعل المعادلة التالية: الأداء= القدرة X الرغبة، فالقدرات العالية والرغبة القوية لدى الفرد سوف تساعد على أن يكون

الأداء فعالا»[25].

ومنه تستنتج الباحثتان أن الأداء الوظيفي هو من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، وهو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة النشاط أو الجهد المبذول فكري كان أم عضلي، وذلك من خلال قيامه بالمهام الموكلة إليه في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.

محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل فيما بينها، وفي هذا الصدد يميز «بلوم السعيد» محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة كم أن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

ب- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها وتقريرها والرفع منها.

ج- إدراك الدور الهام: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. كما أن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل. ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: محددات الأداء = الجهد X القدرات X إدراك الدور.[26]

وفي نفس الصدد تميز شامي صليحة حسب ما يراه أبو بكر مصطفى محمود أن أداء الفرد هو محصلة لثلاثة عوامل هي:

أ- **الرغبة**: هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من: اتجاهاته وحاجاته التي يسعى الى اشباعها، المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

ب– القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من: المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة، مدى وضوح الدور.

ج- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الاضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين[27].

ومنه يمكن صياغة المعادلات التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور.

الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل.

ومن خلال ذلك تستنتج الباحثتان أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها، ويمكن التعرف على الأداء الفعال من خلال مجموعة من السمات، سيتم عرضها في العنصر الموالي.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة بحد ذاتها في حال عدم ملاءمتها لقدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد، وفي هذا الصدد يرى مشعلي بلال بأن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في «هاوثورن» (Howthorne) التابعة لشركة وسترن إلكتريك (Western electric) التي نبهت لأهمية أبحاث الأداء الوظيفي، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه

عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

العوامل المتعلقة بالوظيفة: يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ. عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في: التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

ب . عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقي والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

عوامل متعلقة بالمؤسسة: مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجية المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي. فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

عوامل متعلقة بالبيئة: أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال[28].

ومنه فإن المنظمة تعمل على إزالة هذه العوامل السلبية التي تؤثر في الأداء الوظيفي وذلك من خلال الاستفادة من مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الأداء، وذلك ما ستتطرق إليه الباحثتان في العنصر الموالي.

طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من الطرق التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المنظمة، وفي هذا الصدد نجد أن رضا حاتم علي حسن يرى أن هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف: إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز. إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدى في المنظمة أو الإدارة.

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

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة: إن التغير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

المدخل الثالث: تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات

التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة[29].

2. تقييم الأداء:

تعريف تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء من أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، وبناء عليه يتم تحديد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أداء العمال، ولقد تعددت التعاريف بحيث يرى نظمي شحاذة أن تقييم الأداء هو: «العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به»[30]، كما يرى «سيكيو وآخرون» (Sekiou et al) بأن: «نظام تقييم الأداء هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة بيئة العمل»[31]. ويعرفه بلوط حسن ابراهيم بأنه: «العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة»[32]. ويعرفه كل من «درة عبد الباري» و«الصباغ زهير» بأنه: «عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجهما خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا»[33].

ومنه تستنتج الباحثتان أن تقييم الأداء عملية مخططة تقوم بها المؤسسة للتعرف على أداء العمال ومدى ملائمة طاقاتهم ومهاراتهم للوظيفة التي يمارسونها، ومدى امكانية تحملهم لمسؤوليات إضافية، وبالتالي التعرف على النقاط التي ينبغي تحسينها وتداركها لدى العمال.

أهمية عملية تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يعد وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العمال في المنظمة، ولقد حصر كل من «الخرشة كاسب ياسين» و«خضير كاظم حمود» الأهمية التي تنطوي عليها عملية تقييم الأداء في: تخطيط الموارد البشرية، تحسين الأداء وتطويره، تحديد الاحتياجات التدريبية، وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت ، معرفة معوقات ومشاكل

العمل[34]. ويضيف كل من «ناصر كريم» و«الدليمي أحمد» أن تقييم الأداء يساعد في تحديد اذا ما كان من الممكن أن يستمر العامل في وظيفته هذه مستقبلا أو نقله إلى عمل آخر أكثر ملاءمة لقدراته ومؤهلاته ومهاراته أو ترقيته إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية[35].

أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التنظيمية، وحسب «حمداوي وسيلة» فإن نظام تقييم الأداء يعمل على تحقيق أغراض أساسية من بينها:

- معرفة الكفاءات: يعني الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات الموجودة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال على نتائج جيدة في العمل
- تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب لهم.
- تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية، النقل).
- تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية: وتتمثل في الربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي....إلخ.
- مراقبة التناسب مع العمال ومتطلبات العمل: يتم مراقبة الأهداف المحققة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم[36].

مراحل تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء حسب الهيتي عبد الرحمن تمر بالمراحل التالية:

- وضع توقعات الأداء: وتعد أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها .

- مراقبة التقدم في الأداء: وتأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

- تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات أداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

- التغذية العكسية: هي ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أداءه، ولابد للفرد أن يستوعبها المعلومات التي تحملها إليه .

- اتخاذ القرارات الإدارية: وهي كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل...إلخ

- وضع خطط تطوير الأداء: وبموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل[37].

طرق تقييم الأداء: هناك طرق عديدة لتقييم الأداء الوظيفي ويمكن تحديدها في ما يلي:

أ- طريقة الترتيب: يرى «عليان ربحي» بأنها تعتمد على ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أداءهم العام، إذ يتم تحديد الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الفرد الذي يليه وهكذا حتى يتم ترتيب جميع العمال. وثمة صعوبة في هذه الطريقة خاصة في الادارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العمال وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة[38].

ب- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: حسب الطائي يوسف وآخرون فيتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العمال في إحدى الدوائر المنظمة أو أحد أقسامها الى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ، ب، ج، د، هـ) فانه تكون هناك عشر مجموعات كما يلي: أ مع ب، ب مع ج، ج مع د، د مع هـ ب مع ج، ب مع د، ب مع هـ ج مع د، ج مع هـ د مع هـ . وبعد تكوين المجموعات الثنائية، يقوم المقيم

بمقارنة كل ثنائية ليختار الموظف الأفضل. وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر قدرا معقولا من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتا طويلا في القياس وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال، كما لا يمكن بواسطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء، إذ تقتصر على توضح أن فلان أكفأ من فلان[39].

ج- طريقة القوائم: يرى الموسوي سنان أن هذه الطريقة تعتمد على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة (نعم)، وعلى الآخر كلمة (لا). يقوم المقيم بالتأشير على أي من أحد هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وعند الانتهاء من التأشير على جميع البنود، تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة لكل إجابة مثلا نعم: درجة واحدة، لا: صفر، ويتم بعد ذاك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة[40].

د- طريقة المواقف(الوقائع)الحرجة: حسب «حرحوش عادل» والسالم مؤيد فيتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكات العامل أثناء العمل. ويقوم المدير المباشر للعامل بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل العامل سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف العامل. وعند عملية للتقييم يقوم المدير بمراجعة ملف تمهيدا لإصدار حكم على الأداء. وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم[41].

ن- طريقة المقالة: يرى «الخرشة كاسب ياسين» و«خضير كاظم» أن هذه الطريقة تتطلب أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وارشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم: صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا: كمية وجود الأداء المتحقق، المعرفة المتعلقة بوظيفته، قدرته على التكيف مع العمل، علاقاته مع زملاءه والعاملين معه[42].

هـ- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة: يرى الطائي وآخرون بأنها تعد من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي

المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من الدرجات وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين[43].

و - طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: حسب عباس محمد فبموجب هذه الطريقة يقوم المقيّم بتسجيل السلوكات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، ولذلك فمن خلال هذا المقياس يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع، أي أنه يتم متابعة ومراقبة العمال وتسجيل سلوكاتهم بدلا من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقيّم بسلوك العاملين[44].

ي - طريقة الإدارة بالأهداف: يرى عليان ربحي بأن هذه الطريقة تتلخص بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعة غير مرضية أو هامشية أو مرضية تماما. لذلك يطلق على هذه الطريقة أيضا التقييم على أساس النتائج[45].

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

يمكن الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات، وفي هذا الصدد يرى «غيات بوفلجة» أنه يمكن تحديد تطبيقات استعمال نتائج تقييم الأداء في ما يلي:

أ - حاجات العامل: وتتمثل في: معرفة ما يفكر فيه مسؤوله من حيث المردود، معرفة الأهداف التي سيحققها في المستقبل، معرفة مساره المهني ومناقشة امكانية وشروط ترقيته، معرفة طبيعة التكوين الاضافي الذي هو في حاجة إليه.

ب – حاجات المسؤول: وتتمثل في: معرفة مردود كل واحد من عماله، الحيازة على معطيات كافية لتدعيم توصياته فيما يخص الترقيات، الزيادة في الأجور، اقتراح التكوين ... إلخ، تمكنه من تقديم توجيهات لموظفيه، معرفة انطباعات واتجاهات وأحاسيس ومشاكل موظفيه وهم في أعمالهم.

ج - حاجات برامج تسيير الموارد البشرية: وتتمثل في: سهولة التعيينات، وتبديل المناصب، إعداد الأجور ومراجعتها وبرامج التحفيز وتحسين تنظيمها، إعداد برامج الترقية،

إعداد برامج التكوين، إنشاء بنك معلومات لمعرفة مستوى الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.

د – **حاجات التنظيم:** وتتمثل في: تخطيط الاهداف، دراسة المناصب وتجديديها أو مراجعتها، مراجعة الخطط وتصحيحيها[46].

3. منهج الدراسة:

تماشيا مع موضوع الدراسة فان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعني بوصف الظاهرة وتحليلها، ولقد اعتمدت الباحثتان في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة على الاستبيان حيث احتوى على: المعلومات الشخصية للعامل، العبارات المتعلقة بمتغير الاتصال التنظيمي، والعبارات المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

الصدق: لقد تم عرض هاته الأداة على مجموعة من أستاذة علم النفس العمل والتنظيم بجامعة وهران، اضافة الى مدير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة للتأكيد على صدقها.

وفيما يخص **صدق الاتساق الداخلي**: كان معامل الارتباط المتحصل عليه يتراوح بين 0.67 و0.71 وذلك عند مستوى دلالة 0.01 بالنسبة لمتغير الاتصال التنظيمي، أما بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي فكان معامل الارتباط المتحصل عليه يتراوح بين 0.80 و0.87 وذلك عند مستوى دلالة 0.01.

الثبات: لقد بلغ معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستمارة ككل: 0.90 وهو ثبات مرتفع.

3.1. تطبيق أداة الدراسة: لقد تم تطبيق الاستبيان على عينة تقدر40 عامل، من مؤسسة الخزف لتانفة، وفيما يلي جداول توضح خصائص ومواصفات عينة الدراسة:

الجدول رقم – 02- يبين توزيع العينة على حسب متغير الجنس ومتغير السن:

السن	الجنس			
	ذكور		إناث	
25 سنة وأقل	06	23.07%	04	33.33%
35-26	12	42.85%	03	25%

45-36	04		14.28%	03		25%
أكثر من 45 سنة	06		21.42%	02		16.66%
المجموع	28	70%	100%	12	30%	100%
المجموع الكلي: 40						

يبين الجدول رقم (02) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بحيث تقدر نسبتهم 70% ومن بينهم 42.85% تتراوح اعمارهم ما بين 26-35 سنة، ثم تليها 23.07% لمن يبلغون من العمر 25 سنة وأقل، كما نجد ان نسبة العمال الذين سنهم أكثر من 45 سنة تقدر: 21.42 %،في حين ان نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة تقدر بـ 14.28%، في حين أن نسبة الاناث تقدر:30% ومن بينهن نسبة 33.33%من تتراوح أعمارهن 25سنة وأقل اعمارهن، ثم تليها نسبة اللواتي تتراوح اعمارهن من تتراوح أعمارهن 36-45 سنة، واللواتي تتراوح أعمارهن ما بين 26-35 سنة بنسبة : 25 %، ثم نسبة 16.66% اللواتي سنهن أكثر من 45 سنة.

الجدول رقم -03- يبين توزيع العينة على حسب متغير المستوى التعليمي ومتغير سنوات الأقدمية:

المستوى التعليمي	سنوات الأقدمية											
	05 وأقل			15-6 سنة			25-16 سنة			26 سنة وأكثر		
ابتدائي	02		20%	03		21.42%	02		28.57%	02		22.22%
متوسط	04		40%	04		28.57%	03		42.85%	03		33.33%
ثانوي	03		30%	04		28.57%	01		14.28%	03		33.33%
جامعي	01		10%	03		21.42%	01		14.28%	01		11.11%
المجموع	10	25%	100%	14	35%	100%	07	17.50	100%	09	22.50%	100%
المجموع الكلي: 40												

يبين الجدول رقم (02) أن فئة الأفراد الذين تترواح أقدميتهم بين 06 و15 سنة هي الاكثر انتشارا بنسبة 35 %، من بينهم نسبة 28.57 %تعود للعمال ذوي مستوى متوسط ومستوى ثانوي، كما نجد ان النسبة متساوية كذلك بين العمال ذوي مستوى ابتدائي والعمال ذوي مستوى جامعي وذلك بنسبة 21.42%، أما فيما يخص العمال الذين من لديهم من 05 سنوات وأقل فنسبتهم تقدر: 25 %: من بينهم العمال الذين لهم مستوى متوسط بنسبة 40%، ثم نجد العمال ذوي مستوى ثانوي بنسبة 30%، كما نجد ان اللذين

لهم مستوى ابتدائي تقدر نسبتهم 20%، في حين نجد أن النسبة ضئيلة فيما يخص العمال ذوي مستوى جامعي بحيث تقدر نسبتهم 10%، أما العمال الذين أقدميتهم 26 سنة واكثر فنسبتهم 22.50%، من بينهم نسبة 33.33 تعود للعمال ذوي المستوى المتوسط وكذا المستوى الثانوي، في حين نجد نسبة العمال الذين لديهم مستوى ابتدائي بنسبة 22.22%، ونسبة ذوي المستوى الجامعي 11.11%، وفي الاخير نجد نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 16 و25 سنة تقدر: 17.50% من بينمه 42.85% ذوي المستوى المتوسط، و28.57% تعود للعمال ذوي المستوى الابتدائي في حين نجد أن النسبة متساوية بين العمال ذوي المستوى الثانوي والمستوى الجامعي وذلك بنسبة 14.28%.

4. عرض النتائج:

1. الفرضية الأساسية: وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي:

الجدول رقم -04- يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي:

	قيمة "ر" المحسوبة	قيمة "ر" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي	0.61	0.30	38	دالة عند مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول رقم (04) الذي يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، فإنه يتبين أن قيمة «ر» المحسوبة تساوي 0.61 عند مستوى دلالة 0.01، وعند مقارنة «ر» المحسوبة مع «ر» الجدولية التي تساوي 0.30 عند درجة حرية 38، وجدت الباحثتان أن «ر» المحسوبة أكبر من «ر» الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

2. الفرضية الفرعية الاولى: وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال العمودي والأداء الوظيفي:

الجدول رقم -05- يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال العمودي والأداء الوظيفي:

	قيمة "ر" المحسوبة	قيمة "ر" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العلاقة الارتباطية بين الاتصال العمودي والأداء الوظيفي	0.42	0.30	38	دالة عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول رقم (04) الذي يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال العمودي والأداء

الوظيفي، فإنه يتبين أن قيمة «ر» المحسوبة تساوي 0.42 عند مستوى دلالة 0.05، وعند مقارنة « ر» المحسوبة مع «ر» الجدولية التي تساوي 0.30 عند درجة حرية 38، وجدت الباحثتان أن «ر» المحسوبة أكبر من «ر» الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال العمودي والأداء الوظيفي.

3. الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي:

الجدول رقم - 06- يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي:

	قيمة "ر" المحسوبة	قيمة "ر" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العلاقة الارتباطية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي	0.62	0.30	38	دالة عند مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي، فإنه يتبين أن قيمة «ر» المحسوبة تساوي 0.62 عند مستوى دلالة 0.01، وعند مقارنة « ر» المحسوبة مع «ر» الجدولية التي تساوي 0.30 عند درجة حرية 38، وجدت الباحثتان أن «ر» المحسوبة أكبر من «ر» الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي.

4. الفرضية الفرعية الثالثة: وجود فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس:

الجدول رقم - 07- يبين الفرق بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس:

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة "ت" الجدولية	درجة حرية	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	الذكور	28	135	13.08	0.09	02.02	38	غير دالة
	الإناث	12	122	11.99				

من خلال الجدول رقم (07) الذي يبين الفرق بين الذكور والاناث من حيث الأداء الوظيفي، فإنه يتبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي0.09 وهي قيمة غير دالة احصائيا،

فعند مقارنتها مع «ت» الجدولية التي تساوي 2.02 عند درجة حرية 38، وجدت الباحثتان أن «ت» المحسوبة أصغر من «ت» الجدولية، ومنه تم قبول الفرض البديل ورفضت فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين الذكور والاناث في الأداء الوظيفي. وبالتالي ترى الباحثتان بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس لم تتحقق.

5. الفرضية الفرعية الرابعة: وجود فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الأقدمية:

الجدول رقم - 10- يبين الفرق بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الأقدمية:

	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	قيمة "ف" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	التباين بين المجموعات	637.652	208.551	1.76	2.83	03	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	4251.948	118.110			36	
	التباين الكلي.	4889.600				39	

من خلال الجدول رقم (10) الذي يبين الفرق بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الأقدمية، فإنه يتبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 1.76 وهي قيمة غير دالة إحصائيا، فعند مقارنتها مع "ف" الجدولية التي تساوي 2.83 عند درجتي حرية (03، 36)، وجدت الباحثتان أن "ف" المحسوبة أصغر من "ف" الجدولية، ومنه تم قبول الفرض البديل ورفض فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الأقدمية. وبالتالي ترى الباحثتان بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الأقدمية لم تتحقق.

-5 مناقشة النتائج:

لقد اظهرت النتائج المتوصل اليها من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة ر 0.61 عند مستوى دلالة 0.01 اي انه كلما ارتفع الاتصال التنظيمي ارتفع معه الاداء

الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال الاهداف التي يسعى الى تحقيقها الاتصال التنظيمي ووظائفه كالإقناع والتعرف على مدى وصول التعليمات وتنفيذ الاعمال بالطريقة الصحيحة وضبط سلوك العاملين وتوفير المعلومات عن المسؤوليات الموكلة اليهم الذي من شانه ان يعزز ويرفع من الدافعية لديهم، بالإضافة الى وظيفة توجيه الاتصال لغرض خدمة تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة قبول الادوار التنظيمية كما ان وضوح دور كل فرد داخل المؤسسة وقيامه بواجباته الموكلة اليه وانضباطهم في اداء مهاهم يسهل ويسرع عملية انجاز وتحقيق الاهداف المنتظرة، حيث انه كلما كانت الاهداف محددة مسبقا بشكل دقيق فان الاداء سيكون جيدا كما ان العمل الجماعي واشراك العامل بالمؤسسة في تحديد الاهداف واعطائه مكانة داخل المؤسسة وانه فرد ذو اهمية وبالتالي شعوره بالانتماء وتحقيق ذاته داخل هذه المؤسسة وبالتالي يلبى حاجته الى الانتماء والتقدير التي تكلم عنها "**ابراهام ماسلو** "والذي اعتبر الحاجة الى التقدير في المراتب العليا بالهرم والتي تعبر عن الحاجة الى تقدير الذات والاحترام من طرف الاخرين والثقة والانجازات، فالإنسان اذا تمت تلبية حاجاته الاساسية انعكس ذلك على مجتمعه وعلى ادائه اضافة الى تفاعل وانسجام العاملين مع بعضهم البعض فوجود اتصال إداري تنظيمي فعال يزيد من ارتباط العمال بعضهم ببعض ويولد لديهم الإرادة والطموح للنهوض بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الخدماتية وتحسين صورتها الخارجية، هذا ما يشعر العامل بانتمائه لمؤسسة ويعطيه دفعا لبذل أكبر الجهود الممكنة للحفاظ على منصبه الوظيفي كما يجدر الاشارة الى اعمال «**التون مايو**» الذي ركز على أهمية العامل النفسي في العمل، وأهمية صِيغَ التعليمات على سلوك العاملين، وأكد أهمية العلاقة بين الجماعات التي تتكون بين العمال، وأكد كذلك على فهم تنظيم العمل على أنه حالة من النظام الاجتماعي، وأن مشاعر العمال وحركاتهم، لا يمكن أن تفهم إلا انطلاقاً من كونها نتاجاً لمجموعة علاقات بين مختلف الجماعات بما في ذلك مجموعات الفنيين والرؤساء. ويساعد الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل وبالتالي يمكن القول والتأكيد على اهمية الاتصال التنظيمي بين افراد المؤسسة الواحدة في الرفع من مستوى الاداء الوظيفي، كما ان المزج بين النمطين داخل المؤسسة ضروري بحيث يضمن السير الحسن للعمل ،فمن خلال الاتصال النازل تهدف المؤسسة الى ايصال المعلومات الى العمال، والسهر على تنفيدها وتحقيق اهداف واغراض المؤسسة هذا من جهة، واهداف العمال من خلال الاتصال الصاعد الدي يضمن انشغالاتهم واقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض ادائهم ومن خلال

اعطاء المؤسسة الاهمية لهذا النمط فإن هذا يعود بالنفع عليهم حيث يساهم في رفع المعنويات من خلال ادراكهم ان المؤسسة تهتم بهم وهذا ما يحسن مستوى ادائهم، كما أشارت النتائج أيضا الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة صناعة الخزف بتافنة -مغنية- للمتغيرات التالية: الجنس، سنوات الأقدمية، وذلك يعود الى أن المؤسسة تعمل على توفير كل المعدات والوسائل اللازمة لتنمية وتطوير أداء مواردها البشرية، وان العاملين بالمؤسسة لهم نفس الأداء سواء كانوا رجالا أم نساءا ويعملون على تخطي كل العوائق التي قد تعيق اداءهم، ويملكون مهارات وكفاءات وقدرات يستغلونها في انجاز مهامهم على أكفء وجه، كما أنهم قادرين على بذل كل مجهوداتهم لأداء أفضل، كما ان أداء العاملين بالمؤسسة لا يتأثر بسنوات أقدميتهم، فأغلبيتهم من لديهم من 06 سنوات الى 15 سنة أقدمية (انظر الجدول رقم -03-)، باعتبار ان العاملين بالمؤسسة يعملون على تأدية المهام الموكلة اليهم، وان كل عامل ليهد دراية بمسؤولياته الوظيفية وكيفية انجازه لمهامه مما يساهم في رفع أداءه وبالتالي رفع أداء المؤسسة وتطويرها للرقي والازدهار وتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع:

1 - آل الشيخ، عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد. (2011). معوقات الاتصال الاداري المؤثر على أداء العاملين. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. صفحة: 10 أنظر الموقع: http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses

-2 عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع. صفحة: 250

3- Livian, F. (2001). Economie de l’entreprise. France : DUNOD. Page : 163

-4 حمام ، محمد زهير. (2006). من هنا يبدأ الاتصال الفعال. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع. صفحة: 88.

5 - Décaudin, J et Igalens, J.(2006) . la communication interne : stratégies et techniques. Paris : DUNOD . Page : 11

6- Slocom, Jhon W. (2006). Management des organisations. (2 éd). Belgique : de Boek. Page :414

7- Payen, Fhilippe. (2010). BABA de communication. France : vocatis .Page : 43

8- الصيرفي، محمد. (2007). السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. صفحة: 221.

9- المغربي، عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. صفحة: 169

10- Proulx, D. (2011). Usage et enjeux des technologies de communication. (2eme éd). France: Eres. Page : 335.

11- شريبط الشريف، محمد. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز بعنابة. رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة. الجزائر. صفحة: 63.

12- حنفي، عبد الغفار. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية. صفحة: 418.

13- العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. الأردن: دار اليازوري العلمية. صفحة: 300

14-الخطيب، أحمد ومعايطة، عادل سالم. (2009). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث. صفحة: 311.

15- طبيش، ميلود. (2011). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة ورقلة. صفحة: 38.

16- الشماع، حسن وخضير، حمود. (2000). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. صفحة: 209

17-علي، عباس. (2009). أساسيات علم الإدارة. (ط4). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. صفحة: 157.

18- سيد مصطفى، أحمد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. مصر. صفحة: 355.

19-الطاهر، غنية. (2003). مبادئ إدارة الاعمال: المفاهيم والأسس والوظائف. ليبيا: الجامعة المفتوحة. صفحة: 236.

20- زيارة، فريد. (2006). المبادئ وأصول الإدارة والأعمال. (ط5). الأردن: اربد للنشر والتوزيع. صفحة: 296-298.

21- آل الشيخ، عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد. مرجع سابق. صفحة: 32.
22- Martory, B. (2001). Contrôle de gestion sociale. (3e éd). Paris :Librairie Vuibert. Page : 231
23- أنور سلطان، محمد سعيد. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة. صفحة: 219.
24- السيد الجندي، عادل والبنا السعيد، عادل. (2007). الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية. 13(7)، 09-130. صفحة: 25.
25- لصفر، رضا. (2010). علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران: وهران. صفحة: 10.
26- بلوم، السعيد.(2008).أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري: قسنطينة. صفحة: 51. أنظر الموقع: http://bu.umc.edu.dz/opacar
27- شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء للعاملين. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة: بومرداس. صفحة: 67. أنظر الموقع التالي:
http://bu.umbb.dz/ressources-electroniq/theses-n
28- مشعلي بلال. (2011). دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال. رسالة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. جامعة فرحات عباس: سطيف. صفحة: 04-06. أنظر الموقع: http://www.univ-ecosetif.com
29- رضا حاتم علي حسن. (2003). الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. صفحة: 59. أنظر الموقع: http://bibliothequenaimiabdelkader.files.wordpress.com
30- نظمي، شحاذة. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. صفحة: 75.
31- Sekiou et autres. (2001) .Gestion des ressources humaines. (2eéd).Bruxelles: Éditions de Boeck. Page : 256
32- بلوط، حسن ابراهيم.(2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية. صفحة: 360.
33- درة، عبد الباري ابراهيم والصباغ، زهير نعيم. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن

الحادي والعشرين. الأردن: دار وائل للنشر. صفحة: 270.
-34 الخرشة، كاسب ياسين وخضير، كاظم حمود. (2009). إدارة الموارد البشرية. (ط2). الأردن: دار المسيرة. صفحة: 152-153.
-35 ناصر، كريم علي والدليمي، أحمد محمد مخلف. (2009).علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل. الأردن: دار وائل للنشر. صفحة: 173.
-36 حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة. صفحة: 124-125.
-37 الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2005). إدارة الموارد البشرية. (ط2). الأردن: دار وائل. صفحة: 206.
-38 عليان، ربحي مصطفى .(2007). أسس الادارة المعاصرة. الأردن: دار صفاء. صفحة: 165.
-39 الطائي، يوسف حجيم والفضل، عبد الحسين مؤيد والعبادي، فوزي هاشم. (2006). إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل - .الأردن: دار الوراق. صفحة: 243.
-40 الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. الأردن: دار مجدلاوي. صفحة: 178.
-41 حرحوش، عادل صالح والسالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. (ط3). الأردن: عالم الكتب الحديث. صفحة: 112.
-42الخرشة، كاسب ياسين وخضير، كاظم حمود. مرجع سابق. صفحة: 160.
-43 الطائي، يوسف حجيم والفضل، عبد الحسين مؤيد والعبادي، فوزي هاشم. مرجع سابق. صفحة: 248.
44 عباس، محمد سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية.(ط 2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. صفحة: 153.
-45 عليان، ربحي مصطفى. مرجع سابق. صفحة: 168.
-46 غيات، بوفلجة. (2008). مبادئ التسيير البشري. (ط3). وهران: دار الغرب. صفحة: 46-47.