

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:.....  
رقم التسجيل: 1435093779

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص: تنظيم وعمل - تسيير الموارد البشرية  
بعنوان:

جودة إدارة العلاقات التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء في  
الإدارة التربوية  
- دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات ولاية المسيلة -

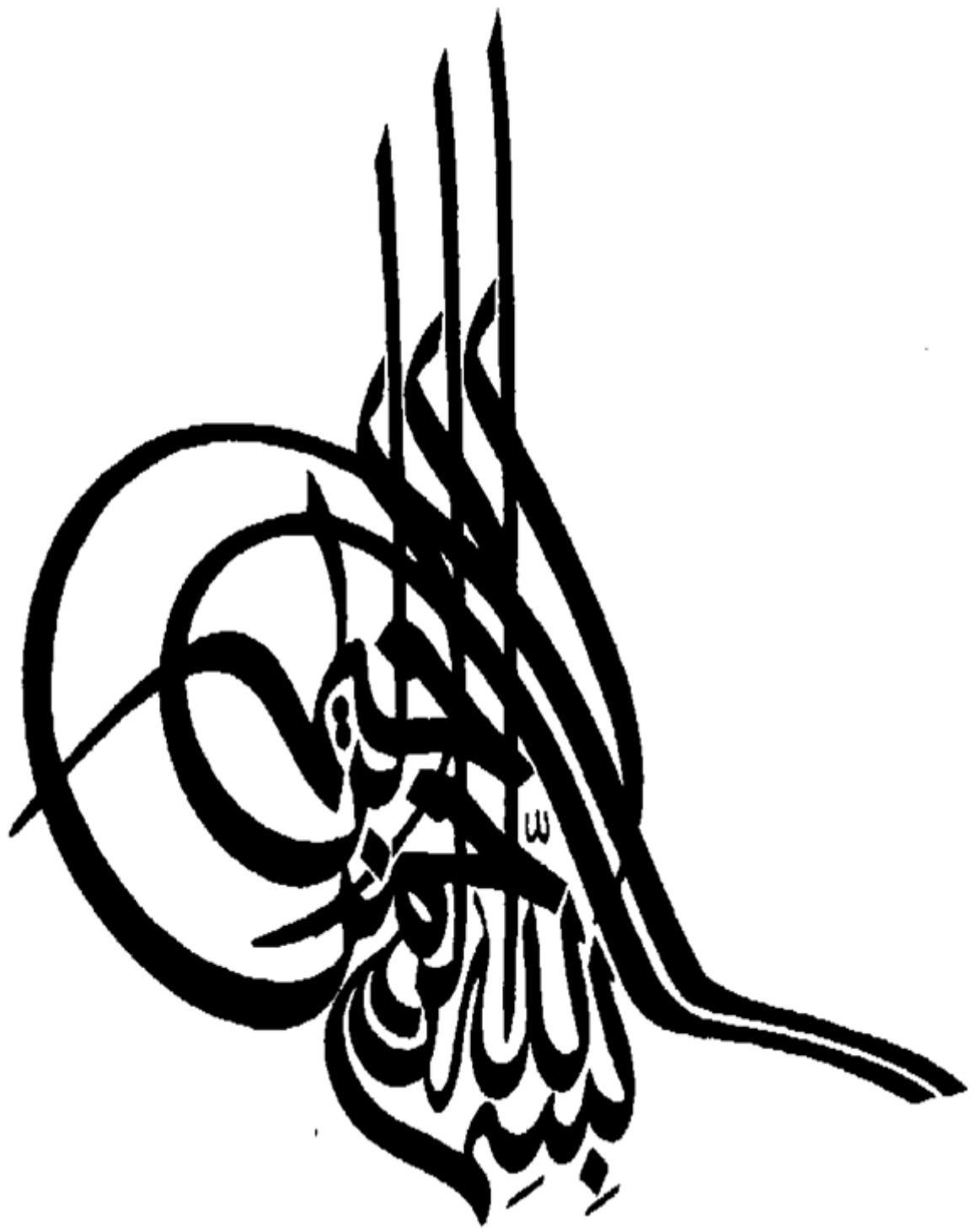
إعداد الطالبة:

إيمان خنوس

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسيا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر	العمرى واضح
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر	عزوز كتفي
ممتحنا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر	قرساس الحسين

السنة الجامعية: 2019/2018



# \*\* شكر وتقدير \*\*

لله بجمع المحامد الذي أمدنا بالصبر ووفقتنا لإتمام عملنا هذا،  
فكان خير معين، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد صلى  
الله عليه وسلم، المبعوث إلى خير الأمر وعلى آله وصحبه أجمعين،  
أما بعد:

إن كان من شكر وتقدير فلولواحد الذي ساعدنا في إنجاز هذا  
العمل المتواضع، ثم نقدم بكامل شكرنا الجزيل للأستاذ  
كثفي عزوز على نصائحه القيمة وتوجيهاته طيبة مشوار هذا  
العمل

والشكر موصول لأساتذة قسم علم النفس  
كما نقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له يد العون في إنجاز  
هذا البحث من قريب أو من بعيد

# إهداء

إلى من علمني النجاح والصبر وزرع في نفسي الطموح والمثابرة إلى من تحرى الصعاب لينير لي ورب العلم  
أبي الغالي أطل الله في عمره

□ إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل ما أنا فيه أُمي الغالية حفظها الله

□ إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي شبابي إخوتي وأخواتي

□ إلى خطيبي ورفيق وربي هشام

□ إلى محفرتي في مشوارتي العلمي خليدة

□ إلى كل صديقاتي

□ إلى أساتذتي بقسم علم النفس تنظيم وعمل



# فهرس المحتويات

كلمة شكر

مقدمة

أ

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

6	1- إشكالية الدراسة
8	2- الفرضية العامة
8	3- الفرضيات الجزئية
8	4- أهداف الدراسة
8	5- أهمية الدراسة
9	6 - أسباب اختيار الموضوع
9	7- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة
10	8 - الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: إدارة الجودة

16	تمهيد:
17	1- الجودة
18	2- أبعاد مجالات الجودة
19	3- تكاليف الجودة
20	4- مبادئ الجودة
20	5- أهداف الجودة
21	6- معايير الجودة
25	1- العلاقات التنظيمية
25	2- أنواع العلاقات التنظيمية
27	3- أهمية العلاقات التنظيمية
27	4 - وظائف العلاقات التنظيمية
28	5 - أهداف العلاقات التنظيمية

28	6- المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي
30	خلاصة

### الفصل الثالث : كفاءة الأداء

32	تمهيد
33	1- تعريف الكفاءة
33	2- أبعاد الكفاءة
34	3- أنواع الكفاءة
35	4- الكفاءات الاستراتيجية
35	1- الأداء
36	2- أنواع الأداء
37	3- أبعاد الأداء
37	4- محددات الأداء
38	5- معايير الأداء
39	خلاصة:

### الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

41	1- الدراسة الاستطلاعية
42	2- المنهج المستخدم
42	3- مجتمع وعينة الدراسة
43	4- الحدود: الزمانية والمكانية
43	5- أدوات جمع البيانات
44	6- الخصائص السيكمترية
44	7- أساليب تحليبي البيانات

### الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

46	1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
47	2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

48	3- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
49	4- دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير السن:
50	5- دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الجنس
52	6- دراسة الفروق بين افراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.
54	خلاصة النتائج
57	المقترحات
	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العلاقات التنظيمية وكفاءة الأداء في الإدارة التربوية ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لأنه الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة من خلال التعرف على علاقة العلاقات التنظيمية بكفاءة الأداء في الإدارة التربوية لدى المعلمين حيث يضم مجتمع الدراسة 70 عينة تم توزيع الاستمارة عليهم واعتمدت الباحثة في ذلك على الاستمارة لإجراء الدراسة كأداة حيث تتكون من محورين الأول تناول الاتصال التنظيمي وضم (22) بند من البند (1) إلى البند (11) تتعلق بالاتصال النازل ومن البند (12) إلى البند (22) تتعلق بالاتصال الصاعد والمحور الثاني خاص بكفاءة الأداء وعدد بنوده (20) بندا وكذلك تم التطرق إلى متغيرات السن ، الجنس ، الأقدمية في العمل، حيث تم إجراء الدراسة في بعض ابتدائيات ولاية المسيلة من شهر فيفري 2019 إلى غاية مارس 2019 ولقد جاءت نتائج الدراسة كالآتي:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسات التعليم الابتدائي وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والمعلمين.
- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل وكفاءة الأداء في الإدارة التربوية .
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد وكفاءة الأداء لدى عينة الدراسة وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين العلاقات التنظيمية وكفاءة الأداء في الإدارة التربوية.
- أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الخاصة بـ (السن، الجنس، الأقدمية في العمل) وانطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس *Anova, t. test* فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على كفاءة الأداء والعلاقات التنظيمية في الإدارة التربوية مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

## **Résumé :**

*l'étude visait à identifier la nature de la relation entre les relations organisationnelles et l'efficacité des performances de l'administration de l'éducation, ce qui a permis au chercheur de suivre l'approche descriptive car c'est la plus efficace pour révéler la réalité du phénomène et s'aligner sur les objectifs et la nature du sujet de l'étude. La communauté d'étude comprenait 70 échantillons. Le questionnaire a été distribué au chercheur, qui a adopté le questionnaire comme outil composé de deux axes: le premier sujet traitait de la communication organisationnelle et comprenait 22 éléments des éléments (1) à (11) Du point (12) au point (22) liés à la communication ascendante et au deuxième axe pour l'efficacité de la performance et du nombre de points (20), ont également abordé les variables âge, sexe, ancienneté dans le travail, où l'étude a été menée dans certaines écoles élémentaires de l'état de M'sila de février 2019 à Mars 2019 Les résultats de l'étude comme suit:*

- L'existence de deux types de communication inférieure et supérieure au sein des établissements d'enseignement primaire et l'importance de chaque modèle dans la réalisation du processus organisationnel de l'institution et dans la circulation de l'information entre l'administration et les enseignants.*
- Une forte corrélation a été trouvée entre la liaison descendante et l'efficacité de la performance dans l'administration de l'éducation.*
- L'existence d'une forte corrélation entre la communication croissante et l'efficacité de la performance dans l'échantillon de l'étude, ce qui confirme la réalisation de l'hypothèse générale selon laquelle il existe une relation entre les relations organisationnelles et l'efficacité de la performance dans l'administration de l'éducation.*
- Pour les hypothèses différentielles liées à (âge, sexe, ancienneté dans le travail) et à partir des résultats du traitement statistique utilisant l'échelle t. test, Anova a révélé l'absence d'impact de ces variables sur l'efficacité des performances et les relations organisationnelles dans la gestion de l'éducation, ce qui implique de concrétiser ces hypothèses*

# مقدمة

يسعى الإنسان بطبعه للحصول على السعادة من خلال إشباع حاجياته اليومية وفي مقدمتها الحاجات الأساسية الثلاثة (المأكل، المشرب، والملبس)، وبهذا يكون اللباس ضمن الأولويات التي يسعى الفرد للعيش بواسطتها، وغياها يشكل له عائقا في التوافق الخارجي.

فقد ظهر اللباس منذ أن خلق الله الإنسان، حيث دعت إليه الأديان وتجاوبت معها لطبيعة البشرية فأصبح يلازم الفرد طوال حياته، فتغير بمرور الحضارات وتعاقب الأجيال وتسارع الأحداث والمتغيرات واختلف من مجتمع لآخر، حيث أصبح يميز منطقة عن أخرى ويعبر عن تراثها وعاداتها وعرف أكثر تغيرا مع التطور العلمي والصناعي، واحتل اليوم مكانة هامة في المجتمع وحياة الفرد باعتباره أول ما يلاحظ على الشخص، فبالإضافة إلى أنه يميز ثقافة منطقة أو مجتمع عن الآخر، فهو أيضا يجدد شخصية الفرد وانتماءه ومكانته الاجتماعية ومستواه المعيشي الذي يميزه عن باقي الأفراد الآخرين في المجتمع الواحد، خاصة لدى فئة الشباب باعتبارهم أكثر فئات المجتمع حاجة إلى التغيير والتعبير عن ذواتهم والتعبير عن ذواتهم بصفاتهم أكثر حيوية ونشاطا وتفاعلا وسرعة في الاندماج مع الآخرين.

والشباب في المجتمع الجزائري كباقي شباب المجتمعات الأخرى تأثرا بثقافة العصر واهتماما باللباس خاصة منهم الطلبة الجامعيين، حيث تتطلب الحياة الاجتماعية عامة وثقافة الشباب على وجه الخصوص العناية بالمظهر الخارجي لما للملابس أثر نفسي واجتماعي على الفرد الذي يرتديها والآخر الذي يراها فموضوع الملابس والثياب ذو شقين: الأول يتعلق بالذوق والفن، والثاني تحكمه قواعد اجتماعية صارمة ومامن شك أن كل الحضارات تلتقي عند تلك القواعد بالرغم من اختلاف الزمان والمكان واختلاف تقاليد الناس وأذواقهم.

(عبد الرحمان يحي الحداد، 1995، ص37)

ولهذا انشغل الطالب بشرائها واختيارها باعتباره فردا له استقلالية كاملة وحرية تامة في اختيار أذواقه، وبصفته كذلك كائن اجتماعي يمثل وينقاد إلى ما يدعو إليه المجتمع.

كما يرى (عاطف عطية) أنه ليس هناك أكثر من فردية من عادة اللباس، إلا أنها مرتبطة بالبنية الاجتماعية ومفروضة بطريقة ما على أعضاء المجتمع فمن الضروري أن نلبس، إلا أن لباسنا خاضع لما هو متوفر في السوق والمتوفر يمثل استجابة لما تتقبله البنية الاجتماعية...، كافة المغريات الدعائية والإعلانية وغيرها ولا ننسى كل على ذوقك والبس على ذوق الناس.

من هنا ظهر الاهتمام بوظائف الغلاف النفسي الذي لم يتوقف على الجانب النظري فحسب، بل اتجه نحو المجالات العملية والتطبيقية وذلك في الأبحاث التحليلية والسيكوسوماتية، فيبدو أن الاهتمام بالحاويات

النفسية مناسب عندما تعتمد الدراسات على نموذج الغلاف النفسي، حيث يسمح لنا بالوقوف على الاضطرابات التي تخص حدود الأنا ووظائفه، فالتفكير في وظائف الأنا خاصة بالاستناد على نموذج الموقعية الثانية يشير إلى أن الأنا في مجموعه ينحدر من الأحاسيس الجسدية خاصة تلك التي تصدر من سطح الجسم، وهذا ما سمح لفرويد بالقول بأن الأنا هو قبل كل شيء أنا جسدي فهو إسقاط لسطح الجسد، حيث يمثل سطح الجهاز النفسي.

كما أشار فرويد إلى أن الأنا يجمع بين الجسم والموضوع، وانطلاقاً من هذا فقد طور أنزيو مفهوم الأنا الجلدي ليمثل تشبيهاً للعلاقة بين الأم والرضيع.

لقد أشار فرويد في بداية أعماله بصورة غير مباشرة إلى الوظيفة الإحتوائية للأنا وتوالت بعده الاهتمامات ، إلا أن أنزيو هو الذي أقام نظرية خاصة تركز أساساً على مفاهيم الحدود الجسدية والأغلفة النفسية، فاعتنى مفهوم الأنا الجلدي أهمية سواء من الناحية النظرية أو العملية، حيث أكد على أهمية الجلد منذ العلاقات البائية بين الأم ورضيعها، أي أن أي اختلال على مستوى هذه الأخيرة قد تنجر عنه اختلالات تمس بصورة خاصة وظائف الأنا الجلدي، فمفهوم الأنا الجلدي مضاعف فهو يصف تجربة ملموسة خاصة بالفرد والتي تربط الأفكار بتجارب سطح جسده، فهو يسمح بالوقوف على مجالات نفسية لم تكن مفهومة من قبل مثل الدينامية النفسية لبعض الحالات الإكتئابية انطلاقاً من فهم كيف يعمل التفكير على ربط العواطف مع المعارف في حيز يتمثل في الغلاف النفسي.

وتشكلت الدراسة الحالية من:

الفصل التمهيدي والذي يمثل مدخلاً للدراسة وبمثابة تقديم للبحث، حيث تم فيه عرض الإشكالية وصياغة الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة والدراسات السابقة والتعقيب عليها.

ثم تطرقنا بعدها إلى الفصل الثاني والذي تناولنا فيه الأغلفة النفسية بدءاً بالصورة الجسدية والفرق بينها وبين المخطط الجسدي، الأنا الجلدي ووظائف الأنا جلد، انتقالاً إلى مفهوم الأغلفة النفسية، أنواع الأغلفة النفسية، اضطرابات الأغلفة النفسية وخصائص الغلاف النفسي.

يأتي بعدها الفصل الثالث بعنوان اللباس تناولنا فيه تعريف اللباس ووظائفه، وكذا اللباس والهوية واللباس في القرآن الكريم والسنة النبوية، ثم أنواع اللباس في الجزائر ثم اللباس والخصوصية الثقافية وأخيراً علاقة الجسد باللباس.

ثم يليهم الفصل الرابع والذي تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة ذكرنا فيه المنهج المتبع وكذا مجموعة البحث وخصائصها، ثم حدود البحث والأدوات المستخدمة.

ليأتي أخيرا الفصل الخامس والأخير والذي عرضنا فيه الحالات المدروسة وتحليلها ومناقشتها.

وفي ختام الدراسة تناولنا خلاصة عامة وملخص الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

تمهيد:

- 1- إشكالية الدراسة
  - 2- تحديد الفرضيات.
  - 3- متغيرات البحث.
  - 4- أهمية موضوع الدراسة.
  - 5- أهداف الدراسة.
  - 6- تحديد المفاهيم الإجرائية.
  - 7- الدراسات السابقة.
- خلاصة.

## 1- الإشكالية

تشكل لدى الفرد منذ ولادته مجموعة من الإدراكات لبعض المواضيع الخارجية، ولعل أول إدراك يتشكل لديه هو إدراكه لمظهره الخارجي وبنيته المورفولوجية، وهذه الصورة الخارجية تتمثل عن الباقي اللباس وصورة الجسد. l'image du Corp. لكن في الحقيقة هذا الإدراك لم يظهر اعتبارياً بل هو نابع من مكونات نفسية ناتجة عن أفكار وتصورات واعتقادات، وبما أن للجسد صوراً وأشكالاً وتغيرات مختلفة فإن للباس أيضاً وظائف وتغيرات وأنماط مختلفة، ما هي إلا امتداد لصورة الجسد.

ومن المعلوم أن موضوع اللباس هو موضوع خلاف بين الثقافات والديانات، فلكل خصوصياته وما يجعله مميزاً عن الآخر وبالتالي فإن اختيار الأفراد لنوعية اللباس ليس اعتبارياً فارتداء بعض الأفراد لباساً محتشم ولائق في مجتمع معين، لا يعتبر لائقاً في مجتمع آخر، وقد يعتبر اللباس بمثابة دفاع سطحي يخفي وراءه صراع نفسي داخلي عند بعض الأفراد الذين يلبسون لباساً يعبرون به عن امتثالهم لبعض العادات والتقاليد التي فرضها عليهم مجتمعهم لكسب رضا الآخرين وبالتالي يرضون ولو جزءاً من ذواتهم أو يتعدون عن تأنيب الضمير.

ولعل هذا ما يدفعنا إلى اعتبار اللباس بمثابة "غلاف" (Enveloppe) يمكن أن يولد أحياناً مشاعر وانفعالات توحى إلى شعور الفرد بالاطمئنان والسعادة، وفي أحيان أخرى يكون عاملاً مولداً لمشاعر العجز والتعاسة مما يوحي بمعاناة نفسية داخلية، وبالتالي فيما أن يكون اللباس بمثابة الغلاف الحامي والحامل لمشاعر الفرد وسندا للهوية أو تعبيراً عن هوية جنسية أو هوية اجتماعية وامتداداً لتوظيفات نرجسية، حيث يشعر فيه الفرد بالسعادة لإشباع بعض رغباته وإما أن يكون اللباس بمثابة دفاع نفسي مرضي مصحوباً ببعض المعاناة النفسية التي تحمل في طياتها معالم الاستواء والتي تعاش وتستثمر على شكل احتناق واستثمار هش للحدود.

حيث أن أول من استخدم تصور الغلاف النفسي هو المحلل النفسي D. ANZIEU والذي استخدمه لوصف لبنات الحديدية الحدودية المغلفة والحاوية للنفسية حيث يرجع موقع الغلاف النفسي على حدود مختلف لفضاءات النفسية والذي يستند على الاتصال جلد- جلد مع جسد الأم .

( لبني سفاري/ دليلة سامعي حدادي، 2015، ص 274)

وبالتالي فإن تعدد أشكال اللباس من حيث التنوع والتغير المستمر يمكن أن يجعل منه موضوعاً هاماً للدراسة في تناول العيادي، لما يحمله هذا الأخير من صدى نفسي عميق في حياة الفرد، فاللباس كما يقول Anzieu يمثل أولاً كغلاف للجسد (conteneur) مزدوج الوظيفة- بين الداخل والخارج فهو يتضمن في الوقت ذاته الحماية للجلد من الأخطار الخارجية من جهة، ويحفظ للجسم حرارته الداخلية من جهة أخرى.

وثانياً يمثل اللباس كحاوي (contenant) بإمكانه إخفاء أو كشف مضامين محتويات الداخلية المتعلقة بإيقاظ أو إشباع نزوة الفضولنحو استكشاف الاختلافات الجنسية للطرفين، فهو يحمل في طياته مجموعة من المعالم المتناقضة، فإما أن يحمل معالم القوة والشدة والمتانة والرجولة، وأما أن يحمل معالم اللطف والنعومة والجمال والمرونة الذي يثيره الجسد والجنس الأنثوي.

(Anzieu.Det all,1993,p37-38)

وقد شهد المجتمع الجزائري واللباس جملة من التغيرات التي مست جميع المجالات "اجتماعية، ثقافية، اقتصادية وسياسية" والتي انعكست على الواقع الاجتماعي للأفراد خصوصا فئة الشباب سواء في الشكل التركيبي أو العلاقات أو القيم الاجتماعية .

فقد لاحظنا تحسن بدورنا ظاهرة التنوع في اللباس في مجتمعنا الجزائري في السنوات الأخيرة الماضية والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى حد التناقض بالخصوص في شريحة الطلبة الجامعيين مجال العولمة قد ساهمت كثيرا في ظهور أنواع جديدة من الألبسة والتي نخصيها لاختلاف أشكالها وأغراضها ونظرة المجتمع إليها.

ومن خلال ما سبق يبدو لنا أن اختلاف وتعدد أنواع اللباس لدى فئة الطالبات الجامعيات يثير التساؤل حول السير النفسي لهؤلاء الطالبات وتحليل نظرتهم للباس والهئية، وكذا أنماط الأغلفة النفسية لدى فئتي المحجبات وغير المحجبات.

ومن هذا المنطلق يمكننا التوصل إلى مجموعة من التساؤلات حول الدوافع النفسية التي تربط الطالبات الجامعيات باختيارهن لنمط لباسهن وتأثيره على معاشهن النفسي، وبصيغة أخرى: هل توجد علاقة بين نوعية الأغلفة النفسية واختيار نمط اللباس لدى الطالبات الجامعيات؟

ومن خلال هذا التساؤل استشفينا مجموعة من التساؤلات الفرعية أبرزها:

- هل هناك علاقة بين نوعية الأغلفة النفسية والانا - جلد مصفاة ونمط اللباس "ارتداء الحجاب " لدى الطالبات الجامعيات؟

- هل هناك علاقة بين نوعية الأغلفة النفسية والانا جلد درع ونمط اللباس " عدم ارتداء الحجاب " لدى الطالبات الجامعيات؟

- هل توجد اختلافات نوعية في الإنتاج الاسقاطي تعكس اختلافات في نوعية الأغلفة النفسية والانا- جلد بين الطالبات الجامعيات المحجبات والطالبات غير المحجبات؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

- وجود علاقة بين نوعية الأغلفة النفسية واختيار نمط اللباس لدى الطالبات الجامعيات؟

### الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين نوعية الأغلفة النفسية والانا - جلد مصفاة ونمط اللباس "ارتداء الحجاب" لدى الطالبات الجامعيات.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين نوعية الأغلفة النفسية والانا جلد درع ونمط اللباس "عدم ارتداء الحجاب" لدى الطالبات الجامعيات.

الفرضية الثالثة: توجد اختلافات نوعية في الإنتاج الاسقاطي تعكس اختلافات في نوعية الأغلفة النفسية والانا- جلد بين الطالبات الجامعيات المحجبات والطالبات غير المحجبات.

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

تمثل أسباب اختيارنا لموضوع الأغلفة النفسية واختيار نمط اللباس لدى الطالبات الجامعيات فيما يلي:

- معايشتنا للظاهرة بصفتها شباب وطلبة جامعيين نؤثر وتتأثر بما يجري حولنا.
- ميولاتنا المعرفية نحو المواضيع التي تخص المرأة عامة والفتاة الجامعية خاصة.
- تزايد انتشار ظاهرة الاهتمام باللباس العصري خاصة لدى فئة الشباب بالمظهر وتغيره.
- النقص الذي لمسناه في هذا النوع من الدراسات السيكولوجية والتي تهتم بالمظهر عموما واللباس خصوصا خاصة بالنسبة لجنس الإناث .
- الميل الشخصي لكل المواضيع التي لها علاقة بالمرأة في مجتمعنا لقلّة البحوث التي تتناول المرأة ولباسها عامة، والتي تتعلق بالحجاب من الناحية النفسية والاجتماعية خاصة.
- محاولة إثراء موضوع سيكولوجية اللباس في المجتمع الجزائري.
- موضوع البحث له علاقة بمجال تخصصي.

## 4- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تعالجه، وتتجلى في النقاط التالية.
- أهمية المجال الذي تبحث فيه الدراسة، وهو مجال الاهتمام بفئة مهمة في المجتمع لأن المجتمع بحاجة إلى هذه الفئة، وهي فئة الطالبات الجامعيات على وجه الخصوص.
- أهمية موضوع اللباس والذي يشكل عنصرا هاما في حياة الأفراد وضمان راحتهم.

- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للتراث النظري الذي يشير إلى الكثير من التساؤلات لدى الباحثين لمواصلة البحث حول الأغلفة النفسية واللباسوفئة الطالبات الجامعيات.

- تكمن أهمية الدراسة الحالية أيضا في انطلاقها من حيث ما انتهت إليه البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال، حيث بقي الضوء على الحياة النفسية للطالبات الجامعيات، وكذا آرائهن حول اختيارهن لنمط لباسهن، لأنهن يشكلن الطبقة المثقفة والتي يسلط عليها الضوء من طرف المجتمع.

### 5- أهداف الدراسة:

المهدف العام من هذه الدراسة هو الكشف عن الارتباط أو العلاقة الموجودة بين نوعية الأغلفة النفسية واختيار نمط اللباس لدى الطالبات الجامعيات.

ويتفرع عن هذا المهدف الرئيسي ثلاثة أهداف فرعية:

المهدف الأول: الكشف عن وجود علاقة بين نوعية الأغلفة النفسية والانا - جلد مصفاة ونمط اللباس " ارتداء الحجاب " لدى الطالبات الجامعيات.

المهدف الثاني: الكشف عن إذا كان هناك علاقة بين نوعية الأغلفة النفسية والانا - جلد درع ونمط اللباس " عدم ارتداء الحجاب " لدى الطالبات الجامعيات.

المهدف الثالث: الكشف عن وجود اختلافات نوعية في الإنتاج الاسقاطي تعكس اختلافات في نوعية الأغلفة النفسية والانا - جلد بين الطالبات الجامعيات المحجبات والطالبات غير المحجبات.

### 6- تحديد وضبط مفاهيم الدراسة:

- التعريف الإجرائي للباس: اللباس الذي نقصده في هذا البحث هو نوعية لباس المحجبات وغير المحجبات والذي نتوصل إليه عبر الملاحظة الخارجية.

- الطالبات الجامعيات: (les étudiantes)

فئة اجتماعية من فئات المجتمع وجزء من فئة الشباب اللواتي يدرسن بالجامعة، وهن في حالة تكوين ثقافي جامعي موجه أساسا لتكوين النخبة والإطارات المستقبلية واللواتي نقصدهن في هذا البحث هن الطالبات اللواتي تحصلن على البكالوريا وسجلن بجامعة المسيلة، ويدرسن بما تخصصهن لغات أجنبية (فرنسية، إنجليزية) وتخصص علوم شرعية، تتراوح أعمارهن ما بين 19 إلى 20 سنة مقيمات بالإقامة الجامعية وغير المقيمات.

- الطالبات المحجبات: هن الطالبات اللواتي يرتدين اللباس من نوع الجلباب.

- الطالبات غير المحجبات: هن الطالبات اللواتي لا يرتدين الحجاب سواء كان غطاء الرأس أو الجلباب.

- الأغلفة النفسية إجرائيا: ونقصد بها التصورات اللاشعورية المتعلقة بالأنثى - جلد والتي نجد تماثلها في اختبار الرورشاخ عبر الإجابات الإنسانية والحيوانية ونوعها وعبر الحركات الإنسانية (مؤشرات الحركة)، والمقابلة والمحتويات

#### 7- الدراسات السابقة:

7-1- دراسة لنيل شهادة الماجستير بعنوان اختبارات نمط اللباس ، الأغلفة النفسية والجسدية، إعداد الطالب رشيد بلبسعي وإشراف البروفيسور عبد الرحمن سي موسى أجريت الدراسة سنة 2009-2010 بالجزائر وقد تم البحث على 200 طلبة جامعيين، وقد استخدم الباحث المقابلة والاستبيان واختبار الرورشاخ كوسائل للبحث ، وقد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك فروق بين آراء الطلبة حول اللباس من حيث حرية اختيارهم لألبستهم حسب النمطين الديني والعصري.

- هناك فروق كمية في الإنتاج الإسقاطي عبر رائر الرورشاخ من خلال اختيار طالب ما للباس ديني أو عصري.  
- أنه يمكن لنمط لباس ديني أو عصري أن يساهم عند الطالب الجامعي في هشاشة أو قوة حدوده وأغلفته النفسية والجسدية .

وقد طبق الباحث اختبار الرورشاخ مع 04 حالات ، وطبق الاستبيان على 200 فرد موزعين بالتساوي على فئتين : فئة اللباس الإسلامي، وفئة اللباس العصري، وقد اختيرت للعينة حسب شروط معينة وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين الأغلفة النفسية والجسدية واختيار نمط اللباس.

(رشيد بلبسعي، 2009-2010)

7-2- دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العيادي بعنوان "إدراك الحدود الجسدية والتوظيف النفسي" من إعداد الطالبة زيوي عبلة وإشراف الدكتور حدادي سامعي دليلا، أجريت الدراسة سنة 2008-2009 بالجزائر وقد تم البحث على 30 عينة موزعة على المصابين بتقرحات داخلية أو خارجية وحالات غير مصابة بأي تقرح وقد استخدمت الباحثة أربع وسائل لفحص الفرضيات واستبيان المواقف الوالدية، اختبار الرورشاخ، رائر تفهم الموضوع، صورة رأي.

- وقد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

- من خلال استبيان المواقف الوالدية أسفرت النتائج أن خصائص المعاملة الوالدية تختلف من حالة لأخرى عند الحالات غير المصابة بأي تقرح، أما عن الحالات المصابة بتقرح خارجي فقد تطرقت إلى تجارب طفولية مع كلا الوالدين تميزت بالكف العاطفي.

- من خلال اختبار الرورشاخ وجدوا أن الحالات التي لا تعاني من أي تقرح لديها إفراط في إدراك الحدود الجسدية حاجز، وإدراك حدود جسدية غير حاوية أما الحالات التي تعاني من تقرح خارجي إدراك حدود جسدية اختراق، وإدراك حدود جسدية حاجز ، أما الحالات التي تعاني من تقرح داخلي فنجد إدراك لحدود جسدية حاجز، وإدراك حدود جسدية اختراق.

منبسط للصدى الهوامي)

- من خلال رانز تفهم الموضوع فوجدوا تنوعا بين السياقات ذات النمط المهجاسي وسياقات الكف وسياقات ترتبط بالدفاعات النرجسية وسياقات عدم استقرار الحدود والسياقات الهوسية، وسياقات اختلال الإدراك ، وسياقات استثمار الواقع الداخلي ( زيوي عبلة، 2008-2009)

7-3- دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الصدمي بعنوان " التعلق الوالدي وإدراك الحدود الجسدية عند مرضى القصور الكلوي الخاضعين لعملية غسل الكلى " من إعداد الطالبة باجي نعيمة، وإشراف الدكتور سامعي حدادي دليلة أجريت الدراسة سنة 2007-2008 بالجزائر وقد تكونت عينة الباحثة من 20 فردا مصابين بالقصور الكلوي المزمن حيث استخدمت الباحثة للأدوات التالية:

رانز الرورشاخ ورانز تفهم الموضوع ورانز شكل رأي واستبيان المواقف الوالدية وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين طبيعة التعلق الوالدي وإدراك الحدود الجسدية عند القاصر كلويًا. وأسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة التعلق الوالدي تختلف من مباحوث لآخر وهذا خاضع لاختلاف توظيفهم النفسي، وهذا ما جعل الباحثة تصنفهم إلى التعلق الوالدي غير الآمن ، والتعلق الوالدي الآمن.

- معظم الحالات تشير إلى وجود إفراط في استثمار الصورة الجسدية من خلال ارتفاع نسبة الإجابات حاجز، مما يدل على صلابة التنظيم الدفاعي والذي يحدث كف للسيرورات الإبداعية.

- هشاشة في إدراك الحدود الفاصلة بين العالم الداخلي والعالم الخارجي وهذا ما ظهر من خلال المؤشر حاجز /اختراق .

- وجود لا استقرارية الحدود عند معظم الحالات.

- وكنتيحة عامة خلصت الباحثة إلى القول أن إدراك الحدود الجسدية ليس له علاقة بالتعلق الوالدي الآمن أو غير الآمن عند مرضى القصور الكلوي والخاضعين لعملية غسل الكلى.

( باجي نعيمة، 2007-2008)

4-7- دراسة عيادية قامت بها الطالبة رفيقة بلهوشات وإشراف الأستاذ عبد الرحمن سي موسى سنة 2007-2008 بالجزائر بعنوان: طبيعة الصورة الجسدية والسير النفسي بعد الإصابة بحروق ظاهرة، حيث استخدمت الباحثة اختبار الرورشاخ واختبار تفهم الموضوع وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 15 حالة مصابة بحروق منهم 07 رجال و08 نساء يشترط فيهم أن يكونوا راشدين بين (20-30) سنة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- اغلب حالات عينة البحث اظهروا صورة جسدية هشة من خلال الإنتاج الإسقاطي أي أن الصورة الجسدية تظهر هشة مصابة ومضطربة بعد الإصابة بحروق جسدية ظاهرة.
- وجود ضعف في الميكانيزمات الدفاعية وهشاشة الأنا سمحت بالنكوص إلى مراحل بدائية من النمو واحتل الجانب الهدمي الفرد والذي عاد به إلى الوضعية التي كان فيها الأنا غير مؤمن ، فترة سبقت توحد الأنا والتمايز والتي تقرب من النرجسية والانهيار الذهاني ويمكن ملاحظتها لدى الأشخاص الأكثر إصابة.
- لم يسجل في البروتوكولات الوصول للمرحلة الأوديبية.
- صعوبات لدى الأفراد تظهر أكثر على مستوى بنية الهوية الذاتية وكنتيجه في العلاقات مع الآخر.
- ظهور اضطرابات الصورة الجسدية لدى عينة بحثنا من خلال الحاجة للتوحيد وإدراك الموضوع ككل.
- وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين طبيعة السير النفسي وطبيعة الصورة الجسدية. (بلهوشات رفيقة، 2007-2008)

5-7- دراسة لنيل شهادة الماجستير بعنوان " ظاهرة الموضة (دراسة حالة اللباس النسوي) تقدم الطالبة ولد موسى حسينة والإشراف الأستاذ المغربي سنة 1999-2000، تم البحث على 105 طالبة تم اختيارهن عن طريق الاختيار العشوائي فكان التوزيع 30 طالبة من كل معهد (معهد علم الاجتماع ، علم النفس، لغات أجنبية)، ولكل معهد هناك 15 طالبة مرتدية الحجاب الأوروبي ، 15 طالبة مرتدية اللباس الأوروبي، أضيف إلى هذا 15 طالبة من معهد الشريعة يرتدين الجلباب.

درست الظاهرة من زاوية التنشئة الاجتماعية ، حيث تم البحث حول الميكانيزمات المتحكمة في إتباع هذه الظاهرة (الموضة) والسلوكات المصاحبة لها وما علاقة هذه السلوكات بالتغير الاجتماعي في مجتمعنا الجزائري، واعتمدت الباحثة على نظريات علم النفس الاجتماعي الذي يأخذ السلوك الجمعي محوراً للدراسة ومنها نظرية ابن خلدون التي تركز على التقليد ونظرية تارد على المحاكاة ودعمت بالنظريات الاقتصادية والثقافية، وتم استعمال تقنية الاستمارة كما تم استعمال تقنية المقارنة بين الآراء المختلفة وانطلقت الباحثة من الفرضية التالية: أن

تميش الجزائريين لثقافتهم الأصلية وعدم اكتراثهم بالمفهوم الحقيقي للعصرنة الذي يقتضي الربط بين الأصالة والمعاصرة ووجود تعايش بين نمطين ثقافيين مختلفين لأحد العوامل والميكانيزمات الأساسية لإتباع ظاهرة الموضة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضعف العملية التربوية والثقافية للآباء أدت إلى ظهور وانتشار موضوعات أخرى ومما ساعد على هذا هو انتشار وتأثير وسائل الإعلام بمختلف أنواعها:

- تأثير المستوى المعيشي يتحكم في مدى تأثر الأفراد وإتباعهم للظاهرة.

- أغلبية المبحوثات لم يمارس عليهن ضغط خارجي مباشر على ارتداء نوع معين من اللباس الأوربي أو الحجاب أو الجلباب ، بل كان عن اقتناع شخصي .

- المستويات المعيشية للأفراد تحدد نوعية اللباس ومن حيث مطابقته للموضة ومن حيث جذوره الاجتماعية غربية أو شرقية.

- الوسائل الإعلامية بمختلف أنواعها السمعية منها والمرئية أثرت على سلوكيات وتصورات الأفراد كما تعتبر من الميكانيزمات الأساسية في عملية اختيار نوع اللباس.

( بوتقرايت رشيد، 2006-2007، ص 38-39)

6-7- بحث قامت به ليلي حسيني في أكتوبر 1989 إلى ماي 1990 بالرياض للتعرف على الأسباب التي دفعت بالنساء المتعلمات والعاملات إلى ارتداء الحجاب، وقد ركزت الباحثة على النساء المتعلمات لأنهن ارتدين الحجاب عن اقتناع ولديهن معرفة لا بأس بها حول الإسلام.

- استخدمت الباحثة المقابلة لجمع البيانات، فأجرت 30 مقابلة على مبحوثات يتراوح سنهن ما بين (20-40) سنة ، وأجريت المقابلة في الجامعة وفي بيت المبحوثة وفي بيت الباحثة ، ومن نتائج الدراسة:

- تنظر اغلب المبحوثات إلى الحجاب كمصدر للشعور بالطمأنينة، كما أنه يزيد من عزة النفس في المجتمع ودفع تغيرات العالم العصري.

- ارتداء الحجاب أصبح رمزاً للاستقرار الذي يمكن أن يتغير لفقدان السيطرة عليه، فالمغرب يتواجد بين مفترق طرق بين القيم التقليدية الموروثة من الإسلام والتحضر الغربي.

- النساء المحجبات تطالبن بهويتهم الإسلامية الفعلية المنسجمة مع ميراثهن الإسلامي الخالي من المادية والقيم الغربية، هن تطالبن بتطبيق صادق للإسلام، وأداء قائم على معايير ثقافية داخلية وقيم حقيقية للإسلام.

( رتيبة ازوين، 2007-2008، ص 23-24)

- تعقيب عام على الدراسات السابقة:

يعد عرض الدراسات والبحوث السابقة الخاصة بمحور اللباس والأغلفة النفسية، قمنا بالتعليق عليها من حيث الهدف والعينة والأدوات المستخدمة والنتائج وذلك كما يلي:

- من حيث الهدف:

- هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن وجود علاقة بين الأغلفة النفسية والجسدية وبين اختيار نمط اللباس، وأخرى هدفت إلى طبيعة التوظيفات النفسية وإدراك الحدود وكذا طبيعة الصورة الجسدية لدى عينات مختلفة.

- وهدفت دراسات أخرى إلى التعرف على اللباس والموضة لدى النساء وكذا اتجاهاتهم نحو التحجب.

- أما الدراسة الحالية فتهدف إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين اللباس وشكله وبين الدوافع النفسية الراجعة لمعاشات نفسية سابقة أو حالية لدى شريحة الطالبات الجامعيات والذي يعتبر هدفاً جديداً لم تتناوله دراسات سابقة في حدود الإطلاع.

- من حيث العينة:

لقد اختلفت العينات الواردة في الدراسات السابقة من حيث الحجم والنوع والعمر

- فمن حيث الحجم : امتد حجم العينة من [15-200] فرداً.

- من حيث النوع: بعض الدراسات تناولت عينة من الذكور والإناث والبعض الآخر تناولت عينة من الإناث فقط. - من حيث العمر: امتد العمر الزمني لأفراد العينة من [20-40] سنة، وتنوعت المراحل العمرية التي تناولت هذه الدراسات من مراهقة و سن رشد .

- أما الدراسة الحالية فقد أجريت على عينة قوامها 04 طالبات جامعيات تراوحت أعمارهن بين [19-20] سنة.

- من حيث الأدوات:

نتيجة لتعدد أهداف كل دراسة من الدراسات السابقة ، فقد استخدم الباحثون استبيانات شتى تُخدم أهداف كل بحث ومقابلات واختبارات تساعد في استخلاص النتائج المرجوة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- بعض الدراسات السابقة استخدمت استبيان، المقابلة، استبيان المواقف الوالدية، اختبار الرورشاخ، اختبار تفهم الموضوع، اختبار صورة رأي.

بينما استخدمت الدراسة الحالية تقنية المقابلة واختبار الرورشاخ.

- من حيث النتائج:

يمكن إجمال أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات الخاصة باللباس إلى ما يلي:

- أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود فروق كمية بين ارتداء الطالبات لنمط لباس ديني ونمط لباس عصري ، بينما أشار البعض الآخر من الدراسات السابقة إلى أن المستويات المعيشية للأفراد هي التي تطرقت إلى السير النفسي والحدود والصورة الجسدية إلى هشاشة الحدود والصورة الجسدية وأنها مرتبطة بالسير النفسي.
- ولقد توصلنا من خلال مراجعة الدراسات السابقة إلى أن كل من الدراسات السابقة التي أجريت لدراسة ظاهرة اللباس والأغلفة النفسية أجريت على فئات أخرى غير فئة الطالبات ما عدا دراسة رشيد بلسعي والتي تتوافق في بعض الأبعاد مع الدراسة الحالية في حدود الاطلاع . وما دفعنا لإجراء الدراسة الحالية والتي اختصت بدراسة الأغلفة النفسية واختيار نمط اللباس لدى طالبات جامعات هو أهمية عنصر اللباس في حياة الأفراد اليومية ومدى تأثير المعاشات النفسية السابقة للأفراد في اختيار نمط اللباس وشكله.

# الفصل الثاني

## جودة إدارة العلاقات التنظيمية

تمهيد

1- الجودة

2- أبعاد ومجالات الجودة

3- تكاليف الجودة

4- مبادئ الجودة

5- أهداف الجودة

6- معايير الجودة

1- العلاقات التنظيمية

2- أنواع العلاقات التنظيمية

3- أهمية العلاقات التنظيمية

4- وظائف العلاقات التنظيمية

5- أهداف العلاقات التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

تعد الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح و تحسين سمعتها في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها و نشاطاتها. لهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها ويمكن القول بأن العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات أو المنظمات تعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنها تمكن الأفراد من تادية أعمالهم بالكفاءة اللازمة كما تساعد على نشأة التعاون في العمل وتوجه وتحفز العاملين وتؤثر على سلوكهم وتساعدهم في التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فالعلاقات التنظيمية تعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة والرادار الذي يتحسس ما يدور داخل وخارج هذا الجسم التنظيمي من واقع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم أفراد أو جماعة ، وأكد أن الهدف من العلاقات التنظيمية هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أداء أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي في هذا الفصل سنتطرق إلى التعرف على جودة إدارة العلاقات التنظيمية ومدى مساهمتها في نجاح المؤسسات.

## 1- الجودة

أ- لغة: جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيدا وفعلها الثلاثي جاد وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الرديء وجاد الشيء جودة، وجودة: أي صار جيدا وقد جاد جوده وجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

ب- اصطلاحا: الجودة كمصطلح كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualité) التي يقصد بها "طبيعة الشيء ودرجة صلاحه" وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوما وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة سواء كان (الزبون - المصمم - المجتمع - المؤسسة... الخ).

### 1- تعريف الجودة: صاغ علماء العصر والمشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة منها:

\* الجودة هي الملائمة للاستخدام، أي كل ما كانت الخدمة أي السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام المفيد كلما كانت جيدة فيما يرى "كروسي" أن الجودة شرط فيها ثلاث عوامل "الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة" وبالتالي يمكن القول بأن الجودة هي عبارة عن أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة.<sup>1</sup>

كما نظر إليها البعض على أنها:

إتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين النهج الإداري ومواصفاته.

وقد عرفها آخرون على أنها تحقيق رغبات وتوقعات العميل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جوانب العمل بالمؤسسة يتفق هذا المفهوم مع المفهوم الذي يرى بأن الجودة تعني: تلبية رغبات العميل وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضافر الجهود لجميع الأعضاء سواء أكانوا داخل المؤسسة أم خارجها.<sup>2</sup>

الجودة هي عبارة عن إحترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء والتطوير المستمر في الخدمات.

<sup>1</sup> - نسرين محمد عبد الله المحمود: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الاردن، 2004، ص 18.

<sup>2</sup> - الدكتور صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، عمان، الاردن، 2004، ص 16

- مفهوم الجودة: هو مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على تخطيط. تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة المتتابعة.<sup>1</sup>

2- أبعاد ومجالات الجودة:

### 2-1- أبعاد الجودة:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد والجوانب التي تحدد مستوى الجودة:

الأداء: خصائص المنتج الأساسية، مثل وضوح الألوان بالنسب

المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد.

المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

الاعتمادية: مدى ثبات الأدوار بمرور الوقت، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع

الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل.

السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج.<sup>2</sup>

الكفاءة: وتعني امتلاك مقدمي الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة، من أجل تطوير المعرفة النظرية والتطبيقية.

الأمانة: تعني غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة أي أن تخصص قوة أمن خاصة بالمؤسسة تشكلها الإدارة لتوفير جوانب الأمان المختلفة.

الاتصال: ويعني تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها وتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات: إدارة الجودة الشاملة، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003، ص 13-14.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي: حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 20.

<sup>3</sup> مشنان بركة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2015-2016، ص 33.

## 2-2- مجالات الجودة:

1- **التصميم:** يشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، إن قرار التصميم يجب أن يأخذ بعين الاعتبار متطلبات العميل بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية واعتبارات التكاليف والأمان والاعتمادية.

2- **التوافق مع التصميم:** أو ما يسمى بجودة التطابق يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم وتتأثر درجة التطابق بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة مهارات العاملين الحوافز.

3- **سهولة الاستخدام:** تؤدي سهولة الاستخدام وتوافر التعليمات والإرشادات اللازمة للعميل عن كيفية استخدام المنتج لها إلى زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفق لما هو مصمم لها.

4- **خدمات ما بعد التسليم:** أو ما يسمى بجودة خدمات ما بعد البيع تؤدي مثل هذه الخدمات (الصيانة والإصلاح) إلى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.<sup>1</sup>

## 3- تكاليف الجودة:

تعرف تكاليف الجودة على أنها التكاليف المصاحبة لعجم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة كالتكلفة المالية للأخطاء.

3-1- **تكاليف الوقاية:** هي التكاليف المرتبطة بالتصميم وتنفيذ نظام الجودة وتترتب على القيام بكافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وتشمل كل التكاليف التالية:

تكاليف وضع المواصفات، تكاليف تخطيط الجودة، تكاليف ضمان الجودة تكاليف التدريب، تكاليف متنوعة .

3-2- **تكاليف الفشل:** وهي التكاليف التي ينتج عنها الأجزاء أو المنتجات المباعة أو الخدمات السيئة وتشمل تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي.

3-3- **تكاليف فقدان عميل:** ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل ورغباته مما يؤدي إلى أن العميل سيظهر إلى البحث عن منشأة أخرى تلي رغباته واحتياجاته.

3-4- **تكاليف التقويم:** هي تكاليف متعلقة بتقويم المنتج والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شرف الدين زديرة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

<sup>2</sup> - نسرین محمد عبد الله المحمود: مرجع سابق، ص 31.

#### 4- مبادئ الجودة:

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والقواعد المتمثلة في:

- التركيز على العميل أو الزبون الخارجي حيث يعد من أحد المرتكزات الأساسية .
- التركيز على إدارة الموارد البشرية.
- التحسين المستمر في الإبداع.
- التزام الإدارة العليا.
- القرارات المبنية على الحقائق.<sup>1</sup>
- التركيز على العمليات والنتائج : وهي محاولة المؤسسة لإيجاد الحلول المستمرة التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات.
- الوقاية من الأخطار: قبل وقوعها: وهذا يستوجب إقامة معايير للقياس حتى يتمكن العاملين والتقنيين أثناء العمليات التشغيلية من تجنب الوقوع في الأخطاء قبل حدوثها وهذا باستخدام الوسائل الرقابية من الانحرافات والأخطاء وهذا ما يزيد فعالية التقليل من الأخطاء.
- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرار: ويقصد بذلك تبني المنهج العلمي في حل المشكلات وهو ما يساعد على تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة كما تعتمد الإدارة في اتخاذ القرارات على الأفراد العاملين من خلال إشراكهم باعتبارهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق من غيرهم، ويتطلب إتباع المنهج العلمي على وجود نظام معلومات كفاء وفعال.<sup>2</sup>

#### 5- أهداف الجودة :

- يرى كل من الطائي والعبادي أن للجودة أهداف عدة يمكن تلخيصها فيما يلي:
- التأكد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي والأخذ به واجب ديني ووطني.
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعار العمل بطريقة صحيحة من أول مرة.
- تحقيق نقلة نوعية في التعليم تقوم على التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات.
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة والموظفين من خلال المتابعة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة .

<sup>1</sup> - بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، جامعة بومرداس، ص 32.

<sup>2</sup> - مشنان بركة: مرجع سابق، ص 21-22.

- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتفادي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين.
- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العلمي ودراستها وتحليلها واقتراح الحلول ومتابعة تنفيذها.
- رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال إلتزامهم بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها .
- تحسين كفايات الإداريين والعاملين وعضو هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم من خلال التدريب المستمر.<sup>1</sup>

#### 6- معايير الجودة:

يعمل النظام التعليمي كأبي نظام إنتاج آخر وفق إستراتيجية معينة تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالنظام، والبناء الثقافي السائد داخل النظام، والمناخ التنظيمي والتقدم التقني والمصادر المادية والبشرية التي يوفرها النظام، وحاجات ورغبات ممولي النظام لذا فإنه يهتم بأن تكون مخرجاته مثقفة والمواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير لقياس الجودة وضبطها.

#### أ- : معايير كروزبي: Crosby

- حدد فليب كروزبي أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تأسيسها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي:
- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.
  - وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء يمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
  - منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.
  - تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.

#### ب: معايير بلدرج: M. Baldrige

- طور مالكوم بلدرج نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمييار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن المدارس من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه.
- ويعتمد نظام بلدرج لضبط جودة التعليم على (11) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملًا للتطوير التعليمي وتتضمن ( 28 ) معياراً ثانويًا لجودة التعليم وتندمج في (7) مجموعاتي:

<sup>1</sup> - مشنان بركة: مرجع سابق، ص 31-32

- القيادة ( 90 نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.
- الإدارة التربوية ( 50 نقطة) وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل وإلتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.
- المعلومات والتحليل ( 75 نقطة) وتشمل: إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.
- التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي ( 75 نقطة) وتشمل: التطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.
- إدارة وتطوير القوى البشرية ( 510 نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.
- أداء المدارس ونتائج الطلبة ( 230 نقطة) وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ المدرسي وتحسين المناخ المدرسي والنتائج، والأبحاث في مجال أداء المدارس ، والنظر إلى أداء المدارس كعملاق اقتصادي.
- رضا الطلبة وممولي النظام التربوي ( 230 نقطة) وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضاء الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المدارس أو النظم التربوية الأخرى.

### 3- معايير التقويم الشامل:

قدمت حركة التقويم الذاتي الشامل للتعليم بمعايير التقييم شموله، وطور أنصارها خمسة وأربعين معياراً مقسمة على عشرة مجالات تغطي يتقويم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية وهذا المعايير بعد إعادة صياغتها هي :

#### أ- الأهداف:

- مدد صلاحية الأهداف ألا تتكون مرشداً فعالاً لتوجيه حاضر المؤسسة التعليمية ومستقبلها.
- مدد تناعماً لأهداف الفرعية مع الأهداف العامة ومساهماتها في إنجازها.
- مدد توفر القدرات التخطيطية الكافية كماً والملائمة نوعاً للصياغة الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف.
- مدد انسجام سياسات وإجراءاتها القبولية في المؤسسة التعليمية.
- مدد قدرة أهداف المؤسسة التعليمية على إبراز هويتها المميزة لها من غيرها.

#### ب- تعلم الطلاب:

- مدد تقويم الطلاب لنظام الإرشاد والإشراف الذي توفره لهم المؤسسة التعليمية.
- مدد مستوى تسرب الطلاب من المؤسسة التعليمية.

- مدى توفر برامج ومصادر للتعليم الفردي أوالتعويضي للطلاب.
- مدى فاعلية إدارة شؤون الطلاب.

- مدى توفر شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعليم.

#### ج- الهيئة التعليمية:

- مدى ملاءمة الإجراءات والسياسات الحالية لتقويم أداء الهيئة التعليمية.
- مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين التدريس وتطوير الهيئة التعليمية لأهدافها.
- مدى تقبل السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بشؤون الهيئة التعليمية.
- مدى ملاءمة مراتب الهيئة العلمية للمنافسة.
- مدى كفاءة الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية.

#### د- البرامج التعليمية:

- مدى توفر سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج الجديدة لدى المؤسسة التعليمية.
- مدى مساعدة سياسات وإجراءات مناسبة لفحص وتقييم البرامج القائمة لدى المؤسسة التعليمية.
- مدى كفاءة وانسجام البرامج التعليمية مع أهداف المؤسسة التعليمية.
- مدى تقديم المكتبة خدمات جيدة للهيئة التعليمية والطلاب.

#### هـ - الدعم المؤسسي:

- مدى ملاءمة المبنى التعليمي لحجم الطلاب وطبيعة البرامج التعليمية.
- مدى توفر خطط طويلة المدى لتطوير المباني والأجهزة التعليمية.
- مدى مساهمة المرتبات والمخصصات المقدمة للعاملين في مجال الخدمات المساندة في جذب العناصرالجيدة لهذا المجال.

- مدى توفر الإجراءات الملائمة لتقويم أداء العاملين في مجال الخدمات المساندة.

#### و - القيادة الإدارية:

- مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتخطيط.
- مدى تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير والإداريين في المؤسسة التعليمية.
- مدى ضمان السياسات والإجراءات الإدارية لفعالية إدارة المؤسسات التعليمية.
- مدى توفر الإجراءات والسياسات المناسبة لتقويم أداء الإداريين وتطويرهم مهنيًا.

- مدى تحسين مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة والموضوعية في سياسة التوظيف الحالية.

#### ز - الإدارة المالية:

- مدى تكافؤ ميزانية المؤسسة التعليمية مع المؤسسات المماثلة الأخرى.

- مدى توفر نظام فعال للتقارير المالية والمحاسبية لدى المؤسسة التعليمية.

- مدى تكافؤ التكاليف والمصروفات مع نظيرتها في المؤسسات المماثلة.

- مدى استثمار المؤسسة التعليمية لمصادرها وممتلكاتها المادية والمالية بطريقة جيدة.

- مدى حرص المؤسسة التعليمية على الاستخدام الأمثل لمصادرها المالية والبشرية.

#### م - مجلس إدارة المؤسسة التعليمية:

- مدى مساهمة الإجراءات والسياسات في كفاءة سير الأعمال بهذا المجلس.

- مدى فهم أعضاء المجلس للفرق بين صياغة السياسات وتطبيقها.

- مدى تفاعل الأعضاء مع الجمهور الخارجي.

- مدى مساهمة هذه المجالس بفاعلية في تطوير المؤسسة التعليمية.

#### ط - العلاقات الخارجية:

- مدى مساهمة أنشطة المؤسسة التعليمية في الرقي بالأوضاع الاقتصادية والثقافية والصحية والاجتماعية للسكان

بها.

- مدى تمتع المؤسسة التعليمية بعلاقات جيدة مع الجهات الإشرافية العليا.

- مدى ارتباط المؤسسة التعليمية بعلاقات فعالة مع الجهات الحكومية التي تتأثر بقرار لها.

- مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تأمين مستوى مقبول من الدعم المالي من القطاع.

#### ي - التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية:

- مدى دعم المؤسسة التعليمية لجهود الابتكار والتجريب.

- مدى توفر الاتجاهات الإيجابية نحو التطور الذاتي لدى منسوبي المؤسسة التعليمية.

- مدى توفر إجراءات ملائمة للتطور الذاتي لدى المؤسسة التعليمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بربري محمد أمين، الأستاذ بكيجل عبد القادر: أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، ص 3-7-6-5-4.

### 1- العلاقات التنظيمية:

أ- لغة: يشير القريوتي إلى أن كلمة الاتصال من الناحية اللغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو إيجاد علاقة بين طرفين أو بلوغ الهدف.

ويعرفه توماس رونالد: بأنه عملية تبادل المعلومات والتبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة بين أطراف المعنية في الأمر.

ب- اصطلاحاً: في المجال الإداري وفي التنظيمات عموماً، فيقصد بها عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة - صاعدة- أفقية) داخل الشكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.<sup>1</sup>

- هي ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة والإدارة تستعمل في الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح الإعلانية.

- هي ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة في هذه المنظمة.<sup>2</sup>

### 2- أنواع العلاقات التنظيمية:

أولاً: وفق اتجاه الرسالة:

أ- الاتصال الهابط:

ويتمثل هذا الشكل من الاتصال بأحد صوره باتجاهاته من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، و يعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسودهم شلل رئاسي يتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح و الدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك و الحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط2003، 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 16.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار وهران، عمان، 1999، ص 221.

<sup>3</sup> د. معن محمود عياصرة -أ- مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ط208-1-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 170.

ب-الاتصال الصاعد:

وهوالاتصالالذييتمبعكسالاتصالالهابط،حيثيبدأمنأدنىالمستوياتالإداريةليصلإلىأعلىالمستوياتالإداريةالمختلفةمنأسفلالهرمفيالهيكلالتنظيميإلىأعلى.

والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله ومعلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية وحول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك،ولكن يمكن القول أن هناك عقبات جمة تواجه هذا النوع، نذكر منها:

- بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في التنظيم.
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.
- اتجاهات و قيم الرئيس أو المشرف.
- المركز المتدني للمرؤوسين.
- ويمكن التغلب على العقبات المذكورة:
- الأخذ بالعلم بوجود عقبات وحواجز أمام الاتصال الصاعد.
- إتباع الإدارة سياسة ثابتة و واضحة للاستماع للمرؤوسين.
- اهتمام الإدارة بالعاملين واستعدادها لتسلم شكوايهم و حل مشكلاتهم.
- على المدير أن يتوخى العناية و الدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات.

ج-الاتصال الأفقي:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في المستوى الإداري في الهيكلالتنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة، ولكن العلاقة بينهم ليست من نوعالعلاقة بينرئيس ومرؤوس، وينطبق الاتصال الأفقيالعلاقات بين المؤسسات فيالمستويات الإداريةالمختلفة.بالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال وتسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوعالاتصال الصاعد والهابط إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المنشآت الحديثة المعقدة.

ولكن يمكن القول أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه هذا النوع من الاتصال، نذكر منها:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المنشأة.
- تحديد الأعضاء وزيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم و خارجه.
- يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات والآراء.

ويمكن التخفيف من هذه العقبات من خلال:

- تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها والتعامل معها كلجان دائمة.
- وضع بنية تنظيمي واضح وتحديد واجبات و مسؤوليات كل فرد فيه.
- إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية للعمل بروح الفريق ومحاولة فهم بعضهم بعض.
- د- الاتصال المحوري:** يطلق عليه الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأنتيتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>1</sup>

ثانيا: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي:

**أ- الاتصال الرسمي:** وهي عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.

**ب- الاتصال غير الرسمي:** ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي وغير الرسمي).<sup>2</sup>

**3- أهمية العلاقات التنظيمية:**

- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح حيث التحديد والوضوح في الأهداف والمعايير.
- يساعد في فهم أهداف و واجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين.
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005، ص 244.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة -أ- مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 169.

<sup>3</sup> - مرجع سابق، ص 164.

#### 4 - وظائف العلاقات التنظيمية:

وظائف الاتصال التنظيمي: كما وضعها سكوت وميتشل

**1- الانفعالات (العواطف والمشاعر):** إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي، حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض، كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم والصراع القائم بين الأفراد والجماعات.

**2-الدايفية:** إن وظيفة الاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة، كما أن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقويم وتحديد المهمات وتدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال.

**3 - المعلومات:** يؤدي الاتصال ووظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وعلخلاف المشاعر والتأثير، يكون الاتصال هنا توجه تقني ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات، وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.

**4 - الرقابة:** إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكلي التنظيمي).

إن طبيعة الأعمال الروتينية وإجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي، إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.<sup>1</sup>

#### 5 - أهداف العلاقات التنظيمية:

يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

- تحقيق التنسيق بين أفعال تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

-اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج للموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات.

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 164-165.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وإبداء آرائهم في موقف ما.

### 6- المعوقات التي تقلل من فعالية العلاقات التنظيمية:

تواجه عملية الاتصال داخل التنظيم مجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليتها، لذا يجب الوقوف عليها من أجل التقليل منها وتداركها وهناك معوقات نفسية، معوقات اجتماعية وثقافية، معوقات تنظيمية.

### 6-1- المعوقات النفسية:

وهي التي تتعلق بالعناصر الإنسانية المتمثلة في المرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن هذه المعوقات:

- تباين الإدراك، الإدراك الانتقائي، الانطواء، اللغة، الانفعالات، الاختلافات الوراثية.

### 6-2- معوقات اجتماعية وثقافية:

ويرجع هذا النوع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن: القيم والمعايير والمعتقدات، ونذكر منها (التباعد الاجتماعي، الاختلافات الثقافية).

### 6-3- المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسيا بالسلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها وتبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل.

ونذكر من بين هذه المعوقات: صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي، صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل، مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الاردن، ط3، 2004، ص 242.

خلاصة:

إن دراسة موضوع إدارة الجودة من حيث إطارها النظري ومدخلها ومبادئها وأبعادها ومحدداتها ضمن هذا الفصل مكننا من الإلمام بالمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة وللجودة كمنهج وأسلوب إداري حديث أسس على أفكار مدارس الفكر الإداري المتتالية وبذلك توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

- أن إدارة الجودة تمثل تغيير جذريا ذلك لأنها تتطلب من الإدارة أن تنزل من برجها العالي وأن تتعلم مع موظفيها أثناء أداء العمل.

- على إدارة الجودة أن تصبح جزءا من عمل المنظمة.

- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل.

- التعلم والتدريب المستمر لكافة الأفراد بالمؤسسة.

ويمكن القول أنه لكل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة العلمية والعملية للعلاقات التنظيمية داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للعلاقات التنظيمية أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السهل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل .

# الفصل الثالث

## كفاءة الأداء

تمهيد

1- تعريف الكفاءة

2- أبعاد الكفاءة

3- أنواع الكفاءة

4- الكفاءات الاستراتيجية:

1- الأداء

2- أنواع الأداء

3- أبعاد الأداء

4- محددات الأداء

5- معايير الأداء

خلاصة

تمهيد:

منذ القدم اهتمت الشركات بعنصر كفاءة الأداء داخل المؤسسة وأصبحت إحدى وسائل نجاحها وتطور

إنتاجها

إن مفهوم كفاءة الأداء معترف به في المجال الأدبي ونجده في جميع تصريحات المسؤولين كوسائل حتمية لنجاح أي مؤسسة وهي مصدر خلق القيمة وبالتالي تعتبر ضرورة لمواجهة شدة المنافسة التكنولوجية ولكن في الواقع التطبيقي تجهل هذه الكفاءات على اختلاف أشكالها الفردية منها والجماعية والتنظيمية في الكثير من المؤسسات التي لم تشهد التكوين، تسيير آلات ضخمة ومكلفة وعمال سيتنقلون مباشرة إلى مناصب أخرى بعد تكوينهم ونرى من خلال هذا الفصل كفاءة الأداء في المؤسسة وأبعادها ومعاييرها وأنواعها المختلفة وكذلك من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وأماله فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر ولا يكفي مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، بالإضافة إلى تقديمها معلومات تنفيذ المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة المعلومات والحلول التي يقدمها هذا العنصر (الأداء) سوف نتطرق إليها في هذا الفصل.

## 1- تعريف الكفاءة:

أ- لغة: ورد فيلسا ان العرب للعلامة ابن منظور " كافأه علما الشيء مكافأة وكفاءة: جازاه. والكفاءة: النظر، وكذلك الكفاء والكفاءة، والمصدر الكفاءة.

ونقول كفاءة له، بالكسر، وهو في النكاح، وهو أن يكون الزوج مساويا للمرأة في حسبها ودينها ونسبها وبيتها وغير ذلك. " والكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن تصرفه، وهي كلمة مولدة ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني la compétence وقد ظهر سنة 1968م في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة.

- وكذلك هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على الإنتاج يتصف بالوفرة والتنوعية الجيدة<sup>1</sup>.

ب- اصطلاحا: تعرف المجموعة الفرنسية المهنية MEDEF الكفاءة: على أنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدود وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.

- وتعرف كذلك على أنها مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات يمتلكها الطالب نتيجة إعداد في برنامج تعليمي معين توجه سلوكه وترتقي بأدائه إلى مستوى من التمكن تسمح له بممارسة مهنته بسهولة وسير ومن دون عناء.<sup>2</sup>

## 2- أبعاد الكفاءة:

أ- المعرفة: تعرف على أنها مجموعة من المعلومات المتنوعة المهيكلة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.<sup>3</sup>

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل: تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.<sup>4</sup>

1 - ابن منظور لسان العرب: دار الجليل، بيروت، المجلد الخاصة، 2000، ص 269

2 - د. رحيم حسن: مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 182.

3 - موساوي زهية: خالد خديجة: نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، ص 177.

4 - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

**ب- المعارف العلمية:** وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه وتحدد المهارات المطلوبة القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التدريب... الخ وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية بمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.

**ج- المعارف السلوكية:** وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب والدقة وروح المبادرة حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل مع كل من له علاقة به أثناء العمل وتظهر في العناصر الثلاث التالية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي سيتقبلها.<sup>1</sup>

### 3- أنواع الكفاءة:

#### أ- الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة المجالات المختلفة. وهناك من يرى على أنها : مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية المهارات السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية حيث يعبر عنها MEDEF بأنها توليفة من العارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

<sup>1</sup> - رحيل أسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة، المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 09.

ب- الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل: تتميز التطبيقات المهنية والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموعة كفاءات فردية بل وترتكز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

حسب **LE BITERF** الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الجماعية جملة من المعارف معرفة تحضير، عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون.<sup>1</sup>

4- الكفاءات الاستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم يساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها ونجاحها ذلك يكون مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وأن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية فهو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

يمكن القول بأن الكفاءات الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المنظمة التي

<sup>1</sup> - سملايحيظيه: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص 138 - 139.

تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

### 1- الأداء:

أ- لغة: يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية توضح ذلك.

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء : أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

- اصطلاحيا: 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.

-لقد تعددت الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي من أهمها:

\* عرف الأداء على أنه: هو التفاعل بين السلوك والانجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية والانجاز والنتائج من ناحية أخرى.

\* ومنهم من عرفه بأنه: يشير إلى درجة تطبيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث سبب تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>2</sup>

\* يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة فهو يحدد سير نشاط المنظمة سلبا أو إيجابا، ويجد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو

إخفاقها، حيث يرى. KAISERGRUBER ET JHARDRIEU

أن الأداء هو إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية على نشاط معين ومنه فالأداء هو مرتبط بفعال ومعرفة اجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الهادي بوقلقول: الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 207.

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد الهادي الاسطل: دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الاقصى، 2016م-1436هـ، ص 61-62.

<sup>3</sup> - ناصر أمين أحمد علي: اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق المؤهلة صناعيا، دراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير، جامعة اليرموك، 2002، ص 40.

## 2- أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على الكلية والجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى :

**1- الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

**2- الأداء الجزئي :** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق . ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد كذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية وسياسية... الخ.

فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي اجتماعي، سياسي ، تقني ... الخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"، إذ بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

## 3- أبعاد الأداء:

**1- البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات

<sup>1</sup> - عبد المالك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر ، 2001، ص 89.

التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية

**2- البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

#### 4- محددات الأداء:

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما والأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين أربعة محددات رئيسة هي:

**1- الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

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

**3- القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** إن هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.

**4- الموقف: (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما يتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن التالي: مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.<sup>2</sup>

#### 5- معايير الأداء:

تعتبر معايير الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء، وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتخصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:

**أ- الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

<sup>1</sup> - ناصر أمين أحمد علي: المرجع السابق، ص 45.

<sup>2</sup> - دراعو فاطمة: علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة وهران، (2)، 2015-2016، ص. 72.

ب- الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل.

ج- الوقت: يمثل أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد الموارد المالية، الوقت) وما يميز أنه غير متحدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

د- الإجراءات: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

خلاصة:

لكي تتخذ المؤسسة قراراتها فهي تعتمد أساسا على الكفاءات المتوفرة لديها، وقبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات والتي يمكن اكتسابها والمخاطر الناتجة عنها لاسيما عدم التحفيز وسوء التنظيم فالكفاءة تمكن من تعميم ثقافة المؤسسة كما تحدى انسجاما مع ثقافات مختلفة.

كما يمكن القول بأنها نضم مجالات مختلفة ومتنوعة تضم مجالات مختلفة ومتنوعة كالمعارف والمهارات وحسن التصرف وأن تقييمها منحصر على أرض العمل.

وأن عملية تقييم الأداء أداة من الأدوار التي تستخدمها إدارة الأفراد وهذا سعيها لمساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها كما أنها تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسيهم دائما وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها مع اكتشاف نقاط القوة وتعظيمها .

إن تعدد طرق تقييم الأداء للدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه، أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف.

وفي الأخير يمكن القول بأنه لا يمكن أن تخلو أي طريقة من العيوب لأنها من الإنسان ولكن محاولة التحقيق منها حتى يمكن الوصول إلى تحسين وتقييم أقرب للدقة والموضوعية ورفع الكفاءة داخل المؤسسات.

<sup>1</sup> - زينب باسو: نورة محبوب: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، ص 27.

خلاصة:

يعتبر اللباس مادة علمية لا أحد يستطيع أن ينكر أهميته وقيمته في فهم البناء الاجتماعي، حيث أن دراستنا تجعلنا نسلط الضوء على الحياة الاجتماعية والاقتصادية وحتى النفسية للشعوب، وذلك باعتباره يترجم مدى تأثير الفرد بالعالم الخارجي من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، ويحدد نوعية العلاقات السائدة بين الأفراد والجماعات من خلال التفاعل ويبرز فروق الشخصية بينهم بواسطة التمايز بالرموز والمعاني التي يحملها من خلال القيم والمعايير التي أنتجت اجتماعيا ، ويعتبر من مؤشرات الحضارة.

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المستخدم
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- الحدود: الزمانية والمكانية
- 5- أدوات جمع البيانات
- 6- الخصائص السيكومترية
- 7- أساليب تحليل البيانات

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

- تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة وتساعد على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها.
- أجريت الدراسة الاستطلاعية ببعض ابتدائيات ولاية المسيلة وكان النزول إلى ميدان الدراسة (زيارة استطلاعية) خلال شهر فيفري 2019 وذلك بتكوين فكرة أولية عن المؤسسات والتعرف عليهم ومن خلالها تم الاستفسار عن العديد من الأمور التي تعيننا في الدراسة ومن بين ما تم الاستفسار والنقاش فيه مع مجموعة من المدراء هو:
    - طرق الاتصال المتبعة في المؤسسة.
    - طرق الإدارة في تقييم أداء العاملين.
    - العلاقة بين الإدارة أو العمال.
- ومن خلال جمع المعلومات وتحليلها خلصنا على مجموعة من النتائج:
- استعمال العمال الاتصال الكتابي من خلال سجلات الشكاوي والاقتراحات لإيصال كل انشغالاتهم للإدارة.
  - تأكيد العمال على أهمية اهتمام الإدارة بهم من خلال فتح قنوات الاتصال بهم وضرورة الاتصال المتبادل الذي يخدم الطرفين وهذا يساعد على تأدية مهامهم في أحسن الظروف.
  - لجوء الإدارة إلى تقارير المشرفين في تقييم أداء العمال والوقوف على أوجه التقصير في تأدية مهامهم.

### 2- المنهج المستخدم:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التيتمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحثون العلميا الاستغناء عنه ويبدو أن المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة لها بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين ووقوتهم وإمكاناتهم، واستناداً إلى الكتابة المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن الخطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطياتها ومعلوماتها الدقيقة عنها فالمنهج الوصفي هو مبدأ دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها اوصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كيمياً.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين العلاقات التنظيمية وكفاءة الأداء في الإدارة التربوية.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصاً، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.

يضم مجتمع الدراسة سبعين (70) فرد وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير السن والجنس والأقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا وبعد حذف الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية (02) أصبح لدينا (68) معلم.

### 4- الحدود: الزمانية والمكانية

#### 4- حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: بعض ابتدائيات ولاية مسيلة

ب- الحدود البشرية: تركز الدراسة على عينة: قصدية متمثلة في مجموعة من المعلمين والمعلمات ببعض ابتدائيات مسيلة خلال الموسم: فيفري 2019 إلى غاية مارس 2019 والبالغ عددهم 70 معلم ومعلمة.

ج- الحدود الزمانية: 2018/10/20 إلى 2019/03/14.

#### 5- أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات جمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة العلاقات السائدة في الإدارة التربوية وعلاقتها بكفاءة الأداء الوظيفي لدى العمال وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على:

الاستمارة: إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث.

- تعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع البحث حيث تم تقسيم الاستمارة إلى محورين:

المحور الأول: تناول الاتصال التنظيمي وضم (22) بندا، من البند (01) إلى (22) بنود تتمحور حول الاتصال النازل وعدد (11) بند ، وأخرى تتعلق بالاتصال الصاعد وهي (11) بند.

المحور الثاني: تناولنا فيه المتغير التابع وهو كفاءة الأداء الوظيفي ضمن مؤسسة البحث كذلك نتطرق إلى بعض المتغيرات أو البيانات الأولية التي تم إدراجها ضمن الفرضيات الفرعية وهي السن، الجنس، الاقدمية في العمل.

وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة بين موافق ، محايد، غير موافق، وقد أعطيت لهذه الدرجات الأعداد 3، 2، 1 على التوالي.

### 6- الخصائص السيكومترية:

أ- الصدق: للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على محكمين وهم أربعة (04) أساتذة بقسم علم النفس بجامعة مسيلة وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة. وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة حيث بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالاتصال التنظيمي تم إعادة صياغة البند الثاني (02) والبند الثالث عشر (13).  
ب- الثبات: قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (ré test . test) وذلك بحساب معامل الارتباط والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق.

### 7- أساليب تحليل البيانات:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة يستطيع القارئ الاطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين هما:

أ- الأسلوب الكمي: وهو الأسلوب الذي يستعمل فيه فرضيات ومتغيرات الدراسة وكذلك معامل الارتباط بيرسون عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات وكان ذلك خاصة في تفسير الفرضيتين الأولى والثانية كما استخدمنا أيضا في دراستنا اختبار Anova . T. Test وقد استعمل لمعرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة (السن، الجنس، الأقدمية في العمل) على المتغير التابع وهو كفاءة الأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين في الإدارة التربوية.

ب- الأسلوب الكيفي: ويعتمد على الجانب الوصفي في تحليل والتعليق على النتائج.

خلاصة:

بعدها تعرض في هذا الفصل المنهجي للمنهج المعتمد عليه في دراستنا هذه، والمتمثل في المنهج العيادي وكيفية اختيار مجموعة البحث وكذا الأدوات المستعملة، سيتم في الفصل الموالي عرض الحالات النموذجية وتحليلها ومناقشتها..

# الفصل الخامس:

## عرض ومناقشة النتائج

أولاً: عرض ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

- 1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
- 2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
- 3- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية ومضمونها.
- 4- دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير السن
- 5- دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الجنس
- 6- دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

أولاً: عرض ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

- تشير الفرضية العامة إلى أن جودة إدارة العلاقات التنظيمية تساهم في تحسين كفاءة الأداء لدى موظفي الإدارة التربوية وبعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتفرغها في نظام Excel ثم معالجتها ببرنامج spss أوضحت النتائج المثبتة في الجدول رقم (01):

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
0.007	0.320	العلاقات التنظيمية
		كفاءة الأداء
70	70	العدد

\*\* معامل الارتباط دال عند 0.01 (في الاتجاهين)

يوضح الجدول أعلاه رقم (01) أن العلاقات التنظيمية تساهم في كفاءة الأداء بعد إحصاء التكرارات لكل بند عند مستويات الموافقة لدى فئة العمال وحساب معامل الارتباط بين أبعاد العلاقات التنظيمية ودرجات كفاءة الأداء تحصلنا على ( $R=0.32$ ) حيث كانت العلاقة قوية ارتباطية موجبة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.007$ ) وهي اقل من (0.01) وللتأكد من صحة مدى مساهمة العلاقات التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة التربوية قمنا بتصحيح معامل بيرسون معامل سيرمان براون وكانت النتيجة أن تلك العلاقة زادت ارتفاعاً حيث ( $R=0.38$ ) وهذا ما يوضح ويؤكد دور العلاقات التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة التربوية ببعض الإبتدائيات في ولاية المسيلة.

وهذا ما أشارت إليه دراسة حجاج أمال، بوزيان حواء، سنة 2014/2013 التي ذكرناها في الفصل النظري والتي تؤكد على وجود تأثير للعلاقات التنظيمية على كفاءة الأداء في الإدارة التربوية وكما وافق ما توصلت إليه دراسة بوعطيط جلال الدين سنة 2009/2008 الذي ذكرناه في الجانب النظري والذي يوضح بعد انطلاقه من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين العلاقات التنظيمية وكفاءة الأداء الوظيفي لدى العمال مع العلم أن موضوع العلاقات التنظيمية مهم لأي منظمة إنتاجية أو خدمية باعتبار أن للعمل دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على طبيعة العلاقة بين العلاقات التنظيمية وكفاءة أداء العمال تم التوصل إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين العلاقات التنظيمية وكفاءة

## الفصل الخامس :

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الأداء الوظيفي في الإدارة ومنه فإن الفرضية قد تحققت وحسب تقدير الباحثة قد يعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف في العينة أو المجال الزمني (قديمة - حديث) والموقع الجغرافي والمجال التنظيمي (إدارة، مصنع، خدمات).

2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى بعد معالجة البيانات وتم تفرغها في

الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح العلاقة بين الاتصال النازل وكفاءة الأداء لدى موظفي الإدارة التربوية ومنطوقها

بعد معالجة البيانات تم تفرغها في الجدول التالي:

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
0.000	0.93	الاتصال النازل
		كفاءة الأداء
70	70	العدد

\*\* معامل الارتباط دال عند 0.01 (في الاتجاهين)

يوضح الجدول التالي رقم (02) أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل وكفاءة الأداء في الإدارة بعد حساب معامل الارتباط بين أبعاد الاتصال النازل ودرجات كفاءة الأداء تحصلنا على ( $R=0.93$ ) حيث كانت العلاقة قوية ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ ) وهي اقل مستوى الدلالة الإحصائية 0.01 ومما تؤكد على وجود علاقة موجبة بين الاتصال النازل وكفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لبعده الاتصال النازل تبين لنا وجود نمط الاتصال النازل ضمن علاقات الإدارة مع عمالها سواء كان الاتصال عن طريق الاجتماعات واستغلال العمال لهذا الأخير في إيصال انشغالهم أو البرامج التكوينية أو المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر وهذا يساعد على تحقيق جو ومناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن للمؤسسة وهذا ما أشارت إليه دراسة بوعطيط جلال الدين سنة 2009/2008 التي تم التطرق إليها في الجانب النظري التي قامت بمعرفة علاقة الاتصال النازل بكفاءة الأداء في الإدارة وذلك بتصميم استبيان يقيس ذلك حيث تم التوصل إلى الكشف عن وجود الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال النازل وكفاءة الأداء في الإدارة كما وافق ذلك مع ما توصلت إليه حجاج أمال 2014/2013 التي تم ذكرها في الفصل النظري والتي توضح بعد انطلاقها من النتائج المتوصل إليها من خلال

دراسة العلاقة بين الاتصال النازل وكفاءة الأداء في الإدارة توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل وكفاءة الأداء حيث أن الاتصال النازل يساعد العمال لإيصال انشغالاتهم للإدارة وكذلك يساعد في انسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق الاجتماعات أو الإعلانات وهذا ما يؤكد العلاقة القوية بين الاتصال النازل وكفاءة الأداء ومنه فإن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

### 3- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية ومضمونها.

الجدول رقم (03): يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد وكفاءة الأداء لدى موظفي الإدارة التربوية ومضمونها بعد معالجة البيانات تم تفريقها في الجدول التالي:

معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
0.94	0.000	الاتصال الصاعد
		كفاءة الأداء
70	70	العدد

\*\* معامل الارتباط دال عند 0.01 (في الاتجاهين)

يوضح الجدول رقم (03) وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد وكفاءة الأداء في الإدارة بعد حساب معامل الارتباط بين أبعاد الاتصال الصاعد ودرجات كفاءة الأداء تحصلنا على ( $R=0.94$ ) حيث كانت العلاقة قوية ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ ) وهي اقل مستوى الدلالة الإحصائية 0.01 وما تؤكد على وجود علاقة موجبة بين الاتصال الصاعد وكفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لبعده الاتصال الصاعد تبين لنا وجود نمط الاتصال الصاعد ضمن علاقات الإدارة بعمالها واستغلال العمال لهذا الأخير في إيصال انشغالاتهم وهذا لا يمنعهم من الاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لاحتكاكهم اليومي به وإقناعهم بدوره الهام في إيصال انشغالاتهم من خلال احتكاكهم اليومي والمباشر بالإدارة ومعرفته الدقيقة بظروف عمل العمال وكل ما يتعلق بأدائهم على الرغم من تفضيل أغلب العمال على الاتصال بالمدير مباشرة وهذا يؤكد على حرصهم على ضمان وصول كل انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من أجل التكفل بها في أقرب وقت وبالسرية المطلوبة لتحقيق أهدافهم وهذا يساعد على تحقيق جو ومناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن للمؤسسة هذا ما أشارت إليه دراسة بوعيط جلال الدين سنة 2008-2009 التي أشرنا إليها في الجانب النظري والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين الاتصال الصاعد وكفاءة

الأداء الوظيفي في الإدارة وذلك بتصميم استبيان يقيس ذلك حيث تم التوصل إلى الكشف عن وجود الاتصال الصاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشرة واستغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة كما وافق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة حجاج أمال 2014/2013 التي تم ذكرها في الفصل النظري والتي تؤكد على وجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال على استغلال الاجتماعات لإيصال انشغالاتهم وهذا ما يؤكد العلاقة القوية بين الاتصال الصاعد وكفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة ومنه فإن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

من أجل عزل المتغيرات الدخيلة والتحكم في متغيرات الدراسة تم التعرض إلى الفروق بين أفراد العينة فيما يلي:

4- دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير السن:

4-1- دراسة الفروق بين أفراد العينة تبعا لمقياس كفاءة الأداء:

الجدول رقم (04) : دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير السن

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
بين المجموعات	94.275	47.137	1.295	69	0.281	غير دال
خارج المجموعات	2438.368	36.394				
المجموع	2532.643					

يوضح الجدول أعلاه رقم (04) بأن قيمة (ف=1.29) عند درجة الحرية (69) بمستوى الدلالة ( $\alpha=0.28$ ) بما يوضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة تعود لاختلاف في العمر وهذا يدل على تجانس استجابات أفراد العينة في تقديراتهم لكفاءة الأداء ومنه فإننا نعتبر أن متغير السن لا يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي لدى العمال وهذا ما يسمح بتعميم نتائج هذه الدراسة على العينات المشابهة ويتفق ذلك مع دراسة بوعطيط جلال الدين سنة 2009/2008 التي أشرنا إليها في الفصل النظري وكذلك دراسة حجاج أمال سنة 2014/2013 التي تم ذكرها في الجانب النظري وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لعامل السن هذا يعني أن متغير السن لا يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي لدى العمال في الإدارة.

4-2- دراسة الفروق بين أفراد العينة تبعا لمقياس العلاقات التنظيمية

الجدول رقم (05): دراسة الفروق بين أفراد العينة تبعا لمقياس العلاقات التنظيمية

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
بين المجموعات	31.344	15.672	0.990	69	0.377	غير دال
خارج المجموعات	1060.142	15.823				
المجموع	2532.643					

يوضح الجدول التالي (05) بأن قيمة (ف = 0.99) عند درجة الحرية (69) بمستوى الدلالة ( $\alpha=0.37$ ) وهو أكبر من (0.05) هذا ما يوضح أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى للاختلاف في عامل العمر هذا ما يوضح ويدل على تجانس استجابات أفراد العينة في تقديراتهم للعلاقات التنظيمية منه نستنتج أن متغير السن لا يؤثر على العلاقات التنظيمية لدى العمال في الإدارة وهذا ما إتفق مع ما اشارت إليه دراسة بوعطيط جلال الدين سنة 2009/2008 التي تطرقنا إليها في الجانب النظري وكذلك ما اشارت إليه دراسة حجاج آمال سنة 2014/2013 التي تم ذكرها في الجانب النظري ومن هنا نستنتج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في استجاباتهم على مقياس العلاقات التنظيمية تعزى لعامل السن.

5- دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الجنس

5-1- دراسة الفروق بين أفراد العينة تبعا لمقياس كفاءة الأداء

الجدول رقم (06): دراسة الفروق بين أفراد العينة تبعا لمقياس كفاءة الأداء

وجه المقارنة	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف	T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
كفاءة الأداء الجنس	ذكور	35.53	0.448	106.163	69	0.000	دال
	إناث	55.09	3.977				

## الفصل الخامس :

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يوضح الجدول رقم (06) الفروق بين أفراد العينة تعود للاختلاف في الجنس حيث نجد أن قيمة  $(T=106.163)$  عند درجة الحرية (69) بمستوى دلالة  $(\alpha=0.000)$  بما يوضح وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة تعود للاختلاف في الجنس وهذا ما يدل على عدم تجانس استجابات أفراد العينة في تقديراتهم لكفاءة الأداء ، حيث نجد أن متوسط الإناث أكبر من متوسط الذكور حيث بلغ متوسط الإناث  $(55.09)$  بينما متوسط الذكور بلغ  $(35.53)$  وبمقارنة الفروق بين الجنسين يمكن القول أن الفروق تعود لصالح الإناث ذلك لأن متوسط الإناث أكبر ومن هذا نستنتج بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة في استجاباتهم على مقياس كفاءة الأداء تعزى لعامل الجنس ومنه فإن متغير الجنس يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي لدى العمال في الإدارة.

5-2-دراسة الفروق بين أفراد العينة تبعاً لمقياس العلاقات التنظيمية تعزى لعامل الجنس:

الجدول (07): دراسة الفروق بين أفراد العينة تبعاً لمقياس العلاقات التنظيمية تعزى لعامل الجنس

وجه المقارنة	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف	T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	القرار الاحصائي
العلاقات التنظيمية الجنس	ذكور	57.07	6.058	74.917	69	0.000	دال
	إناث	34.55	0.448				

يوضح الجدول رقم (07) أن قيمة  $(T=74.917)$  عند درجة الحرية (69) وبمستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.000)$  هذا ما يدل على أنه توجد فروق دالة احصائية بين أفراد العينة تعزى للاختلاف في عامل الجنس وهذا ما يوضح عدم تجانس أفراد العينة وهنا نستنتج أن نسبة الذكور أكبر من الإناث، في المتوسط حيث بلغت  $(57.07)$  بينما نسبة الإناث  $(34.55)$  وبمقارنة الفروق نجد أن الفروق ترجع لصالح الذكور لأن نسبة الذكور أكبر من الإناث وهنا يمكن القول بأنه توجد فروق دالة احصائية بين أفراد العينة في استجاباتهم على مقياس العلاقات التنظيمية تعزى لعامل الجنس ومنه نستنتج أن متغير الجنس يؤثر على العلاقات التنظيمية لدى العمال في الإدارة.

6- دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

6-1- دراسة الفروق بين أفراد العينة تبعا لمقياس كفاءة الأداء.

الجدول رقم (08): دراسة الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
بين المجموعات	94.275	47.137	1.295	69	0.281	غير دال
خارج المجموعات	2438.368	36.394				
المجموع	2532.643	/				

يوضح الجدول أعلاه رقم (08) بأن قيمة (ف=1.295) عند درجة الحرية (69) بمستوى الدلالة ( $\alpha=0.281$ ) هذا يوضح عدم وجود فروق بين أفراد العينة دال على تجانسهم في التقدير وتمائل آرائهم نحو كفاءة الأداء بمعنى أن الأقدمية في التدريس (متوسطة، قليلة، كبيرة) لم تغير في تقديراتهم فكانت استجاباتهم متجانسة وهذا يساعد على تعميم النتائج على العينات المشابهة ومنه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تقديراتهم لكفاءة الأداء تعود لعامل الأقدمية هذا ما أشارت إليه دراسة بوعطيط جلال الدين سنة 2009/2008 التي تطرقنا إليها في الفصل النظري التي تقول بأنه لا وجود لفروق بين أفراد العينة تعود لاختلاف في الأقدمية من خلال هذا نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في تقديراتهم لكفاءة الأداء تعزى لعامل الأقدمية وبالتالي فإن متغير الأقدمية لا يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي لدى العمال في الإدارة.

6-2- : دراسة الفروق بين أفراد العينة تبعا لمقياس العلاقات التنظيمية .

الجدول رقم (09): دراسة الفروق بين أفراد العينة تبعا لمقياس العلاقات التنظيمية

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
بين المجموعات	53.866	26.933	1.739	69	0.184	غير دال
خارج المجموعات	1037.619	15.487				
المجموع	1091.486					

يوضح الجدول رقم (09) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة حيث نجد أن قيمة (ف) = 1.739) عند درجة الحرية (69) بمستوى دلالة ( $\alpha=0.184$ ) هنا يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة دال على تجانسهم في التقدير وتمثيل آرائهم نحو العلاقات التنظيمية بمعنى أن الأقدمية في التدريس (متوسط، قليلة، كبيرة) لم تغير في تقديراتهم فكانت استجاباتهم متجانسة وهذا يساعد الباحثة على تعميم نتائج دراستها على العينات المشابهة في نفس الظروف وهذا يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعود للاختلاف في عامل الأقدمية هذا ما أشارت إليه دراسة بوعطيط جلال الدين سنة 2009/2008 التي أشرنا إليها في الفصل النظري التي تقول بأنه لا وجود لفروق بين أفراد العينة تعود لاختلاف في الأقدمية من التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حسب فئة الأقدمية في جميع البنود هنا يمكن القول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة لدى فئة العمال وأنه لا وجود لتأثير الأقدمية على العلاقات التنظيمية وكذلك أشارت إليه دراسة أمال حجاج سنة 2014/2013 التي أشرنا إليها في الجانب النظري ومن خلال ذلك نستنتج أن متغير الأقدمية لا يؤثر على العلاقات التنظيمية لدى العمال في الإدارة ولا توجد دراسة تتعارض مع ذلك.

### خلاصة النتائج:

بعد حسابات العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وإحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الأداء الوظيفي عند مستويات الموافقة الثلاثة، وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وباستقراء الجداول وتحليلها وترجمتها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

- فيما يخص الكشف عن نمط الاتصال السائد في الابتدائيات والمدارس التعليمية طور ابتدائي نجد المؤسسة أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات العمال التنفيذيين الذين أكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر، كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ما تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها و لجوء الإدارة أحيانا إلى العمال للاستماع إلى آراءهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم، ومن خلال هذا النمط (الاتصال النازل) كما أشار " محمود المساد في كتابه " الإدارة الفعالة" يساعد المنظمة على أن تزود عمالها بالتعليمات والتوجيهات كذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة والاهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة المؤسسة وأفكارها، وملاحظ ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المنظمة، ويمكن أن نلاحظ اهتمام مؤسسات البحث بقيمة هذا النمط من خلال جعل الاتصال الإدارة بالعمال من خلال الاجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من العمال أكثر وتبادل الآراء معهم. وهذا ما يعكس قيمة الاتصال النازل وضرورته في مؤسسات البحث في السير العام لكل نشاطات المؤسسة وضبط علاقات الفاعلين فيهم.

أما بالنسبة للاتصال الصاعد المتبع في المؤسسات التعليمية كذلك نجد أن المعلمين مقتنعون بدور وأهمية النقابة في إيصال كل انشغالاتهم وهذا لا يمنعهم من الإتصال بالقيادة عن طريق المشرف والمباشر بالإدارة ومعرفته الدقيقة في ظروف العمال "عمل المعلمين" وكل ما يتعلق بكفاءة أدائهم ويمكن أن نفسر لجوء المعلمين في اتصالاتهم بالإدارة من خلال المشرف المباشر عموما من خلال أن الإدارة تتبع نفس الإجراء أحيانا في اتصالها بالمعلمين على الرغم من تفضيل أغلب المعلمين على الاتصال بالمدير مباشرة وهذا يؤكد على حرصهم على ضمان وصول كل إشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من أجل التكفل بها في أقرب وقت وبالسرعة المطلوبة لتحقيق

أهدافهم ويمكن تفسير ذلك حسب تصوري الشخصي في أن عينة البحث تتفق في هذا التصور مع كل المعلمين في معظم مؤسساتنا التعليمية في أن الانشغالات والمصالح يمكن أن تحل بيسر وسرعة من خلال إيصالها إلى المدير أو من يقع في أعلى الهرم في المؤسسة رغم أن هذا يتجاوز الأعراف التنظيمية في المؤسسة أو سيرورة تبادل المعلومات من الإدارة إلى العمال عبر كل المصالح سواء كانت هذه المعلومات نازلة أو صاعدة إذن فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والمعلمين هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال في مؤسسات التعليم الابتدائي الذين يعتبرون من المؤسسات الناجحة بفضل تنظيمها الإداري والعلاقات التي تحكم الفاعلين فيها.

وهذا كذلك يتمشى مع كل ما أشار إليه المفكرون والباحثين في مجال العلاقات التنظيمية داخل المنظمة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي في جل دراساتهم وأبحاثهم في ضرورة المزج بين الاتصال النازل والصاعد وضرورة وجود كليهما مع وضع أسس ومعايير تحكم هذا الوجود من أجل تكامل النمطين بما يخدم المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات إلى العمال والسهر من خلال الاتصال النازل على السير الحسن أو الجيد لكل نشاطاتها وتحقيق أهداف أو غرض الاتصال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف العمال من خلال الاتصال الصاعد الذي يضمن وصول انشغالاتهم، واقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أداؤهم ومن خلال إعطاء الإدارة أهمية قصوى لهذا النمط يرفع من معنويات العمال من خلال إدراكهم باهتمام الإدارة بهم ويشعرهم بمشاركتهم الإدارية في كل نشاطات المؤسسة.

وفيما يتعلق بالفرضيات الجزئية التي حاول الباحث من خلالها الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأبعاد كفاءة الأداء الوظيفي، فقد استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل وكفاءة الأداء الوظيفي. حيث قدرت قيمة الارتباط ب 0.93، وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال النازل في الدفع بالعمال نحو أداء أفضل وهذا ما أشار إليه كل من ويلي و وايت (1985) من خلال تطرقهم إلى خصائص الاتصال الفعال في أن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلاً الرئيس توصيله وتبليغها إلى مرؤوسيه، وهذا ما ذهب إليه كذلك صلاح الشنواني في كتابه " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1999 " في أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم

بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحاً إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية، ومن خلال النتيجة المتحصل عليها يمكن أن نقول أن للاتصال النازل دور هام في تحقيق أداءات جيدة للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة وكذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد كفاءة والأداء الوظيفي، حيث حددت قيمة الارتباط ب 0.94 وهي تعكس كذلك إلى حد ما إلى ما أشار إليه الباحثين في الاتصال التنظيمي إلى قيمة وفعالية نمط الاتصال الصاعد في أنه يمكن الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، إكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، والنقطة الإيجابية الهامة في هذا النمط والتي ترتبط بكفاءة الأداء الوظيفي للعمال (المعلمين) هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة ويؤدي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل، رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية .

ومن خلال ما تم التوصل إليه من تحقق الفرضيتين الجزئيتين من خلال وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الاتصال التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي لدى الإدارة التربوية يعكس إلى حد ما وجود هذه العلاقة الموجبة. يمكن أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وكفاءة الأداء التنظيمي لدى الإدارة التربوية ، ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء من خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة أو الرادار الذي تحسس به كل ما يحيط بها إن جاز التعبير وبالتالي يمكن أن نقول أن العلاقات التنظيمية وأن الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال والأفعال وتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والعاملين كفيل بأن يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال كفاءة الأداء الوظيفي لعمالها.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات الصفرية المتعلقة بالسن ، الأقدمية في العمل والجنس التي هدف الباحث من خلالها للتأكد من عدم وجود فروق بين العمال (المعلمين) تعزى إلى العوامل الديموغرافية المشار إليها سابق فقد خلص الباحث إلى ما يلي:

بالنسبة لتأثير متغير السن على كفاءة الأداء والعلاقات التنظيمية لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات العمرية في أدائهم الوظيفي في المؤسسات التعليمية ، إذ لا فرق بين فئة الكهول وفئة الشباب، و هذا ما يفسر

عدم وجود تأثير للسن على كفاءة الأداء الوظيفي والعلاقات التنظيمية لدى المعلمين داخل مؤسسات البحث.

أما بالنسبة لتأثير متغير الجنس على كفاءة الأداء والعلاقات التنظيمية فقد لاحظ الباحث الاختلاف في الجنس بالنسبة للمعلمين فهناك المعلمين و المعلمات أي وجود اختلاف حيث لم يكن هناك فرق في كفاءة الأداء والعلاقات التنظيمية وبالتالي لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على كفاءة الأداء والعلاقات التنظيمية لدى المعلمين داخل مؤسسات البحث

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل وتأثيرها على كفاءة الأداء والعلاقات التنظيمية فلم نلاحظ أي فرق بين استجابات الفئات حول بنود كفاءة الأداء وبنود العلاقات التنظيمية ، حيث لم يكن هناك فرق بين ذوي الأقدمية القصيرة وذوي الأقدمية الطويلة وبالتالي لا يوجد تأثير للأقدمية في العمل على كفاءة الأداء والعلاقات التنظيمية لدى المعلمين في مؤسسات البحث.

### المقترحات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو العلاقات التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء في الإدارة التربوية تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.
- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحديد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.
- إجراء دراسة مقارنة بين الإدارة وبين اطرار الهيئة العليا والعمال حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بكفاءة الأداء.

# الخاتمة

### الخاتمة:

توصلت الدراسة إلى الكشف عن علاقة العلاقات التنظيمية بكفاءة الأداء الوظيفي لدى المعلمين والإدارة التربوية، وذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي كفاءة الأداء، حيث كان المحور الأول في الاستبيان المتعلق بالاتصال التنظيمي يتعلق بالكشف عن طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في الإدارة التربوية سواء كان الاتصال النازل أو الصاعد، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية وحين تفرغ البيانات واستقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى المعلمين سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسات البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقاً لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي يسودها المناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد العلاقات التنظيمية وكفاءة الأداء في الإدارة التربوية لدى عينة الدراسة وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل وكفاءة الأداء للمعلمين

- كذلك وجود علاقة قوية بين بعد الاتصال الصاعد وكفاءة الأداء الوظيفي.

هذا ما يوحي إلى وجود علاقة قوية بين العلاقات التنظيمية وكفاءة الأداء في الإدارة التربوية ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين العلاقات التنظيمية وكفاءة الأداء في الإدارة التربوية.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية وبحساب ANOVA و T.TEST للسن والجنس والأقدمية في العمل تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة فهي لا تؤثر على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي والعلاقات التنظيمية وبالتالي تم قبول هذه الفرضيات الفرعية.



قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### المصادر:

1- ابن منظور لسان العرب: دار الجليل ، بيروت، المجلد الخاصة ، 2000.

### المراجع:

2. بربري محمد أمين، الأستاذ بكيجل عبد القادر: أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف.
3. بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، جامعة بومرداس.
4. جمال الدين لعويسات: إدارة الجودة الشاملة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003.
5. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
6. الدكتور صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، عمان، الاردن، 2004.
7. رحيم حسن: مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
8. عبد المالك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر ، 2001.
9. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار وهران، عمان، 1999.
10. فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته، ومسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
11. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ، الاردن، ط3، 2004.
12. محمود حسين الوادي: حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
13. محمود سلمان العمليات السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005.
14. معن محمود، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط208، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

## قائمة المصادر والمراجع

15. موساوي زهية: خالد خديجة: نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.

16. ناصر أمين أحمد علي: اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق المؤهلة صناعيا، دراسة ميدانية للحصول على الماجستير، جامعة اليرموك، 40.2002.

17. نسرين محمد عبد الله المحمود: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الاردن، 2004.

18. الهادي بوقلقول: الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

### مذكرات التخرج والأطروحات:

19. بركة مشنان: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2015-2016.

20. إبراهيم عبد الهادي الاسطل: دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الاقصى، 2016م-1436هـ.

21. دراعو فاطمة: علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة وهران، (2)، 2015-2016.

22. رحيل أسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة، المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011.

23. زينب باسو: نورة محبوب: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس قسم علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.

## قائمة المصادر والمراجع

---

24. سملاي محضيه: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.

25. شرف الدين زديرة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص: تنظيم وعمل

- استمارة استبيان حول-

**جودة إدارة العلاقات التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء  
في الإدارة التربوية ببعض ابتدائيات ولاية المسيية**

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج من أجل نيل شهادة الماستر بعنوان "جودة إدارة العلاقات التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء في الإدارة التربوية"، فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق وموضوعية عن عبارات الاستمارة الموضوعية بين أيديكم، علما أن إجاباتكم تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ولكم منا كل الشكر والتقدير والعرفان .

إشراف الأستاذ:

د. كتفي عزوز

إعداد الطالبة :

خنوس إيمان

## البيانات الأولية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: 25-35 سنة  36-45 سنة  46 سنة فما فوق
- الأقدمية في العمل: 1-10 سنوات  11-20 سنة  20 سنة فما فوق

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
<b>المحور الأول: الاتصال التنظيمي</b>				
01	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر			
02	الاجتماعات فعالة لإيصال التعليمات إليك			
03	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك			
04	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط			
05	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك			
06	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب			
07	تفهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة بسهولة			
08	البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة			
09	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك			
10	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة			
11	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك			
12	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر			
13	تعتبر النقابة وسيط هام لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة			
14	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك			
15	نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال انشغالاتك			
16	تستعمل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك			
17	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة			
18	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم			
19	كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة			
20	تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك			
21	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة			
22	تهتم الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك مما يزيد من إخلاصك في العمل			
<b>المحور الثاني: كفاءة الأداء</b>				
23	تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك لعملك			
24	تبذل مجهودا كبيرا في أداء عملك			

			25	لديك رغبة في التحدي أثناء عملك
			26	تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد
			27	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى
			28	تقوم بأداء الأعمال الموكلة لك في وقتها دون تأخير
			29	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك
			30	تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها
			31	لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة
			32	تستفيد مما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك
			33	يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة
			34	تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك
			35	يصف المشرف أداءك لعملك بالكفاءة
			36	تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة
			37	يستشيرك زملاؤك في كثير من الأمور التي يجهلونها
			38	لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة
			39	تترقب بشغف أن يعهد إليك بعمل جديد
			40	تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء
			41	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة
			42	اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك

## الفرضية العامة:

NONPAR CORR

/VARIABLES=الاتصال في الاداء  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

	الاتصال	الاداء
الاداء	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	0.320**
	N	70
الاتصال	Pearson Correlation	0.320**
	Sig. (2-tailed)	0.007
	N	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الدلالة الإحصائية (2-tailed)	معامل الارتباط Spearman's Correlation	الدلالة الإحصائية (2-tailed)	معامل الارتباط Pearson Correlation	
0.00	0.387**	0.007	0.320**	الاتصال
				الاداء
		70	70	العدد

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\*\* . معامل الارتباط دال عند 0.01 (في الاتجاهين) .

يوضح الجدول أعلاه ( ) أن الاتصال التنظيمي يساهم في جودة أداء ..... حيث كانت العلاقة قوية ( R =0.32 ) وهو دال احصائيا عند مستوى (  $\alpha = 0.007$  ) وهي اقل من ( 0.01 ) ولتأكد من مدى مساهمة الاتصال ..... في أداء .... قمنا بتصحيح معامل بيرسون بمعامل سبيرمان براون وكانت النتيجة أن تلك العلاقة زادت ارتفاعا حيث أصبح ( R =0.38 ) وهذا يوضح دور ..... في ..... وهذا ما أشار اليه ..... الذي ذكرناه في الفصل النظري . كما وافق ما توصلت اليه دراسة كل من ..... رغم أن دراسة ..... اختلفت / عارضت مع / هذه الدراسة.

وحسب تقدير الباحثة قد يعود هذا الاختلاف الى الاختلاف في : العينة ، المجال الزمني ( قديمة ، حديثة) الموقع الجغرافي المجال التنظيمي ( إدارة ، مصنع ، خدمات ...)

### الفرضية الجزئية الأولى

الفرضية الجزئية الثانية

الصاعد / كفاءة

الاداء

### Correlations

		النازل	الاداء
النازل	Pearson Correlation	1	.934**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	70	70
الاداء	Pearson Correlation	.934**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	70	70

### Correlations

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

		الصاعد	الاداء
الصاعد	Pearson Correlation	1	.940**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	70	70
الاداء	Pearson Correlation	.940**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 stratified bootstrap samples**

## ثانيا الفرضيات الفرقية

1. هل توجد فروق بين أفراد العينة في استجاباتهم على مقياس الأداء تعزي لعامل الجنس؟

### ONEWAY السن BY الاداء

/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA

الاداء 22 عبارة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	94.275	2	47.137	1.295	.281
Within Groups	2438.368	67	36.394		
Total	2532.643	69			

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
بين المجموعات	94.275	47.137	1.295	69	0.281	غير دال
خارج المجموعات	2438.368	36.394				
المجموع	2532.643					

يوضح الجدول أعلاه ( ) بأن قيمة (ف = 1.29) عند درجة الحرية (69) بمستوى دلالة ( $\alpha = 0.28$ ) بما يوضح عدم وجود فروق بين أفراد العينة تعود لاختلاف في العمر ؛ وهذا يدل على تجانس استجابات افراد العينة في تقديراتهم لأداء ..... وهذا ما يسمح / يساعد / يبرر بتعميم نتائج هذه الدراسة على العينات المشابهة

ويتفق ذلك مع دراسة ..... لكنه يتعارض مع دراسة ..... التي أقرت بوجود فروق تعود لعامل السن

.....

### ONEWAY BY الاداء الاقدمية

/MISSING ANALYSIS.

#### ANOVA

الاداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	94.275	2	47.137	1.295	.281
Within Groups	2438.368	67	36.394		
Total	2532.643	69			

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
بين المجموعات				69		
خارج المجموعات						
المجموع						

### ONEWAY BY السن الاتصال

/MISSING ANALYSIS.

#### ANOVA

الاتصال

Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Between Groups	31.344	2	15.672	.990	.377
Within Groups	1060.142	67	15.823		
Total	1091.486	69			

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
بين المجموعات				69		
خارج المجموعات						
المجموع						

الاقدمية BY الاتصال ONeway  
/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA

الاتصال

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	53.866	2	26.933	1.739	.184

Within Groups	1037.619	67	15.487		
Total	1091.486	69			

هل توجد فروق بين أفراد العينة في تقديراتهم للاتصال ( صاعد / نازل ) تعزي لعامل الاقدمية ؟

وجه المقارنة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
بين المجموعات	53.866	26.933	1.739	2	0.184	غير دالة
خارج المجموعات	1037.619	15.487		67		على وجود فروق
المجموع	1091.486			69		

### Paired Samples Statistics

Pair	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	57.07	70	6.058	.724
2	34.55		.448	.054

### Paired Samples Test

Pair	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Paired Differences 95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper			
Pair 1 - العلاقات الجنس	55.343	6.181	.739	53.869	56.817	74.917	69	.000

وجه المقارنة	الجنس	المتوسط	الانحراف	T	درجة الحرية	م.د	القرار الاحصائي
الجودة الجنس	ذكور				69		دال
	اناث						

الفروق في الكفاءة تعزى لعامل الجنس

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 VAR0000	53.35	70	.448	.054
3				
VAR0000	55.09	70	3.977	.475
2				

Paired Samples Test

Pair	VAR00003	-	Paired Differences		95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)	
			Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower				Upper
1	VAR00002	-	53.357	4.205	.503	-54.360-	-52.354-	106.163	69	.000

القرار الاحصائي	د.م	درجة الحرية	T	الانحراف	المتوسط	الجنس	وجه المقارنة
دال	0.000	69	106.163	0.448	35.53	ذكور	الجودة
				3.977	55.09	اناث	الجنس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ