



جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة
قسم الإعلام والاتصال



العنوان:

التنظيم الهيكلي وانعكاساته على الأداء المهني داخل المؤسسة الإعلامية

دراسة على عينة من موظفي إذاعة الأغواط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال:
إتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

- الجودي بن قيط

من إعداد الطلبة:

- الطاهر مباركي

- عبد الرحمان بن إبراهيم

لجنة المناقشة

الدكتورة آيت قاسي ذهبية.....	رئيسا
الأستاذ بن قيط الجودي.....	مشرفا ومقررا
الأستاذ بن دهقان الطاهر.....	مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر:

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على اجتياز هذه الخطوة في
طريق العلم، ومهد لنا سبيله
وسخر لنا أسباب المساعدة على ذلك، فلولاً توفيقه لما كان
لهذه الأوراق أن تكتب
ولهذا العمل أن يرى النور.
ولا يسعنا وقد أكرمنا الله بإنجاز هذا العمل إلا أن نتوجه
بالشكر الجزيل إلى الأستاذ
الجودي بن قيط على كل ما أسداه لنا من توجيه سديد
أيضاً نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تكويننا
في قسما لإعلام
والاتصال، ونخص بالذكر الأستاذ **مداني حجاج** الذي لم يبخل
علينا بمعلومة كانت أو
نصيحة، جعلها الله في ميزان حسناته ووفقه لما يحب ويرضى.
كما نشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل من بعيد أو
قريب.

إهداء

الحمد لله الذي يسر لي ما كان عسيرا وسهل لي سبيل
العبور لأصل الى هذه المكانة لأنال بذلك رضاه.
أهدي عملي وجهدي المتواضع بعد الله عز وجل إلى
من وأوصاني الهادي بطاعتها الوالدين الكريمين
حفظهما الله وأطال في عمرهما .

الى جميع إخوتي

إلى زملائي في الدراسة طلبة الاعلام والإتصال.

الطاهر

إهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نظوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفي إلى الأبي الذي نبع على يده العلم إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد ﷺ.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدي العزيزة.

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواني وأخواتي.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

و إلى كل من نسيهم قلبي و إحتواهم قلبي

عيد الريحون

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة.....
الإطار العام والمنهجي للدراسة	
16	أولاً: مشكلة الدراسة.....
17	ثانياً: فروض الدراسة.....
17	ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة.....
18	رابعاً: أهمية و أهداف الدراسة.....
18	خامساً: المفاهيم والمصطلحات.....
22	سادساً: حدود الدراسة.....
22	سابعاً: منهج الدراسة.....
23	ثامناً: أدوات جمع البيانات.....
23	تاسعاً: عينة الدراسة.....
23	عاشراً: الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: التنظيم الهيكلي داخل المؤسسة الإعلامية	
29	المبحث الأول: ماهية التنظيم داخل المؤسسة.....
29	المطلب الأول: تعريف التنظيم. داخل المؤسسة.....
29	المطلب الثاني: المدارس التنظيمية.....
35	المطلب الثالث: عناصر التنظيم.....
35	المطلب الرابع: مبادئ التنظيم.....

فهرس المحتويات

36	المبحث الثاني: أنواع وأهمية وفوائد التنظيم.....
36	المطلب الأول: أنواع التنظيم.....
39	المطلب الثاني: أهمية التنظيم.....
39	المطلب الثالث: فوائد التنظيم.....
42	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي.....
42	المطلب الأول: عناصر الهيكل التنظيمي.....
42	المطلب الثاني: الأبعاد الأساسية للمنظمة.....
44	المطلب الثالث: وظائف المنظمة.....
47	المبحث الرابع: المؤسسة الإعلامية.....
47	المطلب الأول: تعريف المؤسسة.....
48	المطلب الثاني: تعريف الإعلام.....
49	المطلب الثالث: خصائص الإعلام.....
50	المطلب الرابع: وظائف الإعلام.....
51	المطلب الخامس: أهمية الإعلام.....

الفصل الثالث:

الأداء المهني داخل المؤسسة الإعلامية

53	المبحث الأول: مدخل عام للأداء المهني.....
53	المطلب الأول: ماهية الأداء المهني.....
54	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء.....
55	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.....
57	المبحث الرابع: إدارة الأداء.....
58	المبحث الثاني: تقييم الأداء المهني.....
58	المطلب الأول: مفهوم أهمية وأغراض الأداء المهني.....
62	المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء.....
63	المطلب الثالث: خطوات ومعوقات تقييم الأداء.....
65	المطلب الرابع: أخطاء تقييم الأداء.....

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: الجانب الميداني	
69	تقديم عام للمؤسسة (إذاعة الأغواط).....
74	عرض نتائج الاستبيان وتحليلها.....
87	نتائج الدراسة.....
89	خاتمة.....
91	قائمة المصادر والمراجع.....
الملاحق	

فہرس

الجد اول

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
74	جدول رقم (01): تكرارات أفراد العينة حسب الجنس.	01
74	جدول رقم (02): تكرارات أفراد العينة حسب السن.	02
75	جدول رقم (03): تكرارات أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	03
75	جدول رقم (04): تكرارات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	04
76	جدول رقم (05): تكرارات أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي.	05
76	جدول رقم (06): تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	06
77	جدول رقم (07): تكرارات أفراد العينة حسب الإقامة.	07
78	جدول رقم (08): رأي الفئات المختلفة من الموظفين حول تقييم أدائهم.	08
79	جدول رقم (09): رأي الفئات المختلفة من الأفراد في مدى اهتمام المؤسسة بالاختلافات بين الزملاء.	09
80	جدول رقم (10): رأي الفئات المختلفة من الأفراد على مدى تشجيعهم على المردود المادي.	10
81	جدول رقم (11): رأي الفئات المختلفة من الأفراد حول بقائهم أو تسريحهم من هذه المؤسسة.	11
82	جدول رقم (12): رأي الفئات المختلفة من الأفراد حول تقديم الحوافز على جودة الأداء.	12
83	جدول رقم (13): رأي الفئات المختلفة من الأفراد حول رؤية التنظيم الهيكلي للمؤسسة.	13
84	جدول رقم (14): رأي الفئات المختلفة من الأفراد في مدى تأثير التنظيم الهيكلي للمؤسسة على الأداء المهني.	14
85	جدول رقم (15): رأي الفئات المختلفة من الأفراد على مدى تقديم الأداء الجيد بالنسبة للتنظيم الهيكلي.	15
86	جدول رقم (16): رأي الفئات المختلفة من الأفراد على مدى تقديم اقتراحات للمؤسسة حول تنظيم العمل.	16

مقدمة

يعد التنظيم من أكثر الوظائف التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف العلماء والدارسين والباحثين، لما تمثله من مكانة وتأثيرات على المؤسسات، كما يتم بواسطة التنظيم تحقيق التنسيق اللازم، فالتنظيم ظاهرة إدارية تصاحب ظهور أي جماعة تحاول أن تعمل على تحقيق أهداف معينة، وهو ظاهرة واكبت ظهور وتطور الأفراد والمجتمعات، لما له من أهمية في تحقيق الأهداف.

فالإنسان منذ بداية الكون يعمل ضمن تنظيم محدد يتسم بالبساطة والوضوح، فالتنظيم يدخل في كل شيء ولا يمكن القيام بعمل أو مشروع ما لم يتم بترتيب الجهود وتنسيقها في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وإذا استقصينا التاريخ يمكن القول أن التنظيم كعملية أو ظاهرة تمت ممارستها في الواقع قبل أن تكون علما مستقلا، إذ يعود استعمال التنظيم إلى القديم حيث أن أوائل مستعملي قواعد التنظيم هو حكام مصر الفرعونية أين طبقوا مبدأ التنظيم المركزي وتركيز السلطة السياسية في الحكومة المركزية مع فرض السلطة على الولاة بهدف تنفيذ القرارات المركزية، وللرومان دورهم في التنظيم البيروقراطي بشكل واضح، وطبق في الجيش وفي مختلف الهيئات بعد ذلك، وقد عرف التنظيم تطورا مع تطور المؤسسات باعتباره من أهم الوسائل المستعملة فيها، وأصبحت هذه الكلمة ذات معنى أكثر اتساعا وتعقيدا مع كبر حجم المؤسسات والتطور الحاصل الذي تشهده البشرية، وتزايد بذلك دور التنظيم وأخذ أشكالا مختلفة أكثر تخصصا في المؤسسة.

كما يعتبر التنظيم الهيكلي أساس المؤسسات، وعليه فإن أداء العاملين فيها يعد من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة، وكي تحقق هذه العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج، ولذلك تسعى المنظمات لتقييم أداء عاملها على الإلتقان والأداء.

ولقد تناولنا دراسة هذا الموضوع "التنظيم الهيكلي في المؤسسة الإعلامية وانعكاساته على أداء المهني الصحفي" من خلال خطة بحث اشتملت على أربعة فصول مقسمة إلى:

الفصل الأول: تم فيه عرض مشكلة الدراسة وفروضها وأسباب اختيارها وأهميتها، وأهدافها ، أيضا تطرقنا

لمصطلحات الدراسة، وأدوات جمع البيانات والعينة المستخدمة، اضافة إلى الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: وتم فيه تقسيم الفصل إلى عدة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تعريف التنظيم،

المدارس التنظيمية، عناصر ومبادئ التنظيم، تكلمنا في المبحث الثاني إلى أنواع وأهمية وفوائد التنظيم، ثم في المبحث

الثالث خصصناه للهيكل التنظيمي من حيث عناصر الهيكل التنظيمي والأبعاد الأساسية للمنظمة ثم أنواع ووظائف وفعالية المنظمة.

الفصل الثالث: هو فصل خصصناه للحدوث المؤسسة الإعلامية والأداء، بداية من تعريف الإعلام من حيث التعريف والخصائص والوظائف وأهمية الإعلام، بعد ذلك تكلمنا في المبحث الثاني عن المؤسسة: التعريف، العناصر، الوظائف، الأهداف، ومراحل تطور المؤسسات في الجزائر ، أما المبحث الثالث فقد تكلمنا فيه عن الأداء المهني من حيث الماهية والأبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء وفي الأخير تطرقنا لتقييم الأداء المهني.

الفصل الرابع: خصصناه لمعالجة البيانات الميدانية بعد تحليل الاستبيان.

وفي النهاية تم عرض أهم النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول:

الإشكالية والإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: فروض الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة

رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة

خامساً: المفاهيم والمصطلحات

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: منهج الدراسة

ثامناً: أدوات جمع البيانات

تاسعاً: عينة الدراسة

عاشراً: الدراسات السابقة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعتبر عملية تقييم أداء الأفراد من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الادارية، فقياس كفاءة العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية لتحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق اهدافها.

عرف التنظيم تطوراً مع تطور المؤسسات باعتباره من أهم الوسائل المستعملة فيها، واصبح ذات معنى أكثر اتساعاً وتعقيداً مع كبر حجم المؤسسات والتطور التكنولوجي الذي شهدته البشرية، وتزايد بذلك دور التنظيم وأخذ أشكالاً مختلفة أكثر تخصصاً في الأعمال التي يقوم بها المسؤول في المؤسسة.

ويعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي اذ تعتبر المؤسسة كياناً اجتماعياً يسعى الى تحقيق الاهداف المرسومة المتفق عليها، وبناءً على ذلك فان التنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستغلالها استغلالاً جيداً وفقاً للمعايير العلمية والمرسومة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ولتحقيق ذلك فان العملية التنظيمية تمر في مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي.

وكل مؤسسة بما جملة من الأعمال التي يجب أن تؤدّ لذا فكل عامل مسؤول عن العمل الذي يقوم به، وأداء العمال لأعمالهم والمهام المطالبين بها من شأنه أن يؤدي الى السير الحسن للمؤسسة، وعليه فإن هناك ارتباط ما بين أداء العمال وأداء المؤسسة ككل، وذلك لما للأول من تأثير على الثاني وخاصة من حيث السير الحسن للعمل بها، فكل مهني يقوم بالأداء كل الأعمال والمهام المرتبطة بمنصب العمل بكفاءة وفعالية وفي القدرة المحددة للقيام بالعمل يكون له دور كبير في ازدياد أداء المهنيين، إضافة الى أن يكون له تأثير مباشر على أداء المؤسسة ونظراً لأهمية أداء العمال نجد أن المؤسسات تعمل على توفير كل ما يساعد على الأداء الجيد سواء من توفير المناخ التنظيمي المساعد والمناسب على العمل وغيرها من الظروف المساعدة، وكل هذا حتى يكون أداء المهني في المستوى المطلوب، وذلك لأن أداء العمال لأعمالهم بكفاءة يؤدي الى تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها المنشودة.

وعليه فان كل المؤسسات بحاجة إلى أداء جيد لعمالها وذلك لما له من تأثير على سيورة المنظمة، وعليه فان السؤال الرئيسي الذي يطرح هنا والذي نسعى للوصول له من خلال هذه الدراسة هو:

- هل يؤثر التنظيم الهيكلي على الاداء المهني داخل المؤسسة الإعلامية؟
وهذا السؤال يندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك حاجة الى وجود نظام لتقييم أداء المهني في المؤسسة الاعلامية؟
- هل هناك اختلاف في الأداء المهني بين العاملين داخل المؤسسة الاعلامية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يتأثر أداء المهني بالتنظيم الهيكلي داخل المؤسسة الإعلامية.

الفرضيات الفرعية:

- هناك حاجة الى وجود نظام لتقييم أداء المهني في المؤسسة الإعلامية.
- هناك اختلاف في الأداء المهني بين العاملين داخل المؤسسة الاعلامية.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الاقتناع التام بالموضوع محل الدراسة.
- التعرف على ظاهرة تقييم الأداء داخل المؤسسة الاعلامية.
- لفت الإنتباه لأهمية تقييم الأداء للمهني داخل المؤسسة الإعلامية.
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع والعمل عليه ميدانيا.

الأسباب الموضوعية:

- علاقة الموضوع بالتخصص.
- قلة الدراسات المتعلقة بإدارة المؤسسات الإعلامية وخاصة تلك التي تهتم بالأداء المهني.
- كون أن الأداء الجيد للمهنيين يلعب دورا كبيرا في إحداث تغيرات داخل المؤسسة الإعلامية.

أهمية الدراسة:

- ان أهمية أي دراسة تتوقف على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية، حيث تنبع أهمية الدراسة الراهنة في أهمية الدور الذي تلعبه عملية تقييم الأداء سواء بالنسبة للمهنيين أو بالنسبة للمؤسسة الإعلامية ككل ويمكن حصرها في تقديم أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها عملية الأداء داخل المؤسسة الإعلامية و ابراز أهمية الأداء الجيد وانعكاساته على تطوير المؤسسة الإعلامية.

أهداف الدراسة:

- تشكل خطوة تحديد الأهداف المرجوة من البحث خطوة هامة ولا بد، ومن بين أهداف هذه الدراسة ما يلي:
- وجوب الاهتمام والحرص على ابراز الصورة الحقيقية لعملية أداء المهني في المؤسسة الإعلامية.
- محاولة التقرب الشخصي من الواقع والميدان، والتعرف أكثر على مدى فاعلية عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاعلامية.
- محاولة الاطلاع على الظاهرة محل الدراسة والوصول لمعرفة بعض النتائج من خلال هذه الدراسة.
- تحديد مصطلحات الدراسة:

التنظيم:

- تعددت التعاريف والآراء حول مفهوم التنظيم، حيث يطلق البعض لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقوم بصورة مقصودة قصد تحقيق أهداف معينة، والبعض الآخر يعتبر التنظيم هو العمليات الاجتماعية التي تهدف الى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه قصد توجيهه وجعله ملائماً لمخططات التنمية¹.
- فالتنظيم بالمعنى البسيط عكس الفوضى، وهو نظام يخضع لعمليات تريبية منظمة ذات قواعد مضبوطة.

التنظيم لغة :

- تؤخذ كلمة تنظيم لغة من المصدر نظم، فتنظيم العمل يعني ترتيبه وتدييره بطريقة معينة.
- فالتنظيم بالمعنى البسيط عكس الفوضى، وهو نظام يخضع لعمليات تريبية منظمة، ذات قواعد مضبوطة.

¹ مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة باتنة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 2006/2005، ص21.

اصطلاحا :

ويعرف موني و رايلي Mooney and Reily التنظيم هو عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه اي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك.¹

والتنظيم هو إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها والمواد الأولية والآلات ورأس المال الأفراد ، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء ببعضها البعض أيضا اما محمد علي محمد فقد عرف التنظيم الاجتماعي انه يشير الى كافة الأساليب او الطرق التي من شأنها ان تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا²

بينما عرفه أميتاي إترزيوني Eezioni التنظيم على انه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين.³

التعريف الاجرائي للتنظيم :

انه نظام يعمل على تحديد الإداري للأنشطة او القوي الشخصية المنسقة بين شخصين او أكثر.⁴

2- مفهوم المؤسسة :

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل - أسس-والأسس والأساس كل شئ مبتدأ والأسس والأساس أصل البناء والأسس أصل كل شئ، واس البناء يؤسسه أسا وأسسهُ تأسيسا، وأسست دار إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها.

اصطلاحا: المؤسسة بصورة عامة هي تركيبة يتدعها الإنسان بالتعاون مع الآخرين في المجتمع، فالحب مثلا ظاهرة طبيعية، أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ويشمل مفهوم المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج و العائلة والملكية والمشروع الاقتصادي والهيئات الدينية والسياسية والقانونية.

وقد عرف M.Truncgy المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي، اما بالنسبة لماكس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال و نفس المكان من اجل إنتاج نفس النوع من السلع.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط3، 2000، ص25.

² حسان الجيلالي، التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص11

³ رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص28

⁴ رابح كعباش، نفس المرجع، ص29

وعرفت بأنها منشأة أو مؤسسة تقوم بوظيفة داخلية أو خارجية لفائدة الصالح العام باعتمادها الرئيس على المشروعات المخططة، المنظمة والمتصلة في إطار موحد تنتج خدمات متعددة لأغراض مختلفة. أما ناصر دادى عدون عرف المؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتاج او تبادل سلع او خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وتبعا لحجم و نوع نشاطه.

التعريف الإجرائي للمؤسسة :

المؤسسة عبارة عن تجمع الأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات لإنتاج سلع و بيعها سلع أعلى من تكلفته.

مفهوم الإعلام :

يخلط الكثيرون بين الإعلام و الاتصال، رغم كلاهما عن الآخر، وان اتفقا في أمور كثيرة، كذلك فهما مكملان لبعضهما حيث مفهوم الاتصال أوسع و اشمل من مفهوم الإعلام حيث ان الإعلام يدخل ضمن عملية اتصالية، ويعتبر الجزء الأول منها.

ان كلمة إعلام تكاد تكون مصطلحا عربيا منفردا يصعب إيجاد ترجمه له، لأنه يشمل جانبا من كلمة اتصال Communication وأخر من كلمة معلومات او أخبار Information.

لغة :

وكلمة إعلام مشتقة من العلم، تقول العرب استعلمه الخبر فأعلمه إياه يعني صار يعرف الخبر بعد ان طلب معرفته فلغويا يكون معنى الإعلام نقل الخبر . والإعلام عند عبد اللطيف حمزة هو تزويد الناس بالأخبار الصحفية والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة¹

الاعلام اصطلاحا :

أما عند فرنان تيرو الإعلام نشر الوقائع والآراء في صفة مناسبة بواسطة ألفاظ او أصوات او صور وبصفة عامة جميع العلاقات التي يفهمها الجمهور².

1- ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص 10
2- هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه واساسياته ومهاراته ، مصر، المكتبة الجامعية، 2000، ص 117.

أما عند فرانسوا A.R. François إن الإعلام هو عملية تجميع و إنشاء المعلومات التقنية، الاقتصادية الضرورية لكل فئة مهنية تسمح لهم برؤية مكانتهم في المؤسسة ، كما تساعدهم كذلك على الاطلاع على كل ما يحدث في مؤسستهم.

كذلك عرفه إبراهيم إمام أن الإعلام هو نشر الأخبار والمعلومات والآراء على الجماهير.

وأخيرا عرفته هناء حافظ بدوي نشر الحقائق و الأخبار والآراء والأفكار بين جماهير الشركة او الهيئة أو المؤسسة او الجمهور بوجه عام بوسائل الإعلام المختلفة كالصحافة ، الإذاعة ، السينما، المحاضرات الندوات، المعارض وغيرها، بنية التفاهم والإقناع وكسب التأييد وبذلك يمكن ربط الهيئة او المؤسسة بالمجتمع والجماهير، حتي يتقوا بصحة ما أعلموا فيؤيدوا المؤسسة¹.

التعريف الإجرائي للإعلام :

الإعلام عمل وأداء يقوم بإيصال المعلومات و نشرها على أوسع نطاق ممكن .

مفهوم الأداء :

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشئ أوصله والاسم والأداء ، أدى الأمانة ، وأدى الشئ قام به.

اصطلاحا :

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

في معجم المصطلحات الإدارية عرف بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات

و واجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي ينكون منها² عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.

1- أحمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص299.

2- هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص147.

التعريف الإجرائي :

الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له حيث هذا السلوك تغيير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة. وهو انعكاس لمدي نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: هي الجهة المعنية بالدراسة وقد وقع اختيارنا على إذاعة الاغواط الجهوية، وهذا يمثل الاطار الجغرافي لدراستنا في ولاية الاغواط التي تمثل لنا مجتمع البحث.

الحدود الزمانية: بدأ الشروع في الدراسة منذ شهر مارس 2018م إلى غاية شهر ماي 2018م.

الحدود البشرية: اخترنا مجموعة من المهنيين داخل إذاعة الأغواط كعينة للدراسة

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

أولا :منهج الدراسة

يعتبر المنهج أهم الخطوات التي يسير عليها الباحث اذ يحدد له الطريق الذي ينبغي عليه سلكه واتباعه لإنجاز الدراسة بشكل صحيح حتى يصل إلى نتائج دقيقة للمشكلة¹.

ويعرفه الدكتور عمار بوحوش على "أنه مجموعة من القواعد يتم وضعها قصد الوصول الى الحقيقة في العالم." والمناهج عديدة ومختلفة، فهي تختلف باختلاف طبيعة المواضيع التي تتناولها والظواهر التي تعالجها، وطبيعة دراستنا حتمت علينا اختيار المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات فنحن نسعى من خلال هذا البحث إلى وصف وتحليل التنظيم الهيكلي وانعكاساته على أداء المهني داخل إذاعة الأغواط تحليلا وصفيا. ويعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة من طرق التفسير والتحليل بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو مكان معين، فهو أيضا طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقننة وتحليلها واخضاعها لدراسة معمقة.

¹ مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، عمان ، مؤسسة الوارق ، ط1 ، 2000.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان، الذي يعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات الأولية من جميع مفردات البحث وذلك عن طريق توجيه الأسئلة، ويعرف الدكتور " عبد الباقي زيدان " الاستبيان على أنه أحد الأساليب الأساسية التي تستعمل في جمع البيانات الأولية عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة والمعدة مسبقا وهذه الأخيرة منها ما هي أسئلة مفتوحة ومنها ما هي أسئلة معلقة.

ويعد الهدف من الاستبيان التعرف على حقائق معينة او جهات مختلفة أو ميولات متنوعة ...أو المؤثرات التي تدفع بالمبحوثين الى اتخاذ سلوكيات معينة، وانطلاقا من أهمية الاستبيان كأداة جمع البيانات.

ولكون الاستبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة الى عينة من العاملين داخل إذاعة الأغواط فقد مرت صياغة الأسئلة بعدة مراحل أهمها بناء محاور استنادا الى الأسئلة المتفرغة عن الإشكالية، وقد حكم استبياننا من طرف الاساتذة:

- مداني حجاج.

- عبد القادر النوعي.

عينة الدراسة:

لقد لجأنا في اختيار أفراد عينتنا إلى إحدى طرق اختيار العينات، وتتمثل في طريقة العينة العشوائية الطبقية لأن مفردات جمهور البحث معروفة، ولكنها غير متجانسة من حيث صفاتها.

الدراسات السابقة:

ان اطلاعنا على الدراسات السابقة لا نعني بذلك تلك البحوث المتصلة بالبحث التصاقا تاما، وتلك البحوث التي تحمل نفس العنوان او تدرس نفس المشكلة، وانما الهدف الرئيسي من ذكرها هو توضيح الحقيقة القائلة أن اي بحث لا يبدأ من فراغ، فالبحوث السابقة هي بمثابة الحجر الاساسي الذي تركز عليه اي دراسة، وفيما يلي اهم الدراسات التي تناولت المواضيع التي لها صلة بالدراسة:

الدراسة الأولى:

أجرى الباحث مازن سليمان الحوش دراسة حول الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية في السنة الجامعية 2006/2005، ناقش خلالها عدة تساؤلات: ما تأثير الاتصال كعملية وتنظيمه داخل المؤسسة (إذاعة الأوراس) ؟ وذلك من خلال الاسئلة الفرعية التالية: ماهي أنواع الاتصال الأكثر نجاعة في المؤسسة؟ وما مدى فعالية التأثير بين الأعضاء داخل المؤسسة؟ وأفترض أنه كلما تعددت أنواع الاتصالات ادى ذلك الى نجاعة العمل

بالمؤسسة، ووجد انه كلما كانت فعالية التأثير في المؤسسة ايجابيا كلما ادى ذلك الى زيادة في مردودية العمل والعكس صحيح، حيث اختار منهج دراسة الحالة باعتباره يتماشى مع طبيعة بحثه، كما اعتمد على المقابلة والاستمارة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، و اوجد الباحث عدة نتائج في دراسته: المؤسسة تستعمل عدة قنوات لاتصال العمال، تأثير المشرف على العامل يكون بشكل مباشر ، الاتصال الرسمي في المؤسسة اخذ ثلاث اشكال النازل والصاعد والأفقي¹.

الدراسة الثانية:

اجرت الباحثة نجية هبوب دراسة حول أساليب الإتصال - مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية -

إشراف: قبيرة إسماعيل

جامعة منتوري - قسنطينة -

2002، مكان البحث بلدية سكيكدة - . زمن الدراسة 2001 :

الإشكالية:

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتخلص في:

- كيف تتجسد العملية الإتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟.
- ما هي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها.
- تبليغ المرؤوس للأوامر والقرارات؟.
- ما مدى وضوح متغيرات أو مكونات العملية الإتصالية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين؟.
- كيفية عمل ومكونات العملية الإتصالية في البناء التنظيمي؟.
- وما مدى تأثيرها في العمل الإداري؟.

فالدراسة جاءت لتوضح القواعد البيروقراطية، الإختصاصات، الأدوار، في سياق العملية

الإتصالية داخل البناء التنظيمي، أي أنه كلما كانت الإجراءات والقواعد المعمول بها في البلدية واضحة محددة ودقيقة، كانت العملية الإتصالية سهلة، وكلما تحدد الأدوار كلما اتضح سريان الاتصال داخل المؤسسة.

فرضيات الدراسة:

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات تندرج ضمن كل واحدة منها فرضيتين فرعيتين فجاءت الفرضية الأولى على النحو التالي:

1- ترتبط أساليب الإتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي.

¹ مازن سليمان الحوش: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، 2006/2005.

- أ - يرتبط التحديد الدقيق للأدوار التنظيمية بالفعالية الادارية.
- ب - يرتبط وضوح المعايير والجزاءات بالالتزام بالقواعد الرسمية.
- 2- يرتبط عدم وضوح العملية الإتصالية بتعقد الجهاز الاداري في البلدية.
- أ - إن سوء استعمال السلطة والمسؤولية يؤدي إلى ظهور الأساليب غير الرسمية.
- ب - يؤدي التقسيم غير المدروس للعمل إلى ظهور الأساليب غير الرسمية.
- 3- ترتبط أنماط الإتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.
- أ - تؤدي ديمقراطية الإتصالات إلى وجود مناخ اجتماعي يساعد على العمل.
- ب - يرتبط التنسيق الوظيفي بالتكامل الاجتماعي.

المنهج:

وقد اتبعت واستخدمت المنهج الوصفي مع استعمال المسح بطريقة العينة.

أدوات جمع البيانات:

ومن الأدوات المنهجية استخدمت الباحثة الملاحظة، وتحلى ذلك من خلال ملاحظة سلوك العاملين وذلك لمدة (15) يوما . إضافة إلى ملاحظتهم أثناء ملتئمهم للاستمارة.

كذلك الوثائق والسجلات استخدمت للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعاملين بالبلدية ومراتبهم، من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. إضافة إلى الاستمارة استخدمتها الباحثة كأداة مدعمة للمقابلات التي أجرتها مع الموظفين بهدف نفي أو تأكيد ما جاء في المقابلات.

وقد اختارت الباحثة العينة الطبقية العشوائية المنتظمة، فقسم مجتمع الدراسة (1323) إلى طبقات تمثلها الأقسام أو الوحدات التنظيمية التي يتضمنها البناء التنظيمي للبلدية، وعدد هذه الطبقات تسعة - 09 - وقد تم اختيار عينة البحث بنسبة % 10 وكان بهذا مجموع أفراد العينة 123 فردا.

نتائج الدراسة بينت أن:

- طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الإتصال المطبقة في بلدية سكيكدة، وهذا يؤكد الفرضية الأولى ويثبتها¹.
- تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية. وتبين أن سوء استعمال السلطة والمسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل وتداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور الأساليب غيرها الرسمية وهذا يعني أن الفرضية الثانية تحققت.
- أن قنوات الإتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي، هذه التفاعلات تلعب دورا في إيجاد بيئة اجتماعية تساعد على العمل.

¹ نجية هبوب، أساليب الإتصال - مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، جامعة قسنطينة، 2001.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

التنظيم الهيكلي داخل المؤسسة الإعلامية

المبحث الأول: ماهية التنظيم داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التنظيم داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: المدارس التنظيمية.

المطلب الثالث: عناصر التنظيم.

المطلب الرابع: مبادئ التنظيم.

المبحث الثاني: أنواع وأهمية وفوائد التنظيم.

المطلب الأول: أنواع التنظيم.

المطلب الثاني: أهمية التنظيم.

المطلب الثالث: فوائد التنظيم.

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: عناصر الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: الأبعاد الأساسية للمنظمة.

المطلب الثالث: وظائف المنظمة.

المبحث الرابع: المؤسسة الإعلامية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة.

المطلب الثاني: تعريف الإعلام.

المطلب الثالث: خصائص الإعلام.

المطلب الرابع: وظائف الإعلام.

المطلب الخامس: أهمية الإعلام.

الفصل الثاني: التنظيم داخل المؤسسة

المبحث الأول : ماهية التنظيم داخل المؤسسة

المطلب الأول : تعريف التنظيم داخل المؤسسة

للتنظيم مفهوم عام يعبر عن وضع كل شيء وكل شخص في مكانة وربط كل من الأشياء والأشخاص بعضهم ببعض من أجل تكوين وحدة متكاملة ، وتعددت تعاريف التنظيم وكما يأتي :

عرف هنري فايول Henry Fayol في كتابه Principal of management بأنه "ترتيب و تنسيق وتوحيد الجهود والإعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف في حين عرفه ليندال ايرويك Lendel Urwick بأنه " تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف¹ .
و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص".

و لقد عرفه الثنائي موني و رايلي Moony et Reily بأنه "عبارة عن الشكل الذي تبدو فيها اي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف معين"²

المبحث الثاني : المدارس التنظيمية.

أ- المدارس الكلاسيكية للتنظيم.

1- ماكس فيبر والنموذج المثالي للبيروقراطية MAX WEBER

1864 - 1920

حول مواضيع علم الاجتماع، وذلك منذ زمن بعيد، حيث تطرق إلى وضع نموذجاً للبيروقراطية، والذي أسماه النموذج الأمثل والبيروقراطية ولقد ركز على صنع القرارات الرشيدة من خلال البيروقراطية، حيث كان يرى ضرورة إيجاد نظام إداري سليم تسير بمقتضاه المنظمات الكبيرة.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2000، ص25.

² موسي اللوزي، مبادئ الإدارة، الأسس والمفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 1999، ص 145.

لقد أسهم ماكس فيبر في مجال الدراسات التنظيمية من خلال نظريته التي أسماها (هيكل السلطة)، وفي هذه النظرية بين أن المنظمات تتضمن دائما علاقات للسلطة تمنع بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة والنفوذ، وقد ميز بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من الشرعية وهذه النماذج هي ما يلي:

أ - السلطة الكارزمية: (الروحية)

والتي تستند على الإلهام، ويستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية، و القدرات التي يتميز بها تجعل منه زعيم له هبة، تعظيم وتقدير، ونموذج هذه السلطة ملاحظ في بعض القادة العسكريين المصلحين الدينين والاجتماعيين والشخصيات السياسية¹

ب - السلطة التقليدية

يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السلطة، وكان هذا النموذج واضحا في عهد الإقطاع التي مرت به أوروبا، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة، لأم يرون أن الحاكم هو خليفة الله في الأرض، وهو ما يدفعهم إلى طاعة أوامره.

ج - السلطة القانونية

في هذا النوع من السلطة، يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون، وهذه السلطة تخص المجمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير. توصل ماكس فيبر إلى إعطاء بعض الخصائص التي تتميز بها التنظيمات البيروقراطية الحديثة، وهي لم تكن على شواهد وقائعية، بالأحرى لم تكن مبنية على دراسة ميدانية، ويمكن تلخيص هذه الخصائص كما يلي:

2- (المدرسة التaylorية (نظرية الإدارة العلمية)

إن التaylorية هي نسبة إلى فريدريك ونسلو تايلور مؤلف كتاب " مبادئ الإدارة العلمية"². (1912، ولد عام 1856 من عائلة غنية، لكنه لم يكن رجل جامعة ليس لعدم كفاءته الدراسية، وإنما لأسباب صحية انقطع عن دراسته الجامعية... و توج بحصوله على شهادة مهندس ميكانيكي في المؤسسة التي كان يعمل فيها، وبعد ذلك رقي إلى منصب مهندس رئيسي للإدارة، وذلك حتى وفاته عام 1919 تعتبر التaylorية أكثر المدارس الكلاسيكية نشاطا في تنظيم وتقسيم الأعمال والوظائف، المثلى للعمل الفروق الفردية بين العاملين تلك الفروق الفسيولوجية و الذهنية و النفسية ، تأثير جماعات العمل على أداء الفرد و رغبته و دوافعه ومن ثم إنتاجيته.

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص35.

² محمد العبيدي قيس، التنظيم المفاهيم والنظريات والمبادئ، طرابلس، دون دار نشر، 1997، ص29.

3- نظرية الإدارة التنظيمية (فايول)

(فرنسي الأصل ويعتبر مع تايلور من مؤسسي الفكر الإداري، بدأ مسيرته العلمية في القرن التاسع عشر كمهندس للمؤسسة، الصناعية والمناجم الفرنسية، خلالها تولى مهمة مدير عام لمدة ثلاثين سنة 1918) حيث استطاع بإصلاحاته أن يجعل منها أكبر المؤسسات الفرنسية، وظهرت أفكاره عام 1916 في كتابه المشهور "الإدارة الصناعية و العامة" والذي حاول من خلاله تلخيص الأسس العلمية التي تستند إليها عملية الإدارة بدل الاعتماد على قاعدة التجربة والخطأ، وتمكن بذلك من استنباط بعض القواعد والمبادئ الإدارية من خلال تجاربه ومشاهداته و بحوثه. وتعتبر بحوثه مكتملة لبحوث تايلور، فقد درس كل ما جاء به واستخدم نفس الأسلوب التحليلي الذي استخدمه تايلور، ولك هذبه مستغلا وظيفته في منطقة جديدة وهامة، وهي منطقة الإدارة العليا والعامة¹.

فإن هنري فايول بدأ من القمة ونظر إلى الإدارة بوصفها عملية ذو نشاطا يتكون من عناصر تنطبق على كافة الجهود البشرية وفي كافة المجالات الصناعية والتجارية والخدمات الحكومية و الخاصة.

وقد قسم الوظائف التي يمارسها المشروع إلى ستة (06) مجموعات

1-الوظائف الفنية "الإنتاج".

2-الوظائف التجارية "البيع و الشراء".

3-الوظائف المالية "التمويل و الإنفاق".

4-الوظائف المحاسبية والإحصاء والصيانة.

5-الوظائف المتعلقة بالأمن.

6-الوظائف الإدارية: التخطيط و التنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة².

كما حدد أيضا القدرات اللازم توافرها للقيام بالأنشطة الستة الرئيسية للمنشأة و صنّفها

إلى: قدرات إدارية، قدرات فنية، قدرات تجارية، قدرات وقائية و محاسبية. ويبين فايول أن أهمية هذه القدرات تتفاوت بتفاوت العمل الذي يقوم به الفرد فالقدرات الفنية هي الأهم بالنسبة للعامل، بينما تكون القدرات الإدارية هي الأهم بالنسبة للإداري، وتزداد أهمية هذه القدرات كلما ارتفع الفرد في السلم الإداري حتى تصبح أهم القدرات في المستويات الإدارية العليا. وانطلاقا من أهمية القدرات الإدارية في المستويات الإدارية العليا تبني فايول فكرة إمكانية تنميتها و كرسها في كتابه للتمييز بين مبادئ الإدارة وعناصرها ... ويبين فايول أن مبادئ الإدارة مرنة و ليست مطلقة مما يجعل من الممكن استخدامها بغض النظر عن الظروف المختلفة للمنشآت.

¹ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات " دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام"، عمان، الأردن، دار عالم الكتاب الحديث، ط 1 2002، ص 61 - 63.

² محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص38.

وقد وضع فايول المبادئ الأربعة عشر المشهورة ، والتي كانت و ما تزال إلى حد كبير مصدرا يستند إليه المديرون في الأجهزة الحكومية و المصانع و الشركات و هذه المبادئ هي:

1-تقسيم العمل : أي أن يتم تقسيم العمل إلى عدة أقسام، وتقوم كل مجموعة من الأفراد في أداء مجموعة من الأعمال المتشابهة، وهو ما يعرف بتقسيم المؤسسة إلى إدارات و أقسام.

2-السلطة والمسئولية : وتعني السلطة حق الرئيس في إصدار الأوامر و التعليمات و اتخاذ القرارات ، بينما تعني المسئولية حق الرئيس في سؤال الأفراد الذين اصدر إليهم الأوامر، أو مفوض لهم السلطة عن مدى التزامهم بهذه الأوامر و القرارات الصادرة.¹

3-النظام : ويعني فايول بالنظام هنا التزام العاملين بالأوامر و التعليمات و احترام نظام المؤسسة، إضافة إلى احترام المؤسسة إلى الاتفاقات التي عقدها مع مؤسسات أخرى.

4-وحدة إصدار الأمر : وهو أن يتلقى العامل الأوامر و التعليمات من رئيسه المباشر فقط، ولا يجوز أن يتلقى العامل أوامر من أكثر من رئيس واحد.

5-وحدة التوجيه : و هو تجميع الأعمال المتشابهة في وحدة تنظيمية واحدة، أو إدارة واحدة، يديرها مدير واحد.

6-خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : أي أن يتم اختيار المصلحة العامة للمنشأة و تفضيلها على المصلحة الشخصية عندما يكون هناك تعارض بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة.

7-المركزية : وهي تركيز السلطة في يد المدير أو في يد المستوى الإداري الأعلى في المنشأة.

8-المكافأة والتعويض : أي أن تكون أجور العاملين و مكافأاتهم مجزية و عادلة.

9-تدرج السلطة : أي انسياب السلطة وتدرجها في الهيكل التنظيمي من الأسفل إلى الأعلى، بحيث يقل حجم السلطة، كلما انخفض المستوى الإداري فالسلطة أكبر في المستويات العليا من المستويات التي أدنى منها

10-المساواة في المعاملة : أي يجب أن يكون الرئيس عادلا في معاملة مرؤوسيه.

11-المبادأة : أي على الرؤساء إفساح المجال أمام العاملين لتقديم ما لديهم من أفكار تؤدي عند تطبيقها إلى تحسين مستوى الأداء.

12-التعاون : أي أن يسود التعاون بين العاملين في أدائهم لأعمالهم، وأن يكون جو العمل يمتاز بالألفة والموودة والعمل الجماعي بين العاملين.

13-استقرار العاملين : أي أن تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية المؤهلة و لا تفرط بها، ويأتي هذا خلال إيجاد أجور مناسبة و تعامل مناسب مع العاملين إضافة للعدالة في التعامل معهم.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود، مرجع سابق، ص 51 - 59.

14-الترتيب : أي وضع الآلات التي تؤدي أعمالا متشابهة و الأفراد الذين يقومون بأعمال متشابهة في مواقع متقارب مشكلات المدارس النظرية الكلاسيكية أنها اهتمت فقط بالجانب الرسمي و أغفلت الجانب غير الرسمي للمؤسسة، بما له من قوة وتأثير على المؤسسة، إضافة إلى أنها اقترحت تنظيما وظيفيا غير مناسباً من خلال إخضاع العامل الواحد لسلطة أكثر من مدير واحد، وهذا الاقتراح هو ما جاء به **فريدريك تايلور**، بحيث أصبح هناك ارتباك واضح في العمل نتيجة لوجود أكثر من رئيس للعامل الواحد و هذا ما يخل بمبدأ وحدة الأمر¹.

4-مدرسة العلاقات الإنسانية:

بدأت الإدارة تفكر جدياً في العامل الإنساني، وفي أهميته، فظهرت إدارة الأفراد وتطورت ثم اتسعت اختصاصاتها، واتخذت أسماء مختلفة: العلاقات الإنسانية، إدارة العلاقات العمالية إدارة العلاقات الصناعية، وتدل عبارة العلاقات الإنسانية أولاً على حركة فكرية ظهرت في الثلاثينات حول شخصية **التون مايو**، واحتفظت بقوتها الخمسينات، وهي تعتبر كحركة رد فعل ضد قسوة التنظيم العلمي للعمل.

إن عبارة العلاقات الإنسانية تدل في آن واحد على تلك المجموعة من الأبحاث ذات الطابع العلمي في مصانع شركة " **وسترن إلكترونيك** " هاوثورن من اجل لفت الانتباه إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي خاصة مع المشاكل التنظيمية والسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات، التي عانت منها المؤسسات الصناعية وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها. وقد أكد **برافرمان** وهو أحد المركبيين بأن كل هذه العوامل المذكورة قد ساهمت في التشكيك في عجز المدرسة التaylorية عن إيجاد الحلول الملائمة للمشاكل النفسية -الاجتماعية لتنظيم العمل في الغرب².

وعلى هذا فان أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية هي دراسات هاوثورن، التي كانت تحت إشراف العالم **التون مايو** و **روثلز برجر** ومجموعة من الباحثين حيث حاول اكتشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل : الدافعية والروح المعنوية وتماسك الجماعة، وعلاقة هذه المظاهر بالإنتاجية ومؤشراتها.

وان الهدف الأول لهذه الدراسات، هو دراسة العلاقات بين نوعية الإضاءة وفاعلية العمال في الأداء ، ولهذا فقد أكد **التون مايو** في 1946 في كتابه المسمى " **المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية** " بان الحاجيات الاجتماعية للعمال، أهم من حاجياتهم الاقتصادية، بالرغم من أهمية هذه الحاجيات الاقتصادية أي أنه إلى جانب التركيب الفسيولوجي للإنسان، هناك الجانب النفسي والاجتماعي، وأن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجيات مختلفة ليست كلها مادية، بل المعنوية أيضاً التي لا يشبعها الأجر وفي هذه النظرة المحدودة، نجد إسهام مدرسة العلاقات الإنسانية يتمثل في التحول من النظرة إلى الفرد، وبالأخص إلى العامل البسيط كقوة أو بالأحرى كآلة منتجة كما تميزت به النظرة التaylorية إلى الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية في موقع العمل، لهذا نلاحظ بان أكثر

¹ المرجع السابق، ص 60

² زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص28.

المواضيع التي ستعالجها مدرسة العلاقات الإنسانية موجودة فيها حوافز، أخلاق مجموعة غير رسمية، قيادة، مقاومة التغيير... إلخ. ومن ثم تشير إلى حقل جديد للبحث.

ولكن، يظهر أن أساس التمييز للعلاقات الإنسانية هو ذلك الذي يواجه التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي ويحدد درجات التسلسل الوظيفي، فإنه توجد جوانب أخرى اجتماعية تتمثل في علاقات غير رسمية تلعب دورا هاما، في إحداث عمليات التفاعل الاجتماعية بين أفراد المنظمة، والتي تكون بمثابة حماية ذاتية ورد فعل منهم لما يجري داخل المنظمة، ويصبح بذلك هذا التنظيم غير الرسمي كوسيلة لنقل المعلومات والأفكار بين أفراد التنظيم والتي لا تتوافق مع خطوط التنظيم الرسمي كما تحددها الإدارة.

وعلاوة على هذا، فقد أدركت مدرسة العلاقات الإنسانية مدى تأثير القيم الجماعية في سلوك الأعضاء فيما يتعلق بالإنتاج، وهذا بدوره يكشف عن قصور اتجاه الإدارة العلمية، لأن العامل لا يستجيب لأوامر الإدارة و تعليماتها بمنطق ثابت ولكنه يتأثر بمعايير الجماعات التي ينتمي إليها، كما بمنطق آخر وهو منطق العواطف.

بناء على كل ما جاء في هذه النظرية، يمكن الخروج بفكرة أساسية وهي أن نظرية التنظيم الإنسانية تختلف اختلافا جوهريا في أسلوب التفكير مقارنة بسابقتها التي تركز على الجانب الفيزيولوجي للإنسان. بينما حركة العلاقات الإنسانية عكس ذلك، فإنها تركز إن صح التعبير على بعد كان مهشما من طرف النظرية الكلاسيكية في التنظيم، وهو البعد الاجتماعي الإنساني، حيث تعطي الاعتبار و الأهمية بالدرجة الأولى للعامل الإنساني.

يعني أن هذه الحركة كان لها دور في توجيه اهتمام الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى الفرد والجماعة، فهذه الحركة أظهرت أهمية السلوك البشري الفردي والجماعي في التنظيم¹، وأكدت نتائج دراستها على دور الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذا السلوك وتكييف لقد عارض خبراء النفوس حركة العلاقات الإنسانية لأنها حركة مضادة للإنسان ولا تقف إلى جانب الإنسان العامل، وحياته السعيدة في عزلة بل تؤكد هذه الحركة فقط على الحياة الإنتاجية الجماعية. لذلك تطلب الأمر مزيد من الدراسات لتقييم الأثر المتوقع للمكون الإنساني بالتنظيم.

¹ بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة أسس ومفاهيم، الأردن، دار البازوري العلمية، 1999، ص 172.

المطلب الثالث :عناصر التنظيم .

يشمل التنظيم على عدة عناصر أهمها :

- 1- العاملين على اختلاف أنواعهم¹.
- 2- المعدات والآلات والكمائن وغيرها .
- 3- المواد الداخلة في الإنتاج او في تقديم الخدمة .
- 4- المهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملون والخبرات والقدرات التي يتصف بها الإداريون.
- 5- الروابط التي تسمح بنقل الأوامر من اعلى الى أسفل.
- 6- انتقال المعلومات من أسفل إلى أعلى داخل المنشأ بعد تكوينها.
- 7- التنظيم والإجراءات او الطرق والخطوات اللازمة لأداء الأعمال او الأنشطة .

المطلب الرابع : مبادئ التنظيم:

اهتم مفكرو وكتاب الإدارة باستخلاص ووضع العديد من المبادئ أو القواعد التي يمكن أن يسترشد بها المنظمون أو الرؤساء الإداريون عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى². فلكيت هذه المبادئ ترحيباً وقبولاً، فكانت تدرس في كليات الإدارة العامة وكليات إدارة الأعمال، وكان يتقيد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم والمهام الأخرى، وهذه المبادئ هي:

3-1-مبدأ وحدة الهدف:

يجب أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، و يعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإداري، فمن المعروف أن التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة، وإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم، وإذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات، فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية- العامة-، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية لتلك الوحدات بحيث تكون

¹ حسين حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006، ص155.

² بشير العلاق، مرجع سابق، ص172.

الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث احتكاك أو تنازع بين الوحدات وبين العاملين فيها.

فتحديد الأهداف في أهميتها خطة في التخطيط، حيث يتم بموجبها تحديد الاتجاهات المختلفة للعمل، مما يجعل الأفراد القائمين على عملية التنفيذ على بصيرة منها، فيسلكون السبل المؤدية إلى تحقيق الأهداف ويصحون مسارهم نحوها كلما وجدوا انحرافات في الأعمال التي تبعدهم عن تحقيق الهدف وتحقيق جميع الأهداف هو المقياس لنجاح العمل فيطلق على مساهمة الوحدات في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة بمبدأ تحديد الهدف.

3-2- مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

إذ يجب تقسيم العمل إلى أبسط العناصر المكونة له، وذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الأساسية والثانوية فيه، ويساعد تقسيم العمل على تحقيق وفورات التخصص بأنواعها المختلفة.

فقد رأى فايول أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع العمال الذي يشمل على مجموعة معينة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء مما يسمح بتخفيض عدد الأهداف التي يجب أن يتركز عليها انتباه ومجهود الفرد، والذي سيؤدي إلى إمكانية تحقيق أفضل استخدام للأفراد والجماعات التي تعمل داخل المشروع لأن الغرض الرئيسي من تطبيق هذا المبدأ هو تحسين أداء العامل، ورفع إنتاجية الأفراد، وذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول.¹

المبحث الثاني : أنواع التنظيم و أهميته و فوائده .

المطلب الاول : أنواع التنظيم .

وينقسم التنظيم إلى التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي :

1) التنظيم الرسمي :

يشمل أهداف ومهام وإجراءات الإيصال، والمتابعة للوصول إلى هذه الأهداف وجعل نسق من المقاييس لتطوير هذه النشاطات، وأخيرا تنسيق وإدماج مجموع هذه النشاطات.

ويقصد بالتنظيم الرسمي، كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية، والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل، وتتحدد داخل

¹ المرجع السابق، ص173.

الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات، وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم ببعض.

وبناء على ذلك فالتنظيم يحدد الصورة الرسمية لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وفق افتراضات رشيدة تحدد سلوكيات الأفراد العاملين فيها، ويتم التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي، ومن خلال التنظيم الرسمي يتم تحديد كافة الاتصالات وطرق انسيابها وقنواتها المرتبطة بتنفيذ النشاطات المحددة في المنظمة.

ويعرف قاموس علم الاجتماع التنظيم بأنه " جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسمياً، ونسق الأدوار المحددة"، والتنظيم الرسمي تنظيم موضوعي، يقوم على جانبين، يتعلق الأول باتخاذ موقف بالذات،¹ أو سلوك محدد، أو تصرف معين، أما الجانب الثاني، فيقوم على الرقابة على السلوك والقهر، والمساهمة الهامشية، التي يكون لها وظيفة الفاعلية الكافية، التي ترتبط بإتباع حاجات الأفراد، وهكذا يتحقق التوازن داخل التنظيم الرسمي، ولذلك يقوم كل تنظيم رسمي على الولاء والتضامن وقوة التماسك، والروح المعنوية. ويقوم التنظيم الرسمي على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة، فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدد مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية².

والمنظمة مهما كانت وزارة أو دائرة أو مؤسسة أو شركة تتميز دون شك من شبكة من الوظائف التي يفترض كل منها مهمات محددة أي نوعاً من تقسيم العمل، كما يفترض أيضاً هدفاً يصبوا إليه أعضاؤها المتضامنون للقيام بمجموعة من المهمات المحددة والمقسمة، فتكون المنظمة بهذا المعنى⁽²⁾ مجموعة نشاطات أو مجهودات شخصية متناسقة بوعي وهذا حسب برنارد وشبكة الوظائف التي تشكل المنظمة تستمر حيث يتركها أولئك الذين يشغلونها، ويذهبون ليحل محلهم آخرون، فالمؤسسة الصناعية الكبرى كانت متوفرة لها عدة فروع أم لا والاتحادات وغيرها كلها منظمات، كما أن هناك منظمات هدفها غير اقتصادي كالجيش مثلاً الذي يقدر من الناحية الوطنية أو من خلال الوحدات التي تؤلفه .

وعلى ضوء ما قاله " فريدمان " يتضح بأن انتهاج التصنيع يكون بغرض الوصول إلى هدف معين كتحقيق منفعة أو تحسين الإنتاجية أو ما إلى ذلك، وفي سبيل ذلك فإن رجل الصناعة يحاول تنظيم وسائل الإنتاج من مواد أولية، وقوى عاملة وغيرها بكيفية ما، لكي يصل إلى أعلى درجة من المنفعة" وفي هذا الإطار يعرف C.Duran التنظيم الصناعي بأنه النسق من القواعد والمعايير التي تحدد الصفة التي يكون عليها الإنتاج في المؤسسة الصناعية، إذن فالإنتاج هو عملية مخصصة تتطلب دراسات عميقة ودقيقة بما أنه هدف

¹ محمد عبد الفتاح، محمد عبدالله، النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص 189.

² غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، 2004، ص91.

المؤسسة الصناعية" ، لهذا فإن دور التنظيم حسب J-C. Compion "هو التنسيق بين الجهود المشتركة بطريقة تسمح للمؤسسة بالوصول إلى توازن ليس مؤقت وإنما دائم".

وقد حدد طلعت إبراهيم لظفي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التنظيم الصناعي نذكر منها :

1-توزع وتقسّم النشاطات على الأوضاع المختلفة في التنظيم، وذلك في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية، وأن يدرك بأن هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.

2-لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة، ولا شك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين مختلف الأنشطة، كما تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغيير في التنظيم، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم.

3-تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراءات خاصة ويستثني من ذلك تيار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.

4-لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث مالها من سلطات، وترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعاً إشرافياً يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم، وهو بالتالي مسؤولاً أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلاً عن قرارات وأفعال مرؤوسيه، ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسيه¹.

5-تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن الحياة الخاصة، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

6-تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً، وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.

7-يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل، بغض النظر عن الوقت المحدد له.

8-يجب على الموظف أن لا يستغل وظيفته ويتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد للرزق.

9-يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة والخاصة على سواء، غير أن هذا يشير إلى حق الموظف في ملكيه وظيفته، كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من النقل أو الفصل، وعلى التعويض المالي المنتظم في صورة مرتب وتقاعد الشيخوخة، كما أن الموظف ينتقل من الوظائف الدنيا الأقل مرتبة إلى الوظائف العليا، على أن تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الدرجات التي يحصل عليها في الاختبار.

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1995، ص312 .

1-2- التنظيم غير الرسمي:

برزت فكرة التنظيم غير الرسمي بعد الدراسات التي قام بها مايو Mayo, اذ يتبع وجود اي تنظيم رسمي تنظيم غير رسمي، والذي هو في النهاية تنظيم إجتماعي يتأثر أفراده بعوامل واعتبارات وقيم يفرزها المجتمع الكبير الذي نشأ فيه هؤلاء الأفراد.

هذه النشأة تكون تلقائية نتيجة تواجد مجموعة من الأفراد في مكان واحد تربطهم المصالح المشتركة والاهتمامات المتشابهة، كما يبرز شخص أو أكثر لقيادة الجماعة بصفة تلقائية نتيجة قدرته على التأثير على الجماعة وليس بالاختيار كما يحدث في التنظيم الرسمي، كذلك العلاقات التي تربط بين أعضاء التنظيمات غير الرسمية هي علاقات شخصية، لكن العلاقات السائدة في التنظيمات الرسمية والتي تكون من خلال إجراءات مكتوبة أو مدونة وأعمال محددة، هذه العلاقات تتحول إلى سلطة تأثير على كل أفراد الجماعات وبالكيفية التي يمكن التأثير بها على التنظيم الرسمي في شكل سلوكيات معادية أو سلوكيات مساعدة.

بمعنى آخر تصبح مستويات أداء الأفراد متوقفة على مدى التلاؤم بين القوانين والإجراءات الرسمية والأنماط السلوكية التي يفرضها التنظيم غير الرسمي، بحيث يمكن للتنظيمات غير الرسمية من وضع مجموعة من الضوابط تحد من إنتاجية الأفراد المنتمين إليها وتتجلى أثارها فيما يلي:

-تحدد مقاييس للأداء تؤثر في سلوك الفرد كعضو في التنظيم غير الرسمي.

-تأثير قيم الجماعة و مبادئها في سلوك الفرد داخل المنظمة، ففي الكثير من الحالات يتبنى الفرد وجهة نظر الجماعة حتى وإن كانت تختلف عن وجهة نظره¹.

-القدرة على مواجهة أو مقاومة التغيير الذي يتم داخل المنظمة، وإعادة توزيع الوظائف مثلا عادة ما يواجه بالرفض، لأنه يقابله توزيع جديد للصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك التأثير في توازن التنظيمات غير الرسمية.

كما أثبتت الدراسات أن الفرد في المنظمة لا يمكن أن يتحول إلى إنسان آلي ينفذ التعليمات دون تردد، بل إنه يتأثر بمجموعة من العوامل لا علاقة لها بالسلطة والمنظمة، وإنما يرتبط بالمحيط الذي يعيش فيه بمختلف مكوناته بمعنى آخر تركز التنظيمات غير الرسمية على الإهتمام بالاعتبارات والدوافع الخاصة للفرد كمحرك لسلوكياته والتي تتبع تلقائيا من احتياجاته، مما يجعله يبادر بتصرفات معينة قد تخالف ما تنص عليه اللوائح والإجراءات الرسمية وذلك لحماية مصالحه الخاصة التي تتعارض مع أهداف المؤسسة.

¹ محمد اسماعيل قباري، علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، الإسكندرية، منشأة المعارف، ص 265.

لذا فالتنظيمات غير الرسمية هي حقيقة يجب إقرارها، وعلى التنظيمات الرسمية أن لا تقوم بمحاربتها أو تطويقها وإنما محاولة فهمها بغرض توجيهها لخدمة الأهداف العامة للمنظمة، إذ يعتبر فيكتور تومسون " إن التنظيم الرسمي هو التنظيم المزيف بينما التنظيم غير الرسمي هو التنظيم الطبيعي "

المطلب الثاني : أهمية التنظيم

للتدليل على أهمية التنظيم قال كارينجي "خذ منا كل منشأتنا الصناعية و كل منشأتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا، واترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سنكون قادرين على استعادتها "

ان اي عمل لا يقوم على دراسة وتنظيم يصبح حزبا من الفوضى والعشوائية فالتنظيم هو الأسلوب الذي يوصل

الى الأهداف من اقرب الطرق وتبرز أهميته في الأمور التالية.¹

- 1- تقسيم العمل بين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم ونشاطاتهم لمنع التضارب وسوء التفاهم .
- 2- تزويد الموظفين بالمعلومات المتصلة بأعمالهم اولا بأول.
- 3- تحديد أسلوب العمل فلا تترك الحرية للموظفين يقررون ما يتبعونه في كل حالة.
- 4- يعتبر النظام أفضل أسلوب للاتصال بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم البعض .
- 5- توفير جو من العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين .

المطلب الثالث : فوائد التنظيم

* إن للتنظيم فوائد ومزايا أهمها كالتالي :

- 1- التنظيم يقضي على الازدواجية والتضارب في العمل ,وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين , حيث يتم تحيد وظيفة كل فرد عامل في المؤسسة وواجباته

¹كامل بربر، مرجع سابق، ط3، 2000، ص27.

- 2- التنظيم يعمل باتجاه تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين بدقة ووضوح، وبهذا يساهم التنظيم في إزالة حالات سوء الفهم بين الأفراد ويجعل كل شخص يعرف و يدرك موقفه الإداري و ماهية الدور المطلوب منه للقيام بالإعمال الموكل بها.
- 3- التنظيم يضمن عملية وحيادية توزيع العمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال أو وظائف معينة بناء على عوامل أو اعتبارات شخصية.
- 4- من مزايا التنظيم انه يقوم بتحديد المسؤولية الممنوحة للفرد و أوجه ممارستها.
- 5- يضمن التنظيم أعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة للمؤسسة ,وبهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع و الإنتاجية الفعالة¹.
- 6- من مزايا التنظيم الجيد انه يستجيب للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يمكن للعاملين فيها من التكيف مع المتغيرات و التفاعل معها, والاستجابة لها لضمان البقاء والنمو.
- 7- ينشئ التنظيم إجراءات قياسية وذلك عن طريق وضع تحديد إجراءات العمل وبالتالي فهو يوفر على الأفراد العاملين في المؤسسة عبئ تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة يقومون فيها بالأعمال المنوطة بهم .
- 8- التنظيم يقوم بنقل القرارات إلى جميع أرجاء المؤسسة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال .
- 9- التنظيم بنمي ويصقل ويطور الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال التدريب و التأهيل وتنمية القدرات بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل .
- 10- التنظيم يضمن أعلى درجات الاستغلال الأمثل للقوي المادية والبشرية باعتبار انا التنظيم ينادي بوضع كل شخص في موقعه المناسب .

¹ بشير العلاق ، مرجع سابق، ص173.

المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي .

المطلب الأول : عناصر الهيكل التنظيمي .

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا انها تشترك غالبا في عدة عناصر لا بد من توفرها في الهيكل التنظيمي.

- وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة
- وضوح التخصص والمهام
- نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية

المطلب الثاني : الأبعاد الأساسية للمنظمة.

الأبعاد الأساسية للمنظمة

وهذه الأبعاد تتمثل في:

أ- البيئة الداخلية للمنظمة: هي تفاعل البيئة الخارجية، أهداف المنظمة، الجوانب الفنية، و الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتشمل البيئة:

1- مناخ المنظمة التنظيمي:

ويقصد به المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها، ومع مهامها، وبيئتها العامة¹. كما يرى بعض الباحثين أن هذا المناخ التنظيمي يحتوي على عدة جوانب هي: هيكل المنظمة، مسؤولية الأفراد العاملين ومكافآتهم، ودرجة التحديات، حماس المنظمة، التسامح والصراع في المنظمة.

ويرى آخرون أن مناخ المنظمة يشتمل على عناصر أخرى هي: تأييد المديرين ومساندتهم، التنظيم الهيكلي للمديرين، الاهتمام بالموظفين الجدد، الصراع الداخلي للمنظمة، استقلالية و حرية المنظمة، الرضا العام للمنظمة.

2- الأفراد داخل المنظمة:

إن الأفراد هم جوهر المنظمة، وأن أدوارهم في المنظمة لا تنفصل عن دورهم في المجتمع ككل. لذلك فسلوكهم هو انعكاس لشخصياتهم وما تحتويه من اتجاهات ودوافع وقدرات وغيرها، والأفراد في المنظمات يعملون مع بعضهم البعض كجماعات عمل تسعى لتحقيق الأهداف، كما أن تفاعل الأفراد داخل المنظمة محدود بعوامل تفرضها

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، 1995، ص 406-408.

شخصياتهم، وعوامل أخرى يفرضها نظام المنظمة الذي يتبعه هؤلاء الأفراد، وكذلك الطرق والأهداف التي ترسمها المنظمة.

3-الجماعات داخل المنظمة:

يقصد بها مجموعة من الأفراد تتعامل وتتفاعل وتتشارك في تبادل بعض القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية داخل المنظمة، سواء كانت جماعة رسمية أو غير رسمية.

ب -البيئة الخارجية:

تضم البيئة الخارجية عدة عوامل هي:

-العوامل السياسية: يقصد بها المناخ السياسي العام في المجتمع، وما يتمتع به من مواقف واتجاهات، اتجاه الإنتاج والخدمات¹.

-العوامل الاقتصادية: العلاقات ما بين البائع والمستهلك والمنتفعين الآخرين.

-المصادر والثروات: منها الثروات الطبيعية أو المصنعة التي تؤثر في المنظمة سلبا وإيجابا.

-العوامل الاجتماعية: كالعادات والتقاليد والأعراف والتغيرات الحضارية في المجتمع.

-العوامل التقنية: وهي مدى ما يتمتع به البلد من وسائل وأدوات وأجهزة ومدى قدرتها على استخدامها.

المطلب الثالث: أنواع المنظمات .

5-أنواع المنظمات

تنقسم المنظمات في مجال الإدارة والتنظيم إلى عدة أنواع، وذلك حسب طبيعة ملكيتها أو نوع أصحابها أو حتى الهدف من إنشائها، وغير ذلك من الصفات التي تجعل المنظمة تختلف عن الأخرى، ويمكن تحديد أنواع المنظمات كالاتي

1- منظمات خدمية لا تهدف إلى الربح: كالمدارس والتلفزيون... الخ.

2- منظمات إقتصادية هادفة للربح: وهي أنواع وأقسام منها:

أ - منظمات تجارية: ويمكن أن نقسمها وفقا للتجارة ونوعيتها مثل تجارة المواد الغذائية والملابس وغيرها، كذلك نقسمها وفقا لطبيعة التجارة، تجارة بالجملة أو بالتجزئة.

ب - منظمات صناعية: ونصنفها وفقا لطبيعة الصناعة كالصناعة الإستخراجية أو التحويلية².

ج - منظمات مالية: ويمكن تقسيمها إلى شركات التأمين، البنوك...

¹ محمد ناجي جوهر: مرجع سابق، ص 16-17.

² فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 88.

د - منظمات خدمية: وهذه المنظمات تأخذ تقسيمات متعددة كالنقل، التنظيف، المدارس الخاصة، القطاعات الصحية وغيرها.

هـ - منظمات زراعية: ويمكن تصنيفها حسب نوع الزراعة.

3- منظمات إجتماعية دينية: تقوم على إشباع الحاجات الإجتماعية كالنوادي أو الحاجات الدينية كالمساجد.

4- منظمات الحماية القومية: وهي تهدف إلى حماية المجتمع داخليا وخارجيا.

5- منظمات حكومية: وهي التي تشبع حاجات المواطنين للخدمات العامة، كالضمان الإجتماعي والتقاعد...

6- منظمات تطوعية: تعتمد على العمل التطوعي، منها جمعية الهلال الأحمر، حماية البيئة... ومهما تعددت أنواع وأشكال المنظمات إلا أنها تشترك في النقاط التالية:

1- أن العملية الإدارية إحدى المظاهر التي تميز المنظمة عن أي تجمع بشري آخر، حيث أن هذا الأخير يرتبط بأهداف مشتركة كالأسرة أو الأصدقاء¹.

2- لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها مما يؤدي إلى قيام عدة وظائف متخصصة ضمن

هيكل تنظيمي في المنظمة لا بد من إدارتها لتحقيق هذه الأهداف المحددة.

3- العملية الإدارية عن طريق إدارة الوظائف المتخصصة للمنظمة تحقق أهدافها، لذلك لا بد من التعرف على أهداف المنظمة لتحديد وظائفها ومن ثم إدارتها.

المطلب الرابع : وظائف المنظمة :

لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع

المنظمات أو المصالح، وهي النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، نشاط الأمن،

النشاط الإداري، وهذه النشاطات مجتمعة تؤدي إلى وجود وظائف متعددة للمنظمة، بغض النظر عن كون هذه

المنظمة صغيرة أو كبيرة الحجم، صناعية، أو تجارية أو حكومية، فإن جميع المنظمات تؤدي هذه الوظائف لا محالة،

ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل دون القيام بها، ومن وظائفها الشائعة هي:

6-1- وظيفة التسويق:

ويعني التسويق كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي

أو إلى المشتري الصناعي، إلا أن المفهوم الحديث للتسويق يتعدى ذلك. حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار

إلى جانب مصلحة المستهلك، إذ يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع

وتحسين جودة الحياة.

¹ الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص 21.

وتتضمن هذه الوظيفة عدة وظائف أخرى- فرعية -مثل تخطيط السلعة، إستراتيجية تنمية المنتج، الترويج... الخ، ففي تنمية السوق، هدف المنظمة هو الحصول على حصة سوقية أكبر من خلال إشباع السوق أو التغلغل فيه، إلى جانب تنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة، وإستراتيجية تنمية المنتج فاستخدامها يساعد المنظمة على تحقيق تنمية منتجات جديدة للأسواق الحالية أو الجديدة¹. وهناك العديد من الإستراتيجيات التسويقية مثال ذلك في مجال الإعلان والترويج، فإن الشركة Pull. أو السحب ، Push قد تختار بين إستراتيجية الدفع² هناك أيضا إستراتيجيات التوزيع، إذ لا بد أن تقرر الشركة هل سوف تقوم بتوزيع و بيع منتجاتها عن طريق الموزعين أو الوسطاء أم تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها بنفسها بالتوزيع المباشر.

6-2- وظيفة التمويل:

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة، كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية، والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم ثروة الملاك.

كما تعتبر هذه الوظيفة الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ القرارات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجياتها، ويمكن أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال³

6-3- وظيفة الإنتاج:

تتم بتصنيع المنتجات من حيث كيفية ومكان الإنتاج، وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية وتوزيع الموارد المادية والعلاقات مع الموردين إذ تتعامل مع المستوى الأمثل للتكنولوجيا الواجب استخدامها من جانب المنظمة في عملياتها الإنتاجية.

¹ الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص 21.

² مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، ط، 2005، ص 195.

³ المرجع السابق، ص 196 .

وتعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمنظمة، سواء تلك المنظمات الخدمية أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد، والإنتاج في حد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع¹ والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته كما أن استخدام النظم المتكاملة للحاسبات الآلية في التصنيع والرقابة على جودة الإنتاج وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه، أصبحت من المحددات الأساسية للعملية الإنتاجية في المنظمات الصناعية.

6-4-وظيفة الأفراد:

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها، والاحتفاظ بها بشكل فعال ولهذا تعتبر وظيفة الأفراد هامة فهي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل: تخطيط العمالة، والاختيار والتعيين، والترتيب، والنقل، والترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها.

6-5-وظيفة التنسيق:

التنسيق هو الربط بين أعمال الوحدة و تحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد، بحيث كل قسم يبذل الجهد الأقصى في سبيل الوصول إلى تحقيق الهدف.فالتنسيق ضروري لتوحيد الجهود و منع التعارض بين الأفراد.² وعدم وجود التنسيق يؤدي في الكثير من الأحيان إلى عدم وصول المنظمة إلى أهدافها الأساسية.و يجب زيادة إمكانات التنسيق لتتمكن المنظمة من التعامل بفعالية مع كل موقف أو حالة، وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك من خلال إتباع أحد الأسلوبين التاليين.

أ- نظم المعلومات الرأسية : Vertical Information Systems

و تتمثل أيضا في تطوير و توسيع قواعد المعلومات المتوافرة، وضمان توصيلها إلى المستويات الإدارية المختلفة لأغراض التخطيط و التنسيق و الرقابة.

ب- إنشاء علاقات أفقية : Création of latéral Relationship

تقوم على الاستخدام الانتقائي لعمليات اتخاذ القرارات المشتركة التي تخترق مسارات و خطوط السلطة في المنظمة، وتتجاوز سلسلة الأوامر، وتسمح بتبادل المعلومات و إجراء الاتصالات بين العاملين في الوحدات المختلفة، و يتم إنشاء العلاقات الأفقية عن طريق الاتصال المباشر، أو اللجان، أو فرق العمل المؤقتة، أو الأدوار التنسيقية...

¹ الهاشمي لوكيا :مرجع سابق، ص 21 .

² مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص 198 .

المبحث الرابع: المؤسسة الإعلامية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة:

تعتبر المؤسسة مجالا مخصصا للبحث، استقطب اهتمام الباحثين في ميادين مختلفة اعلامية واقتصادية واجتماعية وقانونية وثقافية ... فقد اختلف بعض الباحثين في تعريفهم لها فمنهم من عرفها من الناحية الاعلامية، ومنهم من عرفها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، ومن بين هذه التعريفات:

- فقد عرفها بريفييس: "بأنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي الى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة"، وبناء على هذا التعريف تبقى المؤسسة تمثل شكلا من أشكال التنظيم أو كما يسميه البعض نظام تنصهر في العناصر الإعلامية والاجتماعية والتقنية في وحدة واحدة، لا يمكن لأي تحليل موضوعي أن يتجاهل هذه الوحدة المتكاملة.

- ويرى شستر بارناد: " أن المؤسسة أنساق فرعية تدخل في نطاق، يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة، فيزيقية بيولوجية ، شخصيو اجتماعية، تنشأ بين أعضائها ووحداتها علاقات منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون الحاصل بين الأفراد بغية تحقيق هدف واحد على الأقل¹.

كما أن المؤسسة باعتبارها جزءا من نسق كبير، فهي تتفاعل معه من حيث هذه البيئة التي يقضي فيه جمهور كبير من أفراد المجتمع جل أوقاتهم وفيها تنتظم علاقات هؤلاء الأفراد وأنشطتهم وجهدهم لإشباع حاجاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة الخاصة.

المطلب الثاني: تعريف الاعلام

الاعلام هو تلك العملية الاتصالية التي يتم من خلالها نقل الاحداث، والآراء والافكار للجمهور، ولم يعد الاعلام وسيلة نقل وابلاغ فقط فهو شكل من اشكال النشاط الانساني بجوانبه المادية والروحية فهو فكرة ونشاط ومشاركة².

¹ الطاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2005-2006، ص 95.

² أحمد المهدي الزواوي ، الاعلام الرياضي في التلفزيون الجزائري من خلال دراسة جمهور حصة من الملاعب، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، 2007-2008، ص 17.

د. عزيزه عبده في كتاب نشر لها في القاهرة حول "الإعلام السياسي والرأي العام" تعتبر الإعلام على انه تلك العملية الإعلامية التي تعنى بنقل المعلومات من مرسل الى مرسل اليه بواسطة الوسائل الإعلامية المختلفة، وهذا ما يؤكد المعجم اللغوي فقد وردت لمة اعلام بمعنى اخبار، أي الاخبار والتعريف اذ تبدأ بمعرفة المخبر الاعلامي بمعلومات ذات أهمية، أي معلومات جديدة بالنشر والنقل حيث تتوالى مراحلها وجمع المعلومات من مصادرها ونقلها والتعامل معها وتحريها ثم نشرها عبر وسيلة اعلامية، فالإعلام عبارة عن وسيلة تعمل على تزويد الناس بالأخبار والمعلومات والحقائق التي تساعدهم على تكوين رأي في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات بحيث يعبر عن هذا الرأي تعبيراً موضوعياً بمعنى أن الغاية من الاعلام هي الاقناع عن طريق بث المعلومات والحقائق والاخبار والارقام والاحصائيات.

أما عند فرنان تيرو الإعلام نشر الوقائع والآراء في صفة مناسبة بواسطة ألفاظ أو أصوات أو صور و بصفة عامة جميع العلاقات التي يفهمها الجمهور¹.

أما عند فرانسوا A.R. François إن الإعلام هو عملية تجميع و إنشاء المعلومات التقنية، الاقتصادية...الضرورية لكل فئة مهنية تسمح لهم برؤية مكانتهم في المؤسسة ، كما تساعدهم كذلك على الاطلاع على كل ما يحدث في مؤسستهم.

- كذلك عرفه إبراهيم إمام أن الإعلام هو نشر الأخبار والمعلومات والآراء على الجماهير.
- وأخيراً عرفته هناء حافظ بدوي نشر الحقائق و الأخبار والآراء والأفكار بين جماهير الشركة او الهيئة أو المؤسسة او الجمهور بوجه عام بوسائل الإعلام المختلفة كالصحافة ، الإذاعة ، السينما، المحاضرات الندوات ، المعارض وغيرها، بنية التفاهم والإقناع وكسب التأييد وبذلك يمكن ربط الهيئة او المؤسسة بالمجتمع والجماهير، حتي يثقوا بصحة ما أعلموا فيؤيدوا المؤسسة.

¹ عبد الكريم طه زايد، علي دحية، دور وسائل الاعلام في التوعية بقضايا البيئة، (رسالة ماستر غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2015-2016، ص 37.

المطلب الثالث: خصائص الإعلام

يتميز الإعلام بعدة خصائص تميزه عن غيره وهي:

1. يأخذ اتجاه واحد من فوق إلى تحت خلافا للاتصال الشخصي فالإعلام يفرق بين الخبر والمستقبل له¹.
 2. إن الإعلام يصف الواقع فلا يمكن أن يكون هناك إعلام بدون وقائع أو حوادث سواء كانت مادية ملموسة أو أفكار معنوية وهنا تثار مشكلة الموضوعية.
 3. إنه وسائل دقة الخبر ضئيلة جدا والإعلام له وسائل متعددة وهذا بالنسبة للمجتمع إلا أن الإعلام يلاحظ معناه والخبر سيكون مكلفا مقارنة بالخبر العلمي.
- وبما أن الإعلام صبغة اقتصادية وهو صناعة بلا انتاج يروج في السوق ففن الخبر يصبح ذا قيمة، وقيمة الخبر تقدر بثلاث أشياء أن يكون الخبر محتمل الوقوع وأن يؤدي معنى كما يجب أن يكون له تأثير وهذا ما يعبر عليه بالاحتمالية والتي تعني أن يكون الخبر حدثا أو ينقل فكرة يحتمل أن تقع.
- لكن أهم الخصائص للإعلام هي:

- الإعلام هو نشاط اتصالي يتضمن كافة عناصر العملية الاتصالية.
- الإعلام هو التعبير الحقيقي عن وعي وأفكار وميول واتجاهات وقيم وعادات وتقاليد مثل: جمهور معين في مجتمع معين في زمن معين.
- الإعلام هو نشاط اتصالي موضوعي يتميز بالدقة والوضوح والتجديد والصدق.

¹ أحمد فلاق، تأثير الاعلام التلفزيوني على دوافع المراهقين لممارسة الرياضة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، 2001، ص 8.

المطلب الرابع: وظائف الإعلام

يتميز الإعلام بعدة وظائف زادت من أهميته ودوره في المجتمع وهي كالآتي:

1. وظيفة الإعلام والإخبار:

تعتبر من أهم الوظائف الخاصة بوسائل الإعلام حيث تقوم بتعريف الجماهير وإثارة وعيهم بكل ما يحدث حولهم من أخبار وأحداث ومعلومات ومشكلات وقضايا وأزمات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي فأصبح العالم بمثابة قرية صغيرة بفضل التقنيات العلمية والتكنولوجيا الحديثة.

2. وظيفة التوجيه والإرشاد:

تتم هذه الوظيفة بتقديم الأحداث والأخبار والمعلومات المعلنة لجمهور المتلقين، في ضوء رسم وتقييم القيم الحقيقية لخصوصية الواقع الاجتماعي من كافة جوانبه السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية¹.

وتلعب هذه الوظيفة دورا هاما فب توجيه الرأي العام ونشر الوعي الوطني وإرشاد الجماهير وإثارة وعيهم نحو العديد من القضايا المختلفة لإثارة وعي الجماهير وتنوير الرأي العام ليصبح العمل الإعلامي بصفة عامة ناجحا.

وتؤكد هذه الوظيفة على إثارة الوعي والتوعية وبذلك تساعد على تنمية قدراتهم وانضاج وعيهم من خلال نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها، ليحقق من ورائها سلوك محدد أو استجابة معينة.

3. وظيفة التعليم والتثقيف:

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الهامة المتعلقة بوسائل الإعلام والتي تقوم على هدف التنشئة والتعليم والتثقيف، والاحاطة بالمعلومات التي تناسب عقول وأفكار الأفراد وواجبهم الجماعي فترفع من مستوى جمهور المتلقين وتدفعهم إلى العمل من أجل المصلحة العامة وتخلق فيما بينها مناخا صحيا يمكنهم من الانسجام والتكيف والحركة والنشطة.

وتهدف هذه الوظيفة إلى تنوير الرأي الجماهيري وتبصير الجماعات على اختلاف مستوياتها واهتماماتها وتعدد نشاطاتها بكثير من دقائق الأمور.

¹ المرجع السابق، ص 14-15.

4. وظيفة التسلية والترفيه:

تتم هذه الوظيفة برفع مستوى الأداء الترفيهي لجمهور الاعلام المتلقي، مع الوضع في الاعتبار ضرورة الارتقاء بمستوى التذوق الفني بأشكاله المختلفة للجمهور بهدف الاستماع بقضاء أوقات فراغ جيدة من خلال بعض الرسائل الإعلامية المقدمة للجمهور والمتمثلة في الأغاني، البرامج الترفيهية، الموسيقى الهادئة هذا الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على سلوكيات وتصرفات الجماهير وبنائهم النفسي، مما يؤثر بشكل أكثر على كفاءة على العملية الإنتاجية¹.

المطلب الخامس: أهمية الإعلام

أصبح الإعلام اليوم من أهم الوسائل المستخدمة للتخاطب مع الأفراد والحكومات، وكافة طبقات المجتمع على حد سواء، والذي يسهم في إيصال القضايا المختلفة في المجتمع وفي كافة المجالات، وهو يُعبّر عن ضعف الأمة أو قوتها وله تأثير كبير في أفراد الأمة وحياتهم.

ينشر القيم والأخلاق، ويساعد على التقدم والرفي.

التعبير عن القيم التي تؤدّي إلى مجتمع عادل وحر.

التوجه إلى حل مشاكل الطبقات المهمّشة.

التعبير عن قضايا الشعب وهمومه.

نشر الثقافة والمعرفة في المجتمع.

يساهم في تنظيم المجتمع، ومخاطبة الأسر والتأثير فيها إيجابياً.

نقل المشاهد أثناء الحروب والاعتداءات لكافة أنحاء العالم، مما يساعد على معرفة الحقيقة وتعزية المعتدين والظالمين.

¹ المرجع السابق، ص 16.

الفصل الثالث: الأداء المهني

المبحث الأول: مدخل عام للأداء المهني

المطلب الأول: ماهية الأداء المهني.

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.

المبحث الرابع: إدارة الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المهني.

المطلب الأول: مفهوم أهمية وأغراض الأداء المهني.

المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء.

المطلب الثالث: خطوات ومعوقات تقييم الأداء.

المطلب الرابع: أخطاء تقييم الأداء.

المبحث الأول: مدخل عام للأداء المهني

المطلب الأول: ماهية الأداء المهني

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي، ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعاريف لغوية واصطلاحية توضح هذا المفهوم.

مفهوم الأداء:

كما عرف الأداء بأنه: "ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين".

وعرفته رواية حسن على أنه: "يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹.

ويشير هذا التعريف إلى الفرق بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إل الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

أما من منظور توماس جلبرت للأداء: "يرى بأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا" .

ويعرف علي السلمي الأداء أيضا بأنه: "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل ومستوى الأداء" .

ومن بين المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المخططة والأهداف التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب، حسب هذا التعريف يمكن القول بأن: الأداء = الفعالية + الكفاءة².

¹ أبوزيد شاكي، التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، (رسالة ماستر غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية د.س، ص 51.

² أحمد التجاني مراد، عبد القادر محي الدين الجيلالي بن جدو، دور نظام تقييم الأداء في تنمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ليسانس غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011-2012، ص 35.

"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

"الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

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

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء

ان الأداء المهني هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وادراك الدور والمهام ويعني هذا ان الأداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وادراك الدور الهام للفرد".

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

الجهد المبذول من طرف الفرد .

القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .

مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

- الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله¹.

- القدرات:

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

¹ المرجع السابق، ص 37.

- ادراك الدور:

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

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

ويمكن القول أن محددات الأداء المهني هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

لا شك أن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل مختلفة ومتشابكة ومؤثرة، منها ما هو تنظيمي وثقافي واجتماعي وبيئي ونفسي، وهذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها باختلاف الزمان والمكان، باختلاف المستويات التعليمية والاجتماعية والإدارية واختلاف رغبات وحاجات الأفراد.

وبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن البعض له تأثير مباشر بينما البعض الآخر له تأثير غير مباشر، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي والسلبي¹.

وبالتالي فإن الأداء المهني يتأثر بعدة عوامل يمكن حصرها في نوعين وهي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، والشكل التالي يوضح ذلك.

¹ أمال بخاري، أثر الأجر والحوافز على أداء العنصر البشري في المؤسسة، (رسالة ليسانس غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، د.س، ص 43.

1-3 التنظيم: وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا

للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم واحداث التغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على أداء وتحقيق الأهداف بكفاءة ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكله يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة.

1-4 طبيعة العمل: وتشير الى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغلها ومستوى الاشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أدائه.

1-5 بيئة العمل (المناخ التنظيمي): أو بما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته، من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من ابتعاد المناخ التنظيمي، والتي لها بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا وسلبا.

1-6 العوامل الفنية: أي كل الامكانيات والمعدات المادية التي لها دور مركزي في التأثير على الأداء، فمجال الصيانة وظروف تشغيل المعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية الإضاءة والضوضاء كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

المطلب الرابع: إدارة الأداء

يعرفها جمال الدين محمد المرسي بقوله: هي الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية¹.

تهدف إدارة الأداء للتوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
- كيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ حضرة حملول ، فاطمة الزهرة قمري ، دور أخلاقيات العمل في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى مرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية: أحمد بن عجيلة، (رسالة ماستر غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016، ص 44.

- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
 - كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.
 - كيف سيجري تقييم أداء العمل.
 - ماهي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها
- ويرى علي السلمي أن فكرة الأداء تقوم على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:

- تصميم العمل بطريقة سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة.
- توفير المستلزمات المادية والتقنية وغيرها التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل.
- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات التي تساعد على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي العقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم¹

المبحث الثاني: تقييم الأداء المهني

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأغراض تقييم الأداء

تعددت مفاهيم تقييم الأداء وتنوعت باختلاف نظرة الباحثين لعملية تقييم الأداء، مما صعب من وجود تعريف شامل وموحد وفيما يلي نعرض لعض هذه التعريفات:

1- التعاريف المهمة بكفاءة أداء العاملين:

- يعرفه أحمد ماهر بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

¹ المرجع السابق، ص 45.

- ويعرفه بسيوني محمد البرادعي بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء مواردها البشرية، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأداء واجباتهم المطلوبة منهم، ويؤيده تعريف درة الصباغ بقوله هو عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل.
- ويوضحه بصورة أدق تعريف صلاح الدين عبد الباقي بقوله تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

2- بينما هناك تعاريف أخرى نظرت إليه من وجهة أساس التقييم منها:

- تعريف بوفلحة غياث إذ يقول: تقييم أداء الفرد هو التعرف على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة بمعايير موضوعية.
- وهو ما يراه علي السمي بقوله أن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه تلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد.

في حين ركزت بعض التعريفات على كون عملية تقييم الأداء توفر تغذية استرجاعية عن أداء العاملين من بين هذه التعريفات¹:

- يعرف مصطفى عشوي عملية تقييم الأداء بأنها مراجعة منظمة لأداء العامل من أجل تقويم فعاليته في الشغل، ويؤيده تعريف سيزلاي وولاس بقوله العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها. ومهما يكن فإن هذه التعريفات وغيرها لتقييم الأداء تؤكد على أن هذه العملية تتكون من العناصر التالية:

- وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.
- معرفة أداء الفرد الحالي وتطويره في المستقبل.
- المقارنة بين الفرد العامل والأقل عملا.

¹ خيرة مسكين، تحسين ظروف العمل والأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

- جمع معلومات وتغذية مرتدة استرجاعية عن فعالية أداء العاملين بالمنظمة.

إن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية ما أن نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء.

➤ أهمية تقييم الأداء المهني

باتت اليوم عملية تقييم الأداء تكتسي طابعا هاما لما لها من فوائد على مستوى الأفراد العاملين، وعلى مستوى المديرين وعلى مستوى المنظمة ككل وهو ما سنوضحه فيما يلي:

1. أهمية تقييم الأداء المهني على مستوى العاملين:

- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية إذا أدركوا أن جهودهم في تأدية أعمالهم محل تقدير واهتمام من قبل المؤسسة.
- يشجع على التحسن في الأداء واقتراح التغييرات التي يحتاجها الفرد في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعارفه.

2. أهمية تقييم الأداء المهني على مستوى المديرين:

- يشجع المديرين والمشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية تقييم الأداء فتنجح عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين ويزودهم بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين.
- دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيههم.
- يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال¹.

3. أهمية تقييم الأداء المهني على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المؤسسة.

¹ فاطمة الزهراء بن موسى، سمية بوقرينات، أثر ظروف العمل على أداء العاملين، (مذكرة ليسانس غير منشورة)، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012-2013، ص29.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم فيما يساعدهم على التطور والتقدم.
- بلورة تفكير الإدارة فيما يخص مستويات الأداء المطلوبة بالنسبة للوظائف المختلفة.

➤ أغراض تقييم الأداء المهني:

إن لعملية تقديم الأداء أغراضاً متعددة نورد أهمها¹:

● تحديد صلاحية الموظف الجديد:

نظراً لأن أساليب الاختيار مختلفة لا تتضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة، فإن نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد حيث تبين كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان هذا العامل سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه إجراء آخر.

● جهاز رقابي فعال لقياس مستوى أداء العاملين ومحطة هامة لمعرفة قصور أداء الموظفين في أعمالهم ومعرفة العوائق التي تعترض سبيل الموظفين التي تتسبب في تدني الأداء سواء كانت عوائق إدارية أو معرفية أو فنية أو بسبب مناخ المنظمة العام ومن ثم اصلاح الخلل أياً كان لإعادة مستوى أداء الموظفين إلى الدرجة التي يرغبها.

● تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

● تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

● تنمية المنافسة الأفراد وتشجيعه على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

مباشرة العملية التحفيزية ومكافأة المتميزين من الأفراد في مناسبات منظمة وبحضور أعلى سلطة في المؤسسة وأكبر عدد ممكن من العاملين لتعلن عن سلوكها اتجاه العمال الجدد.

● الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية وهو هدف استراتيجي.

¹ الحاج عيسى زقاو ، محمد حسين رويغي ، بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016، ص 33.

- رسم خطة تدريبية تطويرية فردية كانت أو جماعية للموظفين الذين يحتاجون إلى ذلك وهو هدف تنموي.
- معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل¹.

المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء

يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المنظمة في هذه العناصر هي:

عوامل الأداء: وهي العوامل المعتمدة في تقييم أداء الفرد، حيث تؤثر في أدائه مباشرة مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، القدرة على التطوير وتعبر هذه العوامل على سلوك الفرد في عمله في إطار التسيير بالأهداف توضع في بداية فترة التقييم وعلى العامل تحقيقها في فترة معينة.

معايير قياس الأداء: في كلية عملية من العمليات يجب وضع المعايير اللازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء الفرد وتستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة وتفيد في الحكم على كفاءة الأداء وق صنفن إلى:
نوع الأداء: يعتمد على كمية وجودة ناتج الأداء.

سلوك الأداء: وهي السلوكيات المؤدية الى تحقيق النواتج مثل المواظبة على العمل معالجة شكاوى العاملين والتعاون مع الزملاء.

تحليل وتوصيف الوظائف: أي معرفة المهام والأنشطة التي يحتويها العمل والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

وحتى تكون المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط هي:

- **الصدق:** ويقصد به إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء أي الخلو من القصور والتشويه.
- **الثبات:** أي الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين (مقارنة بين شخص وآخر).

¹ المرجع السابق، ص 34.

- التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز والتدريب أو التطوير.
- القبول: يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضح على أساس السلوكيات يحدد الممارسات المحددة للأداء.

تحديد مواعيد التقييم: يجب على المنظمة أن تقرر في أي وقت تبدأ التقييم فقد تقرر في نهاية كل سنة أو كل ستة أشهر، كما يستطيع أن تقرر عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد¹.

الإشراف على تقييم الأداء: ويتم من خلال تحديد مجموعة من الاجراءات في عملية التقييم، كما تعمل على تحديد الأداء بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ثا اعلام العامل بنتيجة التقييم.

المطلب الثالث: خطوات ومعوقات تقييم الأداء

➤ خطوات تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء معقدة لذلك على المشرفين والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيد وأن يتبعوا خطوات منطقية لكي يحقق أهدافه وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء ومن بينهم "وليم جلوك" الذي حصرها في خمسة خطوات تتمثل في:

- وضع السياسات الخاصة بتقييم الأداء، وتعلق هذه السياسات بمتى نقيم؟
- وعدد مرات التقييم وبمن تقيم؟ ومعايير التقييم وأدوات وطرق التقييم.
- تكليف المقيمين بجمع المعلومات عن أداء العاملين.
- القيام بتقييم الأداء.
- مناقشة تقييم الأداء مع العاملين.
- اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة للتقييم.

¹ لخضر عواد، تركية زريكي، المعوقات التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016، ص 37.

➤ معوقات تقييم الأداء المهني:

قد تعترض عملية تقييم الأداء المهني مجموعة من العراقيل نذكر أهمها فيما يلي:

ضيق الأفق: إن عملية التقييم التقليدية تركز على متطلبات الوظيفة وتتجاهل مشاركة الموظفين في المؤسسة وتعاونهم مع أعضاء فريق العمل مما يدفع الموظفين للتركيز على إرضاء الرئيس بدلا من تحقيق أهداف المؤسسة.

- اعتبار عمليات التقييم نقدا: ان التعرض لشخصية الموظف عند التقييم يقلل من روح التعاون عنده ويؤدي الى تدمير العلاقة بين الموظف والقائم بعملية التقييم وعليه يفضل أن تتركز عملية التقييم على الأفعال والسلوكيات والنتائج المرتبة عنها¹.

- الاتصال من جانب واحد: بعض المؤسسات لا تحاور موظفيها فيما يخص تقييم أدائهم ولا تتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بشأن تقييمهم مما يخلق لديهم تدمرا من هذه العملية.

- عدم وجود الثقة: ان عدم وجود الثقة بين الموظفين والقائمين بعملية التقييم يؤدي الى الاعتقاد بعدم عدالة عملية التقييم وبالتالي مقوماتها.

- نقص العلاقة بين عمليات التقييم والمكافآت: اد أن الموظفين إذ شعروا أن عمليات التقييم لا علاقة لها بالمكافآت والحوافز فلن يأخذوا تلك العملية بجدية.

- عدم الخبرة في عمليات التقييم: أي توضيح المقياس المستخدم في عمليات التقييم والمعلومات التي تتم على أساسها تلك العمليات فبدون تلك المعلومات سيشعر الموظف بالخوف من تلك العملية ولن يشارك فيها.

- النماذج والإجراءات ليس لها معنى: اذ تصر بعض المؤسسات على التزام مدرائها بمجموعة من النماذج لا تتناسب مع كافة المواقف والأوضاع وقد لا تطلب مشورتهم فيما يجدونه مفيدا، والمدير اذا كان لا يدرك القصد من ذلك الاجراء فمن الصعب أن يحفز نفسه للقيام بذلك العمل.

- الخشية من المواجهة: كثير من المدراء يظهرون قلقهم حول مدى صعوبة تناول مشكلات الأداء لانهم يشعرون أن الموظفين سيدافعون عن أنفسهم، إن هذا يحدث أحيانا لكن إذا كانت عملية تقييم الأداء لا تتعلق بمناقشة الأداء الهزيل فقط بالإجازات والنجاحات والتحسين فإن ذلك سيحد من المواجهة.

¹ المرجع السابق، ص 38.

المطلب الرابع: أخطاء تقييم الأداء المهني

يعد تقييم الأداء من المهام الحساسة التي تتطلب الدقة والعناية التامة من قبل الرئيس حيث يأتي التقييم مبنياً على حقائق تجمعت عليه على أداء مرؤوسيه طوال الفترة المستهدفة بالتقييم، وليس على حوادث عارضة إلا أن المقيم قد يقع في عدة أخطاء عند تقييم أداء مرؤوسيه لتؤثر على موضوعية التقييم ويمكن ذكر أهمها في ما يلي:

1- خطأ التحيز: في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية غير متاحة أو من الصعب اعدادها يظهر تأثير شعور المشرف اتجاه كل شخص من مرؤوسيه بدرجة كبيرة على تقديراته لأدائهم¹.

2- خطأ الحدائة: بمعنى آخر حدث هو الذي يبقى ويؤثر على التقييم، فإذا كان الحدث الأخير جيداً كان التقييم جيداً على الرغم من الأحداث السابقة لم تكن جيدة والعكس صحيح.

3- التأثير بنية الإدارة في استعمال التقييم: يقول "بيتش" إذا كانت الإدارة تنوي استعمال تقييم الأداء لترقية بعض الموظفين فقد يميل المشرفون لمنح علامات جيدة لهؤلاء الموظفين حتى يستفيدوا من فرص الترقية، وإذا كان الهدف تصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين، فقد يعطي المشرفون علامات ضعيفة نسبياً للموظفين حتى تفكر الإدارة في تدريبهم أما ان كانت الادارة تنوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم فقد يميل المشرفون إلى إعطاء مرؤوسيهم علامات ممتازة.

4- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يعمل القائم بعملية التقييم إلى اعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا المنخفضة للعاملين مغفلاً بذلك الاختلافات والتباينات في أدائهم للعمل وسلوكهم، حيث تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم.

5- خطأ التعميم: أي أن المقيم يتأثر بصفة واحدة ومنها يقيم العامل على أساس الأداء العام ويمنحه القيمة نفسها لكل معايير التقييم.

6- تأثر المقيم بمركز الشخص محل التقييم: فيميل إلى اعطاء تقديرات عالية للوظائف الاشرافية واعطاء تقديرات منخفضة لشاغلي الوظائف البسيطة.

7- خطأ التشدد: بعض المقيمين يعتقدون أن التشدد يجبر الموظفين على مضاعفة جهودهم باستمرار لذلك يعمدون إلى تقييم أقل من المتوسط.

8- خطأ التساهل: حيث أن المقيم وبدافع من الشفقة بمن يقيم أدائهم ولكي يحصلوا على مزايا وظيفية، يقوم بإعطاء تقديرات عالية ظناً منه انه يساعدهم¹.

إن وقوع المقيم في هذا الخطأ يؤدي الى وقوع ضرر حيث لا يمكن علاج أو تحسين أداء الموظفين الذين منحوا تقديرات عالية وهم في الحقيقة ضعفاء.

الحبيب المصطفى

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

- تقديم عام للمؤسسة (إذاعة الأغواط).
- عرض نتائج الاستبيان وتحليلها.
- خلاصة الفصل.
- نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (إذاعة الأغواط)

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة (تعريف)

تعد إذاعة الأغواط رابع صرح إعلامي جوارى ضمن شبكة الإذاعات الجهوية بعد إذاعات بشار و متيجة و ورقلة حيث شرعت في بث برامجها بتاريخ

05 نوفمبر 1991م على الموجة المتوسطة 783 كيلوهرتز، انطلقت كمرحلة أولى في بث تجريبي تحت إشراف الفقيه محمد بوثلجة رحمة الله رئيس المشروع على مدى ساعتين يوميا ماعدا الخميس و الجمعة.

وقد رافق المرحوم بوثلجة في بداية المسيرة المهندس جمال رحالي و الممثل و المنشط و المنتج علي بورزق و عميد التقنيين العم محمد ريان المعروف (بالكيت) وعدد من العناصر التي بدأت مشاورها المهني في إذاعة الاغواط التي توسع بثها الى ولايات الجلفة والمدية و البيض وغرداية المسيلة بفضل جهاز إرسال بقوة 25 كيلوواط حيث وصل شعاع البث إلى حدود 220 كلم مما جعل إذاعة الأغواط تستقطب جمهورا واسعا.

و في الفاتح جانفي 1993 توسع الحجم الساعي إلى ثلاث ساعات من 10:00 إلى 13:00 زوالا،

كما ساهمت إذاعة الاغواط بداية من جوان من نفس السنة في إثراء برامج القناة الأولى من خلال الإرسال الليلي من 01:00 إلى 06:00 صباحا على الموجات الوطنية، ويعد تاريخ: 28 سبتمبر 1996 نقلة نوعية في مسيرة إذاعة الاغواط حيث تضاعف الحجم الزمني للبث اليومي إلى 08 ساعات يوميا من الساعة 09.00 صباحا إلى الساعة 17.00 مساء لينتقل إلى 12 ساعة في: جوان 2006.

هذا التطور في الحجم الساعي واكبه تطور في المضمون وتنوع البرامج في مختلف الأنواع الإذاعية خاصة

البرامج التفاعلية و الجوارية التي استقطبت جهورا واسعا من مختلف الفئات منها: من عمق السهوب، مساحة للرأي ديوان البادية ، إليك سيدتي ، ضيف على الخط ، آثار و معالم ، في ضيافة السهوب ، صور من المجتمع، علاوة على برامج و مواعيد إخبارية تواكب المسيرة التنموية للولاية و تعكس بشكل مباشر انشغالات المواطنين منها : من تحقيقات المحطة، بصراحة، أضواء على البلديات، كما استحدثت مواضيع إخبارية على رأس كل ساعة و نشرات إخبارية يومية.

ويسجل لإذاعة الاغواط أنها مرآة لنبض المجتمع و جمهورها فيهب في كل مرة مليئا نداءها التضامني فساهمت براديو طون 08 سبتمبر 2000 على مدى 03 أيام تحت شعار (محفظة تسعد طفلا) لفائدة التلاميذ المتدربين أبناء العائلات المعوزة. وبادرت بعملية مماثلة في العام الموالي على مدى 10 أيام.

ويعود هذا الالتفاف حول برامج إذاعة الاغواط إلى التزاوج بين التجربة لدي الجيل السابق والطموح الجامح لدى الشباب الذين استفادوا بعضهم من دورات تكوينية في الخارج علاوة على الدورات التي نظمتها الإذاعة الجزائرية على المستوي المركزي و الجهوي ناهيك عن التكوين القاعدي الذي اكتسبه خلال مسيرتهم الدراسية.

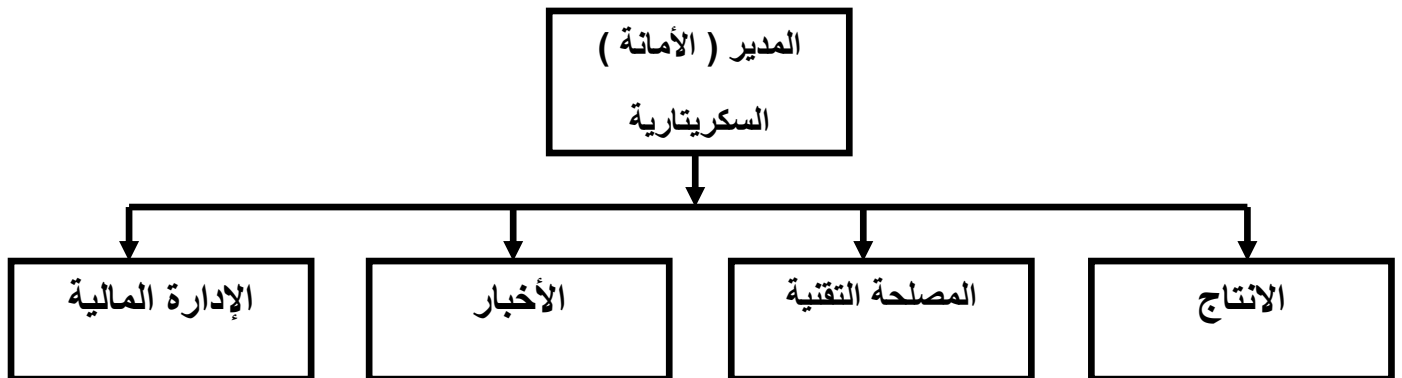
وإذا كانت إذاعة الاغواط انطلقت بتجهيزات تقنية بسيطة تطورت خلال مسيرتها فهي اليوم تعانق عصر الرقمية باستديو رقمي وشبكة إعلام آلي تسهل أداء جميع صناعات الرسالة الإعلامية لإذاعة الاغواط من حيث مضمون وتنوع البرامج.

ولعل الانجاز الأكبر الذي يستحق كل من ساهم في تجسيده على أرض الواقع كل التقدير و الإعجاب: المقر الجديد لإذاعة الاغواط الذي يعد مفخرة في حد ذاته سواء من حيث العمران أو انعكاساته الايجابية على أداء الطاقم الإذاعي لعمله اليومي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإذاعة الأغواط الجهوية

- البشرية :

1. المدير + أمينة الإدارة
2. رئيس دائرة الإنتاج
3. رئيس مصلحة التقنية
4. رئيس مصلحة قسم الأخبار
5. عدد من المذيعين و المذيعات و المخرجين
6. صحفيين
7. الإدارة و المالية
8. سائقين
9. أعوان أمن



المطلب الثالث: ترددات البث

ترددات البث

Satellite : NSS 7	Fréquence : 12735
Polarité : Horizontal	Position : 22.0° Ouest
EMETTEURS FM	
LAGHOUAT : 01 Emetteurs FM	Puissance : 10 W
Fréquence : 98.9 MHZ	Radio locale et Radio Décrochage : 95.1MHZ
AFLOU : 02 Emetteur FM	Puissance : 10 W
Fréquence : 87.6 MHZ	Radio locale Radio Décrochage Fréquence : 90.7 MHZ chaîne 1
HASSI R'MEL : 02 Emetteurs FM	Puissance : 2W
Fréquence : 98.0 MHZ	Radio locale et Radio Décrochage Fréquence : 105 MHZ Puissance : 20 W
Radio locale et Radio Décrochage EMETTEURS AM	
LAGHOUAT (Bouchaker) :	
01 Emetteur AM	Puissance : 25 kw
Fréquence : 702 KHZ	Radio local et Radio Décrochage

المبحث الثاني: مراحل وأدوات إسقاط الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإعلامية بالأغواط

خصصنا هذا المبحث ليكون مدخلا لمعالجة الاستقصاء وفيه نتبع المنهج العلمي بخطواته المرتبة في تصميم الاستمارة واختيار عينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها وتنفيذ الاستقصاء ميدانيا.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

1- مجتمع وعينة الدراسة:

بهدف مستوى تطبيق التنظيم الهيكلي في المؤسسة الاعلامية وانعكاساته على الأداء، ثم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الإذاعة بولاية الأغواط، بحيث ستم دراسة هذه الانعكاسات التي يتعرض لها العاملين حيث تتكون العينة من (20) من عمال الإذاعة تم اختيارهم عشوائيا وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة.

2- أسلوب جمع البيانات الأولية:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية نظرا لانتشار تطبيقها واستعمالها الواسع وفعاليتها .

- وتم تصميم الاستبيان المتكون من عدة أسئلة، فيه عدد من الأسئلة منها ما هو مفتوح ومنها ما هو مغلق أو يحتمل إجابة واحدة، كما يوجد كذلك أسئلة لها أكثر من احتمال لإجابة واحدة للمستجوب الحرية في اختيار الإجابة المناسبة، كما هناك كذلك أسئلة لها إجابات مفتوحة للمجيب الحق في الإجابة كيفما يشاء. لكن ما يلاحظ في تصميم الاستبيان أن الأسئلة المغلقة أو الأسئلة التي لها إجابات محددة هي الغالبة على هذا الاستبيان وهذا لسببين أساسيين هما:

أ- لتفادي ضجر وملل المستجوبين الناتج عن قراءة الأسئلة المطولة وكذلك في الرد عليها، فالأسئلة المطولة و المفتوحة عادة ما تتطلب تفكير أكثر من الأسئلة التي تحدد إجاباتها مسبقا، خاصة و أن الدراسة تزامنت مع فترة الحرارة فيها ضغوطات العمل أكثر.

ب- تسهيل عملية الإجابة وتفادي أي غموض في فهم الأسئلة و الهروب عن محتوى الدراسة، وكذا تحقيق أكبر استجابة من طرف الموظفين.

والاستبيان بعد تحكيمة من طرف أساتذة في الاختصاص، تم تقسيمه إلى ثلاث محاور يضم كل منها مجموعة من الأسئلة.

المحور الأول: متكون من أسئلة البيانات الشخصية وضم (06) أسئلة

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بالأداء المهني، وخلالها تم طرح (05) أسئلة، لمعرفة إلى أي مدى تعلق الصحافيين بأدائهم المهني في المؤسسة الاعلامية.

المحور الثالث: التنظيم الهيكلي للمؤسسة، وخلالها تم طرح (04) أسئلة لمعرفة فعالية التنظيم الهيكلي الفعلي وأثره على تحسين مستوى الأداء.

اختيار العينة: من خلال دراستنا للمجتمع لاحظنا أنه يتميز بما يلي:

- التقارب في ظل نفس ظروف العمل.

- التقارب في مستوى الأداء المهني للموظفين داخل الإذاعة.

- وحدة المنطقة الجغرافية لكل أفراد المجتمع تقريبا.

وبما أن لب بحثنا هو دراسة التنظيم الهيكلي في المؤسسة الاعلامية وانعكاساته على الأداء المهني التي تحدث حوله والتي قد تكون سببا في تقادم مهاراته، وبالتالي نقص أدائه، فإن اختيار العينة شمل جميع مستويات الوظائف على مستوى المؤسسة من إطارات جامعين وخريجي معاهد، ولقد حاولنا اعتماد كامل مجتمع كعينة، حتى تكون النتائج أقرب إلى الصدق بشكل كبير، لكن الصعوبات التي تلقيناها حالت دون ذلك.

- قبل أن يخرج الاستبيان في شكله الحالي مر على عدة مراحل حيث تم إعداد قائمة الأساتذة وبعد ذلك تم تحكيمها لدى بعض الأساتذة من أهل الاختصاص، ومن ثم مراجعتها وتصحيحها، وبعد ذلك تم إعادة صياغة قائمة الأسئلة من جديد بناء على الملاحظات السابقة حتى أصبحت في شكلها الحالي.

- تم تنفيذ هذا الاستبيان انطلاقا من المقابلات الشخصية في المؤسسة، وقد كان حجم العينة مقدر

في بادئ الأمر ب (30) استبانة موزعة على عينة الدراسة، وقد كان العائد منها (24) استبانات، الصالح منها للتحليل والاستخدام بلغ (20) استبانة أي بمعدل استجابة قدره 75% تقريبا وهي نسبة جيدة ومقبولة لعملية التحليل.

المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

أولاً: خصائص عينة الدراسة

البيانات الشخصية:

❖ الجنس: من مجموع 20 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : تكرارات أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	6	%30.0
أنثى	14	%70.0
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

وهي موزعة بين أفراد العينة أنظر الملحق رقم (02):

من خلال الشكل السابق نجد أن جنس الإناث ساهم بشكل كبير جداً في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بالنسبة %70.0، بينما الذكور تقدر نسبتهم في العينة بـ %30.0 ومنه نستنتج أن موظفي المؤسسة الإعلامية بالأغواط جلهم من جنس الإناث.

- السن: من مجموع 20 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : تكرارات أفراد العينة حسب السن

السن (سنة)	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	4	%20.0
من 25 إلى 35 سنة	11	%55.0
أكثر من 35 سنة	5	%25.0
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

وهي موزعة بين أفراد العينة أنظر الملحق رقم (03):

من خلال الشكل الملحق رقم 02 نجد أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا من العينة الإحصائية هي الفئة العمرية الذين أعمارهم من 25 إلى 35 سنوات هي الأكثر تعاملًا وملائمة لهذا الموضوع وذلك بنسبة %55.0، ثم تليها فئة

الموظفين الذين يفوق سنهم 35 سنة بنسبة 25.0%، وتليها كل من فئة الموظفين التي تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 20.0%، وما يمكن استنتاجه أن الفئة تعكس النضج الفكري والبدني لأفراد عينة الدراسة.

❖ الحالة الاجتماعية: من مجموع 20 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : تكرارات أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	نسبة
أعزب	8	40.0%
متزوج	12	60.0%
أخرى	0	0%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

وهي موزعة بين أفراد العينة أنظر الملحق رقم (04):

يمكن أن نسجل من خلال الشكل السابق أن معظم أفراد العينة متزوجون بنسبة 60.0%، ثم تليهم فئة العزاب بنسبة 40%، وأخيرا الحالات الأخرى لم تسجل أي نسبة.

❖ المستوى التعليمي: من مجموع 20 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : تكرارات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	نسبة
جامعي	17	85.0%
خريج معهد	3	15.0%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

وهي موزعة بين أفراد العينة أنظر الملحق رقم (05):

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 85.0% بنسبة متباعدة مع المستوى خريجي المعاهد بـ 15%، هذا مما يدل على أن جل الموظفين يتميزون بمستوى جامعي.

الوظيفة : من مجموع 20 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : تكرارات أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

الوظيفة	التكرار	نسبة
إطار سامي	3	15.0%
إطار	5	25.0%
عون تحكيم	10	50.0%
عون تنفيذ	2	10.0%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

وهي موزعة بين أفراد العينة أنظر الملحق رقم (06):

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة من عمال التحكيم في مجال الاذاعة 10، إذ تمثل نسبة 50.0% من حجم، الاجمالي للعينة بينما تليها رتبة إطار أي نسبة 25.0%، ونسبة الإطارات السامية 3 أي نسبة 15.0%، يليها عمال التنفيذ كأقل نسبة بـ 10.0% أي أن أغلب موظفي المؤسسة الإعلامية بولاية الأغواط هم عمال التحكيم.

❖ عدد سنوات الخبرة: من مجموع 20 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	نسبة
أقل من سنة	6	30.0%
من 2 إلى 3 سنوات	3	15.0%
أكثر من 3 سنوات	11	55.0%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

وهي موزعة بين أفراد العينة أنظر الملحق رقم (07):

من خلال الجدول ومن الشكل أعلاه، نجد أن نسبة من مجموع أفراد العينة الاحصائية، الذين لهم أكثر من 3 سنوات يمثلون نسبة أكثر 11 بنسبة 55.0% ، ثم تليها النسبة 30.0% ، من الأفراد التي تتراوح مدة خبرتهم أقل من سنة واحدة، ثم تليها النسبة 15.0% من الفئة التي لهم خبرة من 2 إلى 3 سنوات، وهذا راجع إلى أغلب عمال المؤسسة الاعلامية بالأغواط يمتازون بخبرة عالية.

وما يمكن استنتاجه من الأشكال السابقة للمعلومات الشخصية عن الموظفين هو أن:

جنس الإناث يحتل المرتبة الأولى في الفئة العمرية ما بين 25 الى 35 سنة والذين لديهم مستوى تعليمي جامعي ويشغلون مناصب موظفين وأغلبهم متزوجون وهم الأكثر حسب العينة المدروسة.

❖ الإقامة: من مجموع 20 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تكرارات أفراد العينة حسب الإقامة

سنوات الخبرة	التكرار	نسبة
داخل محيط العمل	12	60.0%
خارج محيط العمل	8	40.0%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

وهي موزعة بين أفراد العينة أنظر الملحق رقم (08):

من خلال الجدول ومن الشكل أعلاه، نجد أن نسبة من مجموع أفراد العينة الاحصائية، الذين لهم عمل داخل محيط العمل يمثلون نسبة أكثر 12 بنسبة 60.0% ، ثم تليها النسبة 40.0% ، من الأفراد الذين لهم عمل خارج محيط العمل.

المطلب الثاني: نتائج الاستبيان

❖ عرض النتائج:

استخرجنا الجداول التالية وذلك حسب الأسئلة المذكورة سابقا في الاستبيان:

الأسئلة المتعلقة بالأداء المهني

في هذا المحور الثاني من الدراسة أردنا أن نقيم مدى فاعلية ودور النشاط التدريبي في تحسين الأداء و مدى فاعلية هذا النشاط في جعلهم يتكيفون ويتأقلمون مع التغيرات التكنولوجية السريعة والتي أعتمد المؤسسة على إدخالها، وبصفة عامة إلى أي مدى يتم تقييم الأداء المهني للعمال ولتتعرف على هذا قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على عينة البحث والتي كانت كالتالي:

1) السؤال الأول و الهدف منه: معرفة رأي كل الفئات المختلفة في كيفية تقييم الأداء المهني طرحنا السؤال التالي:

- كيف تقيم أدائك المهني ؟

الجدول رقم (08): رأي الفئات المختلفة من الموظفين حول تقييم أدائهم.

نوع العبارة	إطار سامي		إطار		عون تحكيم		عون تنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
جيد	15%	3	25%	5	35%	7	10%	2	85%	17
متوسط	0.0%	0	0.0%	0	15%	3	0.0%	0	15%	3
ضعيف	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0
المجموع	15.1%	3	25%	5	50%	10	10%	2	100%	20

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الملاحظة والتحليل:

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة (85 %) من حجم العينة أدائهم جيد، مما يدل على أن المؤسسة تولي عناية واهتمام للموظفين وخاصة في تطوير قدراتهم مما يعكس الحاجة الفعلية للمهارات والكفاءات داخل المؤسسة الاعلامية.

أما نسبة (15%) من حجم العينة أداؤهم متوسط، يتمثلون في عمال التحكيم فقد يكون السبب لسوء الاتصال بين المؤسسة والعمال، أو لعدم اهتمام هذه الفئة بالتدريب والتكوين لشغلها مناصب لا تتطلب ذلك.

إذا الاهتمام بالموارد البشري كأهم الأصول يتوقف عليه نجاح المؤسسة.

السؤال الثاني والهدف منه: لمعرفة ما الاختلافات في مستوى الأداء بين الزملاء، وما مدى اهتمام المؤسسة بهذه الاختلافات طرحنا السؤال التالي:

– هل يوجد اختلاف في الأداء المهني بين الزملاء ؟

الجدول رقم (09): رأي الفئات المختلفة من الأفراد في مدى اهتمام المؤسسة بالاختلافات بين الزملاء.

نوع العبارة	إطار سامي		إطار		عون تحكيم		عون تنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	15%	3	25%	5	35%	7	10%	2	85%	17
لا	0.0%	0	0.0%	0	15%	3	0.0%	0	15%	3
المجموع	15.1%	3	25%	5	50%	10	10%	2	100%	20

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الملاحظة و التحليل:

و هو سؤال مكمل للسؤال السابق لتأكد من مصداقية الإجابة على الأول، فكان النتائج حسب البيانات من الجدول الأول أن نسبة (85%) من حجم العينة أجابوا بنعم، وهذا يعكس توافق وجود اختلافات بين الزملاء، حيث تتولى المؤسسة الاعلامية عناية واهتمام والتقليل من هذه الاختلافات التي تؤدي إلى الرفع في الأداء المهني.

أما نسبة (15%) من حجم العينة أجابوا بلا، قد يعود التفسير لنفس الأسباب المذكورة أعلاه ، وذلك لشدة ارتباط هذا السؤال بسابقه.

إن إدراك المؤسسة الإعلامية لأهمية الأداء داخلها، والبرامج التدريبية والعمل على تقريب مفهوما إلى جميع الأفراد يسهل تحسين نوعية وجود الحياة في مجال العمل الفرد مما يجب إليه عمله وبالتالي تحسين أدائه، حيث توافق محتواها مع طبيعة العمل الفرد يعود من الأمور الأساسية لزيادة فعالية هذا التدريب في التأثير على سلوك الأفراد في أداء مهامهم.

السؤال الثالث و الهدف منه: معرفة ما مدى تأثير الأداء المهني بالمردود المادي المقدم لهم، حيث تم طرح السؤال التالي:

- هل يتأثر أدائك المهني بالمردود المادي المقدم ؟

الجدول رقم (10): رأي الفئات المختلفة من الأفراد على مدى تشجيعهم على المرودود المادي.

نوع العبارة	إطار سامي		إطار		عون تحكيم		عون تنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	5%	1	5%	1	15%	3	5%	1	30%	6
لا	10%	2	20%	4	35%	7	10%	2	70%	14
المجموع	15%	3	25%	5	50%	10	10%	2	100%	20

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الملاحظة و التحليل:

من خلال بيانات الجدول يتبين لنا أن نسبة (70 %) من حجم العينة يتلقون مردود مادي أقل من أدائهم مما يجعلهم يتأثرون بذلك وبنسبة كبيرة جدا.

و أن نسبة (30 %) من حجم العينة لم يكن لهم تأثير بالغ، وهذا حسب جميع الفئات الوظيفية والسبب في قلة الأفراد الذين يرون أن المرودود المقدم لهم مقابل أدائهم جيد حسب تصريح البعض منهم يعود إلى صعوبات وعوائق كثيرة الذي يتميز بخصوصية فكرية أدبية وفنية ذات أهمية بالغة.

ما يلاحظ من الجدول ومن خلال النسب الواردة فيه أن واقع المؤسسة غير مشجع وبالتالي نتوقع أن تكون هناك استجابة لرفع مستوى المرودود المادي للموظفين.

السؤال الرابع و الهدف منه: مغادرة المؤسسة الاعلامية أو البقاء فيها طرحنا السؤال التالي:

- هل تفكر في مغادرة المؤسسة الحالية إلى مؤسسة أخرى إن وجدت ؟

الجدول رقم (11): رأي الفئات المختلفة من الأفراد حول بقائهم أو تسربهم من هذه المؤسسة.

نوع العبارة	إطار سامي		إطار		عون تحكيم		عون تنفيذ		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	5%	1	0.0%	0	20%	4	0.0%	0	25%	5
لا	10%	2	25%	5	30%	6	10%	2	75%	15
المجموع	15%	3	25%	5	50%	10	10%	2	100%	20

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الملاحظة والتحليل:

يتضح من بيانات الجدول اعلاه أن نسبة (75 %) من حجم العينة أجابوا لا، حيث يرون أن عدم مغادرتهم للمؤسسة وبقائهم فيها بشكل جيد، مما يدل على وجود مستوى عالي من الرضا الوظيفي، والنسبة (25%) من حجم العينة يرون أن التسرب جيد لهم.

و إنما تدل هذه النتائج على رأي الموظفين داخل المؤسسة على بقاءهم وعدم تسربهم يلعب دورا هاما في معالجة مشاكل التسرب الوظيفي، وبالتالي اكتساب قدرات ومعارف جديدة تحقق الأهداف لتحسين مستوى الأداء وزيادة التأقلم والتكيف مع هذه المؤسسة.

السؤال الخامس و الهدف منه: لمعرفة فائدة التحفيز في تشجيع الجهد لرفع مستوى الأداء طرحنا السؤال التالي:

هل تقوم المؤسسة بتقديم حوافز على جودة الأداء ؟

الجدول رقم (12): رأي الفئات المختلفة من الأفراد حول تقديم الحوافز على جودة الأداء.

نوع العبارة	إطار سامي		إطار		عون تحكيم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	2	%10	2	%10	10	%50	2	%10	16	%80
لا	1	%5	3	%15	0	%0.0	0	%0.0	4	%20
المجموع	3	%15	5	%25	10	%50	2	%10	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الملاحظة والتحليل:

نلاحظ من بيان الجدول أعلاه أن نسبة (80%) من حجم العينة يرون أن المؤسسة تشجعهم بتقديم حوافز لأجل رفع قدراتهم ومهاراتهم غير أن نسبة (20%) من حجم العينة يرون عكس ذلك، إن التحفيز بكل معانيه مادية ومعنوية من العوامل التي تجعل العمال يبذلون الجهد في رفع قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي الأداء الحسن له علاقة بتحفيز الموظفين، إذا من خلال هذا البيان للجدول وحسب العينة المدروسة فإن الدور يكون كبير في تحفيز الموظفين لأنها ترفع معنوياتهم وبالتالي زيادة في الأداء.

الأسئلة المتعلقة بالتنظيم الهيكلي للمؤسسة:

في هذا المحور الثالث من الدراسة أردنا أن نقيم مدى فاعلية التنظيم الهيكلي للمؤسسة في تحسين أداء الموظفين داخل الإذاعة ومدى فاعلية هذا النشاط في جعلهم يتكيفون ويتأقلمون مع التنظيم المعتمد والذي أعتمد المؤسسة على إدخاله، وبصفة عامة إلى أي مدى يتم تأثير التنظيم الهيكلي للمؤسسة على الأداء المهني لعمال الصحافة ولنتعرف على هذا قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على عينة البحث والتي كانت كالتالي:

1) السؤال الأول و الهدف منه: معرفة رأي كل الفئات المختلفة في كيفية رؤية التنظيم الهيكلي للمؤسسة طرحنا السؤال التالي:

- كيف ترى التنظيم الهيكلي لمؤسستك ؟

الجدول رقم (13): رأي الفئات المختلفة من الأفراد حول رؤية التنظيم الهيكلي للمؤسسة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكيم		إطار		إطار سامي		نوع العبارة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%90	18	%10	2	%20	8	%25	5	%15	3	يساعد على العمل
%10	2	%0.0	0	%10	2	%0.0	0	%0.0	0	لايساعد على العمل
%100	20	%10	2	%50	10	%25	5	%15	3	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الملاحظة والتحليل:

نلاحظ من بيان الجدول أعلاه أن نسبة (90%) من حجم العينة يرون أن التنظيم الهيكلي للمؤسسة يساعد على العمل بنسبة كبيرة غير أن نسبة (10%) من حجم العينة يرون عكس ذلك، فالتنظيم الهيكلي من العوامل التي تجعل الموظفين يبذلون الجهد في رفع قدراتهم ومهاراتهم مما يساعدهم في ذلك على العمل الجيد داخل بيئة العمل، إذا من خلال هذا البيان للجدول وحسب العينينة المدروسة فإن الدور يكون كبير في تحسين بيئة العمل.

السؤال الثاني والهدف منه: لمعرفة تأثير الهيكل التنظيمي للمؤسسة على الأداء المهني، وما مدى اهتمام المؤسسة بهذا التنظيم طرحنا السؤال التالي:

- هل يؤثر التنظيم الهيكلي للمؤسسة على الأداء المهني ؟

الجدول رقم (14): رأي الفئات المختلفة من الأفراد في مدى تأثير التنظيم الهيكلي للمؤسسة على الأداء المهني.

نوع العبارة	إطار سامي		إطار		عون تحكيم		عون تنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	10%	2	5%	1	50%	10	5%	1	70%	14
لا	5%	1	20%	4	0.0%	0	5%	1	30%	6
المجموع	15.1%	3	25%	5	50%	10	10%	2	100%	20

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الملاحظة و التحليل:

نلاحظ من بيان الجدول أعلاه أن نسبة (70 %) من حجم العينة أجابوا بنعم، وهذا يعكس توافق على السؤال السابق لرؤية التنظيم الهيكلي على أنه يساعد للعمل، حيث تتولى المؤسسة الاعلامية عناية واهتمام بالهيكل التنظيمي من التسيير الجيد الذي يؤدي إلى الرفع في الأداء.

أما نسبة (30%) من حجم العينة أجابوا بلا، قد يعود التفسير لنفس الأسباب المذكورة أعلاه ، وذلك لشدة ارتباط هذا السؤال بسابقه.

إن إدراك الإدارة لأهمية التسيير داخل المؤسسة الاعلامية، والعمل على تقريب مفهومه إلى جميع الأفراد يسهل تحسين نوعية وجودة الحياة في مجال عمل الفرد مما يجب إليه عمله وبالتالي تحسين أدائه.

السؤال الثالث و الهدف منه: معرفة ما مدى تقديم الأداء الجيد داخل المؤسسة، حيث تم طرح السؤال التالي:

- هل تقديم الأداء الجيد داخل المؤسسة يرجع بالضرورة لتنظيم الهيكلية ؟

الجدول رقم (15): رأي الفئات المختلفة من الأفراد على مدى تقديم الأداء الجيد بالنسبة لتنظيم الهيكلية.

نوع العبارة	إطار سامي		إطار		عون تحكيم		عون تنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	10%	2	25%	5	35%	7	5%	1	75%	15
لا	5%	1	0.0%	0	15%	3	5%	1	25%	5
المجموع	15%	3	25%	5	50%	10	10%	2	100%	20

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الملاحظة و التحليل:

من خلال بيانات الجدول يتبين لنا أن نسبة (75 %) من حجم العينة أجابوا بنعم هذا مما يدل على أن تقديم الأداء الجيد للمؤسسة راجع بالضرورة إلى سيورة التنظيم الهيكلية، و أن نسبة (25 %) من حجم العينة أجابوا ب لا، وهذا حسب بقية الفئات الوظيفية والسبب في قلة الأفراد الذين يرون أن تقديم الأداء الجيد المقدم للمؤسسة مقابل أدائهم ليس بالضرورة راجع الى التنظيم الهيكلية للمؤسسة.

ما يلاحظ من الجدول ومن خلال النسب الواردة فيه أن واقع المؤسسة مشجع وبالتالي نتوقع أن تكون هناك استجابة عالية لرفع مستوى الأداء الراجع بالضرورة للتنظيم الهيكلية.

السؤال الرابع و الهدف منه: معرفة ما مدى تقديم الاقتراحات اللازمة لتنظيم العمل، حيث تم طرح السؤال التالي:

- ماذا تقدم كاقترح لمؤسستك لتنظيم العمل ؟

الجدول رقم (16): رأي الفئات المختلفة من الأفراد على مدى تقديم اقتراحات للمؤسسة حول تنظيم العمل.

المجموع	عون تنفيذ		عون تحكيم		إطار		إطار سامي		نوع العبارة	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
30%	6	0.0%	0	20%	4	0.0%	0	10%	2	فتح أفاق جديدة أمام الموظفين
15%	3	5%	0	10%	2	5%	1	0.0%	0	إضافة بعض التعديلات
55%	11	10%	2	20%	4	20%	4	5%	1	لا شيء
100%	20	10%	2	50%	10	25%	5	15%	3	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الملاحظة و التحليل:

من خلال بيانات الجدول يتبين لنا أن نسبة (55 %) من حجم العينة لم تتم لهم إجابة على هذا السؤال هذا مما يدل على أنه لا يوجد عائق لاقتراحه بالنسبة لتنظيم العمل، و أن نسبة (30 %) من حجم العينة أجابوا بأن يكون هناك فتح أفاق جديدة أمام الموظفين، وهذا حسب بقية الفئات الوظيفية والسبب في قلة الأفراد الذين يرون أن هناك إضافة لبعض التعديلات وذلك بنسبة ضئيلة عن أفراد العينة بنسبة (15%).

نتائج الدراسة:

- أوضحت النتائج أن المؤسسة تولي عناية واهتمام للموظفين وخاصة في تطوير قدراتهم مما يعكس الحاجة الفعلية للمهارات والكفاءات داخل المؤسسة الاعلامية.
- أوضحت نتائج الدراسة أن إدراك المؤسسة الإعلامية لأهمية الأداء داخلها، والبرامج التدريبية والعمل على تقريب مفهومها إلى جميع الأفراد يسهل تحسين نوعية وجودة الحياة في مجال العمل الفرد مما يجب إليه عمله وبالتالي تحسين أدائه، حيث توافق محتواها مع طبيعة العمل الفرد يعود من الأمور الأساسية لزيادة فعالية هذا التدريب في التأثير على سلوك الأفراد في أداء مهامهم.
- من خلال نتائج التحليل يتبين لنا أن واقع المؤسسة غير مشجع وبالتالي نتوقع أن تكون هناك استجابة لرفع مستوى المردود المادي للموظفين.
- بينت النتائج أن بقاء الموظفين وعدم تسربهم يلعب دورا هاما في معالجة مشاكل التسرب الوظيفي، وبالتالي اكتساب قدرات ومعارف جديدة تحقق الأهداف لتحسين مستوى الأداء وزيادة التأقلم والتكيف هذه المؤسسة.
- أوضحت النتائج أن التحفيز بكل معانيه مادية ومعنوية من العوامل التي تجعل العمال يبذلون الجهد في رفع قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي الأداء الحسن له علاقة بتحفيز الموظفين، ويرفع من معنوياتهم وبالتالي زيادة في الأداء.
- بينت نتائج الدراسة أن إدراك الإدارة لأهمية التسيير داخل المؤسسة الاعلامية، والعمل على تقريب مفهومه إلى جميع الأفراد يسهل تحسين نوعية وجودة الحياة في مجال عمل الفرد مما يجب إليه عمله وبالتالي تحسين أدائه.
- أوضحت نتائج التحليل أن تقديم الأداء الجيد المقدم للمؤسسة مقابل أدائهم ليس بالضرورة راجع الى التنظيم الهيكلي للمؤسسة.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة لفت النظر لمثل هذا النوع من الدراسات إذ يعتبر موضوع التنظيم الهيكلي وانعكاساته على الأداء المهني داخل المؤسسة الاعلامية موضوعا مهما بالنظر لما توصلنا اليه في نهاية هذه الدراسة، إذ حاولنا أن نؤطر نظريا جميع المفاهيم التي وردت في تساؤل الإشكالية، كما تناولنا أيضا التنظيم كمفهوم شامل من حيث ماهيته و أنواعه وخصائصه ومبادئه.

تكلّمنا أيضا عن الأداء المهني الذي يعتبر جزء مهم في نجاح أي مؤسسة من حيث الماهية والأبعاد والعوامل، ثم تطرقنا لتقييم الأداء المهني.

وفي الأخير قمنا بتحليل الميداني من خلال تحليل بيانات استمارة الاستبيان.

قائمة المراجع

- (1) الجيلالي حسان ، التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1988.
- (2) - السالم مؤيد سعيد ، تنظيم المنظمات " دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، عمان، الأردن، دار عالم الكتاب الحديث، ط1، 2002.
- (3) العلاق بشير ، أسس الإدارة الحديثة أسس ومفاهيم ، الأردن، دار اليازوري العلمية، 1999.
- (4) العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني التنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، 1995.
- (5) بدوي هناء حافظ ، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2001.
- (6) بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط3، 2000.
- (7) بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري ، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، 2004.
- (8) سالم مؤيد سعيد أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
- (9) عبد الفتاح محمد ، عبدالله محمد، النظرية لادارة المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، ، 2004.
- (10) عدون ناصر دادي ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998.
- (11) عليق احمد وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2004.
- (12) غيث محمد عاطف ، قاموس علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مصر ، دار المعرفة الجامعية، 1995.

(13) كعباش رابح ، علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.

(14) منصور هالة ، الاتصال الفعال مفاهيمه واساسياته ومهاراته ، مصر، المكتبة الجامعية ، 2000.

ثانيا: الرسائل الجامعية

(1) أجغيم الطاهر ، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2005-2006.

(2) الحوش مازن سليمان ، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة باتنة، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، 2005/2006.

(3) الزواوي أحمد المهدي ، الاعلام الرياضي في التلفزيون الجزائري من خلال دراسة جمهور حصة من الملاعب، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، 2007/2008.

(4) بن موسى فاطمة الزهراء ، بوقرينات سمية، أثر ظروف العمل على اداء العاملين، (مذكرة ليسانس غير منشورة)، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012-2013.

(5) حملول خضرة، قمري فاطمة الزهرة ، دور أخلاقيات العمل في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية: أحمد بن عجيلة، (رسالة ماستر غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.

(6) زايد عبد الكريم طه ، دحية علي ، دور وسائل الاعلام في التوعية بقضايا البيئة، (رسالة ماستر غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2015-2016.

(7) زقاو الحاج عيسى، رويغي محمد حسين، بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، (رسالة ماستر غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.

- (8) عواد لخضر ، زريكى تركية ، المعوقات التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.
- (9) فلاق أحمد ، تأثير الاعلام التلفزيوني على دوافع المراهقين لممارسة الرياضة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، 2001.
- (10) مراد أحمد التجاني ، بن جدو عبد القادر محي الدين الجيلالي ، دور نظام تقييم الأداء في تنمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ليسانس غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011-2012.
- (11) مسكين خيرة، تحسين ظروف العمل والأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.



جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة

قسم الإعلام والاتصال

تخصص إتصال وعلاقات عامة

عنوان الإستبيان:

التنظيم الهيكلي وانعكاساته على الأداء المهني داخل المؤسسة الإعلامية

دراسة على عينة من موظفي إذاعة الأغواط

- الملاحظة الاولى : بين أيديكم استمارة تستخدم كأداة لجمع البيانات والمعلومات، نرجو ملاً هذا الاستبيان من أجل مساعدتنا.
- الملاحظة الثانية: ضع علامة (x) في المكان المناسب للإجابة.

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة:

- الجودي بن قيط

- الطاهر مباركي

- عبد الرحمان بن إبراهيم

المحور الأول: أسئلة البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى	ذكر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2- السن:

<input type="checkbox"/>	أكثر من 35	<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 35	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة
--------------------------	------------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------

3- المستوى التعليمي:

جامعي	خريج معهد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4- الحالة العائلية:

أعزب	متزوج	حالة أخرى
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5- الخبرة في العمل:

<input type="checkbox"/>	أقل من سنة	<input type="checkbox"/>	من 2 إلى 3 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 3 سنوات
--------------------------	------------	--------------------------	------------------	--------------------------	-----------------

6- ما هو تصنيفك الوظيفي

عون تنفيذ

عون تحكيم

إطار

إطار سامي

7- الإقامة:

خارجة

مقيم في محيط العمل

الخور الثاني: أسئلة متعلقة بالأداء المهني

8- كيف تقيم أداءك المهني:

ضعيف

متوسط

جيد

9- هل يوجد اختلاف في الأداء المهني بين الزملاء؟

لا

نعم

أين يكمن ذلك.....

.....

10- هل يتأثر أداءك المهني بالمرود المادي المقدم ؟

لا

نعم

11- هل تفكر في مغادرة المؤسسة الحالية إلى مؤسسة أخرى إن وجدت:

لا

نعم

ولماذا.....

.....

12- هل تقوم المؤسسة بتقديم حوافز على جودة الأداء؟

نعم لا

الخور الثالث: أسئلة متعلقة بالتنظيم الهيكلي للمؤسسة

13- كيف ترى التنظيم الهيكلي لمؤسستك:

يساعد على العمل لا يساعد على العمل

14- هل يؤثر التنظيم الهيكلي للمؤسسة على الأداء المهني:

نعم لا

15- هل تقديم الأداء الجيد داخل المؤسسة يرجع بالضرورة للتنظيم الهيكلي:

نعم لا

16- ماذا تقدم كاقترح لمؤسستك لتنظيم العمل فيها.....

.....

Statistics

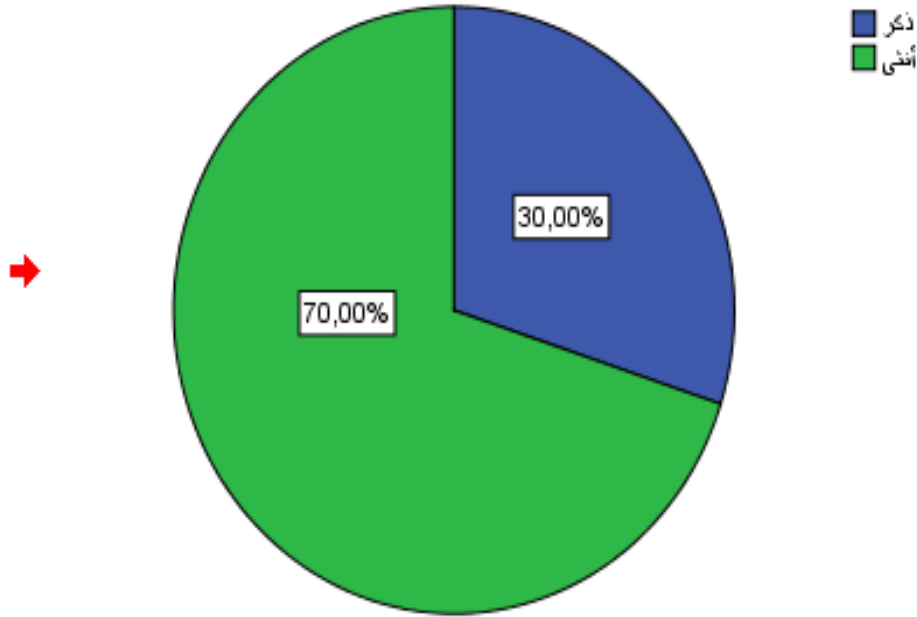
الجنس

N	Valid	20
	Missing	0
Sum		34

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	6	30,0	30,0	30,0
	أنثى	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الجنس



Statistics

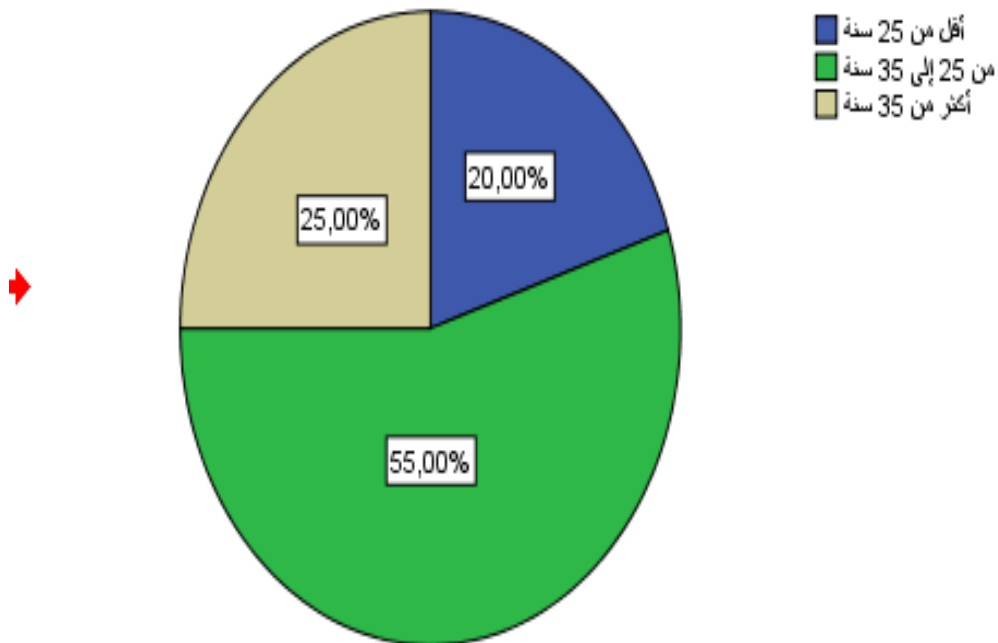
السن

N	Valid	20
	Missing	0
Sum		41

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25 سنة	4	20,0	20,0	20,0
من 25 إلى 35 سنة	11	55,0	55,0	75,0
أكثر من 35 سنة	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

السن



Statistics

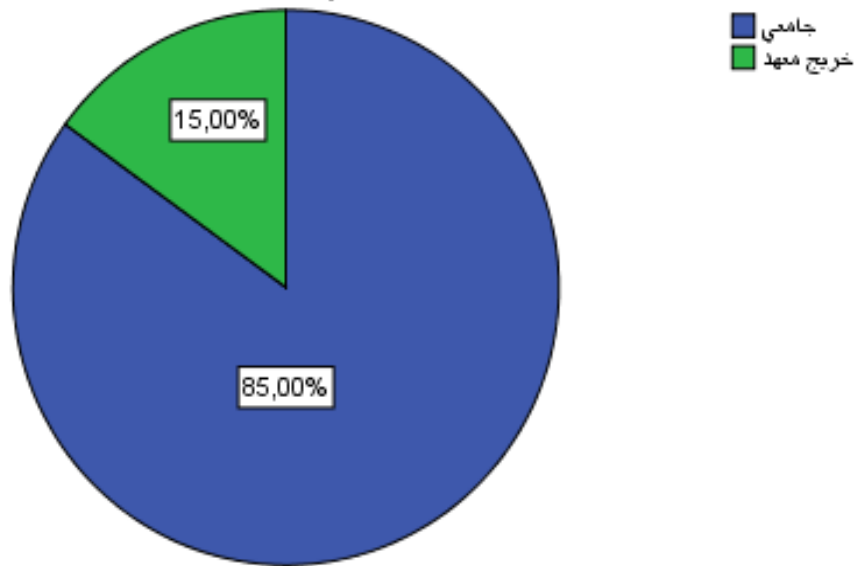
المستوى التعليمي

N	Valid	20
	Missing	0
Sum		23

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جامعي	17	85,0	85,0	85,0
	خريج معهد	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

المستوى التعليمي



الملحق رقم 05

Statistics

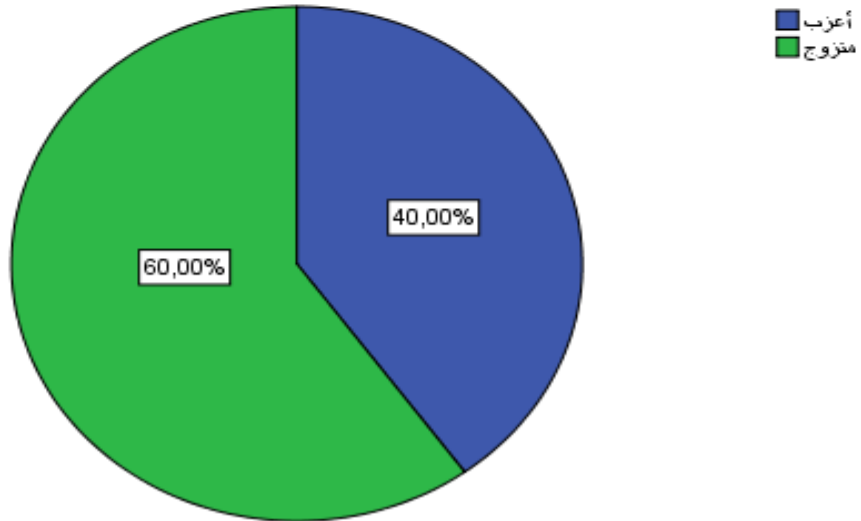
الحالة العائلية

N	Valid	20
	Missing	0
Sum		32

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أعزب	8	40,0	40,0	40,0
متزوج	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الحالة العائلية



الملحق رقم 06

Statistics

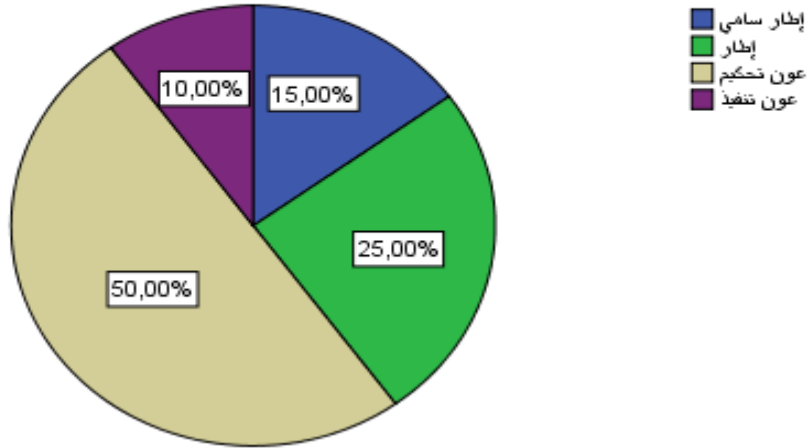
التصنيف الوظيفي

N	Valid	20
	Missing	0
Sum		51

التصنيف الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار سامي	3	15,0	15,0	15,0
إطار	5	25,0	25,0	40,0
عون تحكم	10	50,0	50,0	90,0
عون تنفيذ	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

التصنيف الوظيفي



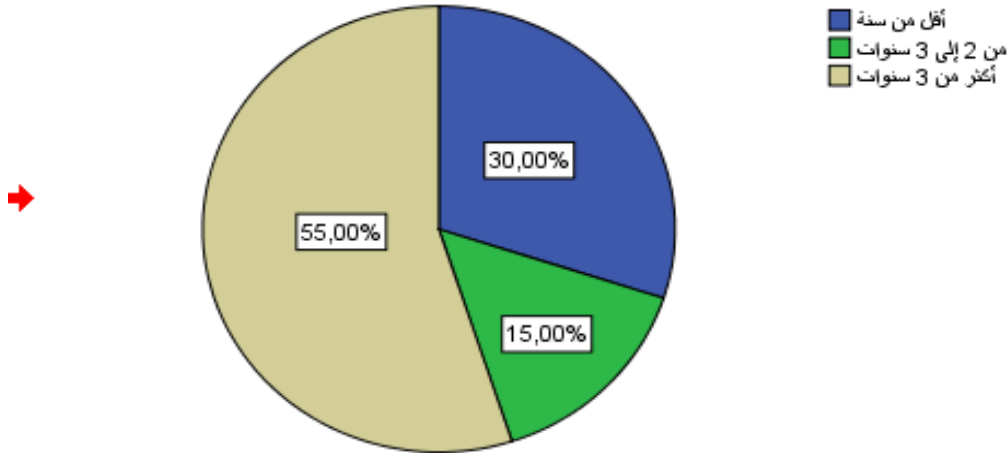
الملحق رقم 07

Statistics		
الخبرة في العمل		
N	Valid	20
	Missing	0
Sum		45

الخبرة في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من سنة	6	30,0	30,0	30,0
من 2 إلى 3 سنوات	3	15,0	15,0	45,0
أكثر من 3 سنوات	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الخبرة في العمل



الملحق رقم 08

Statistics

الإقامة

N	Valid	20
	Missing	0
Sum		28

الإقامة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid داخل محيط العمل	12	60,0	60,0	60,0
Valid خارج محيط العمل	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الإقامة

