

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Université Boumerdès
Faculté des sciences
économiques et commerciales et
sciences de gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

رقم المذكرة : SGGP90

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: تسيير عمومي

الموضوع

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

(دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس)

تحت إشراف الأستاذة :
د. تلخوخ سعيدة

من إعداد الطالب :
محروش لونس

دفعة : جوان 2023

السنة الجامعية 2022-2023

شكر و تقدير

قبل كل شيء ، نحمد الله عزّ وجلّ الذي أنعمنا بنعمته العلم و وفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة و نقول : " اللهم لك أحمده حتى ترضى ، ولك أحمده إذا رضيت ، ولك أحمده بعد الرضى. "

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل وخاصة الأستاذة المشرفة "تلخوخ سعيدة" واطمؤنة "حماري نعمت" .

وإلى كل من بذل معنا جهدا ووفر لنا وقتا ونصح لنا قولا ، نسأل الله أن يجزيهم عنا خير أجزاء .

لونس

إهداء

أحمد و الشكر لله فاطر السموات والأرض عالم الغيب والشهادة،
فملهما حمدناه وشكرناه لن نستوفيه
ثم الصلاة والسلام على خير النبيين خاتم الرسل سيدنا وحبينا
وقرة عيوننا محمدا * صلى الله عليه وسلم*
أمي يا حبيبتي قلبي كم أتمنى أن تشاهدينني اليوم وأنا أرفع قبعتي التخرج
وبكل فخر ، كم أتمنى ان أحضنك بكل فرحت اليوم ، أهدي تخرجي اليك
يا أغلى من رحلت عن الدنيا ولم ترحل عن قلبي ، رحمتك الله يا أغلى ما
فقدت

إلى أبي الغالي والشمعت التي تنير دربي يا نهر الحب الذي يجري في
روحي حفظك الله وأدامك تاجا فوق رأسي
إلى صديقي وأخي * صدام * الذي كان سنداً ولم يتوانى عن تقديم
يد العون لي

إلى أصدقائي الغاليين على القلب : هارون الرشيد ، أحمد بوراس ،
رشيد ، صلاح الدين ، أكسين ، والذين كانوا بمثابة عائلتي الثانية ولم
يخلوا يوماً عن دعمي

إلى من نسيهم القلم ولم ينساهم القلب إلى كل الأحب والأصدقاء
إلى كل من أمد لي يد العون ولو بابتسامة صادقة
إلى كل من ساهم في اعداد هذا العمل

لونس

المخلص

ملخص

جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مع إسقاط الموضوع على الإدارة المحلية لولاية بومرداس، بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستقرائي، وكذا المنهج الاحصائي.

يعد الاتصال الداخلي من أهم العوامل التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم نحو العمل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، كما أن العاملين يساهمون بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لن يتم الا بوجود اتصال جيد وفعال بينهم، ومنه فإن الاتصال الداخلي يعتبر عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

قمنا بدراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية بومرداس، حيث تم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS ، وتبين توفر الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية بدرجة متوسطة، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، وهذا ما أثبتته نتائج تحليل معامل الارتباط بين المتغيرين والذي بلغ 0.805^{**} .

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الأداء الوظيفي، مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس.

Abstract:

This study aims to know the role of internal communication in improving the job performance of employees, with the projection of the topic on the local administration of Boumerdes Province.

The Internal communication is considered as one of the most important factors in motivating employees and increasing it into work. Therefore, this improves their performance at the level of their job. Moreover, employees contribute greatly in the achievement of the establishment goals which could not be done without an efficient communication between employees. Thus, the internal communication is a crucial factor for the establishment to be successful.

We conducted a field study in the local administration of the Wilaya of Boumerdes, where the results of the questionnaire were analyzed using the SPSS program. The results showed that the internal communication and job performance were available in the Directorate of Local Administration to a moderate degree. The correlation coefficient between the two variables 0.805^{**}

Keywords: Internal communication, job performance, the Directorate of Local Administration of Boumerdes Province.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
VI	شكر وتقدير
VI	إهداء
VIV- VI	الملخص
VI-VI	الفهرس
VI-VI	قائمة الأشكال والجداول
VI-VI	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الاتصال الداخلي
3	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
8	المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي
11	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي
13	المطلب الرابع: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة
18	المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين
18	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي ومحدداته
20	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه
23	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين
26	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء
33	المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي
33	المطلب الأول: خطوات ومعايير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

36	المطلب الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي
39	المطلب الثالث : العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للموظفين
46	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: تقديم عام لولاية بومرداس ومديرية الإدارة المحلية
49	المطلب الأول: تقديم عام لولاية بومرداس
53	المطلب الثاني: تعريف مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس وأهم مهامها
58	المطلب الثالث : الهيكل التنظيم لمديرية الإدارة المحلية ووحدة الدراسة
61	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
61	المطلب الأول : منهج ومجتمع الدراسة
62	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
64	المطلب الثالث : أدوات المعالجة الإحصائية
65	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
65	المطلب الأول : عرض وتحليل المعلومات الشخصية
70	المطلب الثاني : عرض النتائج وتقييم متغيرات الدراسة
73	المطلب الثالث: معامل الارتباط
76	خلاصة
78	خاتمة
82	المراجع
87	الملاحق

قائمة الأشكال
وأبجد أول

قائمة الأشكال والجداول

أولا : قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
8	عناصر عملية الاتصال ومكوناته	1-1
22	العوامل المؤثرة في الأداء	2-1
25	أهداف تقييم أداء العاملين	3-1
43	إيجابيات الاتصال الداخلي	4-1
50	موقع ولاية بومرداس في خريطة الجزائر	1-2
52	خريطة دوائر ولاية بومرداس	2-2
52	المصالح الخارجية لوزارة الداخلية على مستوى الولاية	3-2
59	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس	4-2
60	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	5-2
66	توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس	6-2
67	توزيع الفئة المدروسة حسب العمر	7-2
68	توزيع الفئة المدروسة حسب المؤهل العلمي	8-2
69	توزيع الفئة المدروسة حسب الأقدمية	9-2

قائمة الأشكال والجدول

ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	نموذج صفات ومعايير العاملين	1-1
29	يمثل نموذج درجة الدقة في التقدير	2-1
30	نموذج لعبارات الاختبار الإلزامي	3-1
32	مقارنة الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف	4-1
62	توزيع أداة الدراسة	1-2
64	مقياس "ليكارث" الثلاثي	2-2
65	معاملات الثبات والصدق لمتغيري الدراسة	3-2
65	توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس	4-2
66	توزيع الفئة المدروسة حسب العمر	5-2
68	توزيع الفئة المدروسة حسب المؤهل العلمي	6-2
69	توزيع الفئة المدروسة حسب الأقدمية	7-2
70	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاتصال الداخلي	8-2
72	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي	9-2
74	يمثل الارتباط بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي	10-2

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
87	الاستبيان	01
90	مخرجات برنامج spss	02

مقدمة

تمهيد

يعرّف المورد البشري على أنه الركيزة الأساسية للمؤسسات، مما أوجب عليها الرفع من مكانته لديها، ومحاولة تلبية حاجاته سواء المادية أو المعنوية، فهو بحاجة أكثر للحوافز المعنوية من الحوافز المادية، وهذا ما دفع إلى الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة لما يوفره من تسهيلات وتوضيحات للعاملين، والنظر الى المؤسسة على أنها بيئة اجتماعية، يتأثر من خلالها العامل بالإيجاب من خلال ملائمة محيط العمل الذي هو فيه بتوفير الظروف الجيدة للعمل، والاهتمام الأكبر بعملية الاتصال الداخلي لضمان النقل المستمر للمعلومات والأوامر بين مختلف العاملين في المؤسسة.

ويعد الاتصال الداخلي أداة أساسية في الحياة الاجتماعية، فهو المحرك الأساسي لجميع العمليات في المجتمع، وكذلك في المؤسسة، حيث أن المؤسسات تعتبر الاتصال الداخلي أحد العوامل الرئيسية داخل هذه الأخيرة، والتي تسعى جاهدة من خلاله إلى تحقيق أهدافها، والوصول الى غاياتها وحل المشاكل التي تواجه مسارها، وذلك لأن الاتصال الداخلي هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء بين الأفراد والجماعات، وهذا ما يؤدي الى تحسين سير العمل، وخلق الانسجام والتفاهم بين مختلف أفراد المؤسسة، وينمي شعورهم بالانتماء، مما يدفعهم لتقوية روح المشاركة، وهذا ما يؤدي إلى تسهيل عمل المؤسسة وزيادة في قوتها وتماسكها .

ومن خلال كل هذا فإن الاتصال الداخلي هو الشريان الذي يغذي المؤسسة، ولا يمكن لحركتها الدائرية أن تستمر بغيابه، فالالاتصال الداخلي الفعال يساعد في رفع أداء العاملين كونه يسمح بسرعة انتقال المعلومات بين مختلف الأطراف والمستويات داخل المؤسسة، ويساهم في وضوحها ودقتها، وهذا ما يحفز العاملين ويزيد من حماسهم نحو العمل، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي بشكل إيجابي.

ذلك أن الأداء الوظيفي في المؤسسة يرتبط بالعديد من العوامل، منها المادية التي ترتبط بالحوافز المادي، ومنها المعنوية المرتبطة بالمعاملات والعلاقات التي تربط بين العاملين، ومن هذا المنطلق يبرز الاتصال الداخلي كأهم العوامل والمحفزات المعنوية التي تؤثر مباشرة على نفسية العامل وهذا ينعكس على الأداء الوظيفي من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لذلك فإن قوة الاتصال وفاعليته تظهر بصفة ايجابية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

أولاً: الإشكالية

ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ما مدى ارتباط الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس؟

- ما مدى مساهمة الاتصال الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي؟
- ما مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي؟

ثالثاً: الفرضيات

وللإجابة على الأسئلة الفرعية يتم طرح الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس عند مستوى دلالة معنوية 0,05؛

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي ؛

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي .

رابعاً: أهمية الدراسة

يحظى موضوع "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين" بأهمية كبيرة، نظراً لما يقوم به الاتصال الداخلي في سبيل تيسير عمل المؤسسة من خلال التسيير الجيد لها والعمل على النجاح في تحقيق أهدافها، كما أن الاتصال الداخلي يؤثر بشكل كبير على تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري وعلى تحقيق أهدافه، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

-الأهمية البالغة لموضوع دور الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي في البحوث العلمية وارتباطه بتحقيق أهداف المؤسسة؛

- الأهداف العديدة التي تتحقق من خلال الاتصال والتي تنصب في صالح الأفراد والمؤسسة ككل، والأرباح المحققة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛
 - الأداء الجيد للعاملين داخل المؤسسة، وذلك ينعكس بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة؛
 - تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاتصال الداخلي يزيد قدرتها على رفع مستوى العمل وتنظيمه.
- خامسا: أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف، نختصرها فيما يلي :

- التعرف على العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي؛
- الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي؛
- تحديد واقع الاتصال الداخلي في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس؛
- اظهار مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

تم تقسيم أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي كمايلي:

1 أسباب ذاتية

- وهي الأسباب المتعلقة بالجانب الذاتي للباحث وتتضمن التالي:
- توافق الموضوع وارتباطه مع التخصص المدروس في الجامعة؛
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع ومعرفة واقع الاتصال الداخلي في الإدارة الجزائرية العمومية؛
- التعرف عن قرب على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات والإدارات.

2 أسباب موضوعية

- وهي الأسباب المتعلقة بالجانب الموضوعي للبحث وتحتوي على مايلي:
- معرفة معنى الاتصال الداخلي، والتعرف اذا كان من الضروري وجوده في المؤسسة أو بإمكانها الاستغناء عنه؛
- موضوع متجدد، فهناك دائما تطور في مجال الاتصال الداخلي والذي يستخدم في تسيير المؤسسة؛
- المزايا المتعددة التي تصدر عن الاتصال الداخلي على الأفراد والمؤسسة.

سابعاً: حدود الدراسة

1 - الحدود الموضوعية

دراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والتعرف على واقع ذلك في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس؛

2 - الحدود المكانية

تمس الدراسة الميدانية مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس .

3 - الحدود الزمانية

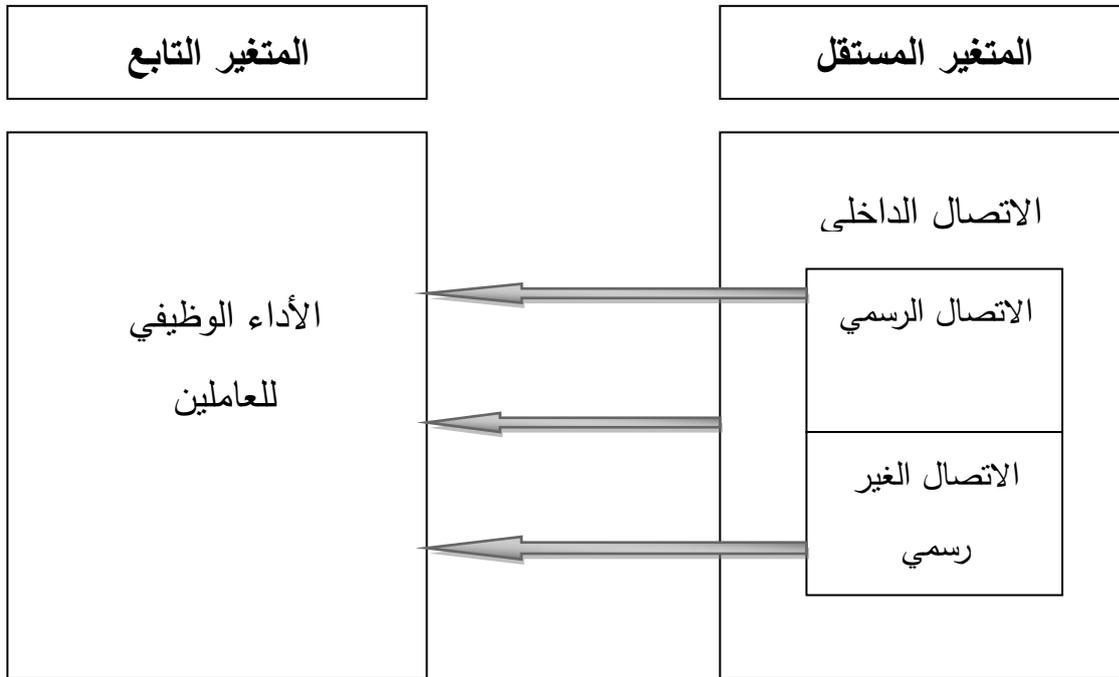
تمتد فترة الدراسة من 2023.02.01 إلى 2023.05.30 .

ثامناً: نموذج الدراسة

اعتمدنا في بناء نموذج الدراسة على متغيرين يتمثلان في: المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال الداخلي، والمتغير التابع ويتمثل في الأداء الوظيفي.

يتضح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

تاسعا: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانب النظري والتطبيقي :

1 في الجانب النظري

تم الاعتماد على المسح المكتبي لمختلف المراجع .

2 في الجانب التطبيقي

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للذات يعتبران من أهم المناهج الموافقة مع مثل هذا النوع من المواضيع، كما تم استخدام المنهج الإحصائي من خلال البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة نتائج الاستبانة.

عاشرا: الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات السابقة التي نستطيع من خلالها تدعيم دراستنا، وكذلك الاستفادة منها في مراحل البحث المختلفة بالاطلاع على الجانب النظري لها، وعلى المناهج المتبعة في الدراسة، والنظر إلى أهم الصعوبات التي واجهت الباحثين، كما يمكن استعمال النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة كنقطة انطلاق، ونذكر بعض الدراسات السابقة التي تتوافق مع موضوعنا فيما يلي:

1 -الدراسة الأولى:

مذكرة من إعداد: سبتي ذهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، السنة الجامعية: 2014/2015 .

أجريت هذه الدراسة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة حيث سلطت الضوء على مفاهيم يجب إدراك أهميتها من قبل المؤسسة وهي الاتصال الداخلي والتحفيز، كما ركزت على كل ماله علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال تحفيز العاملين، ومساهمة الاتصال في عملية التحفيز؛ وتهدف هذه الدراسة الإحاطة بمفهوم الاتصال الداخلي وإبراز أهدافه، وكذلك تبيان أهمية التحفيز ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، والتعرف على قدرة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، وذلك لتحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة؛

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج والتي قسمت الى:

- الاتصال الداخلي ضروري في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، بتسهيل سير المعلومات ونقلها للعاملين، من أجل انماء روح المشاركة، وتوحيد الجهود، ونقل الأفكار والآراء داخل المنظمة؛
- الاتصال عملية تبادلية وجب على إدارة المنظمة إعطاءه الأهمية الكافية بمختلف أشكاله؛
- تحفيز الأفراد يعد وسيلة ناجحة لزيادة أدائهم، ويعتبر الاتصال الداخلي وسيلة لتحفيز العاملين؛
- للاتصال الداخلي دور حيوي ومؤثر في تحفيز العمال، من خلال التأثير على سلوك واتجاهات العاملين وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة؛
- واقع الاتصال في مكان الدراسة مقبول بدرجة متوسطة، وكذلك التحفيز مقبول بدرجة متوسطة؛
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين على الاتصال الداخلي وعلى التحفيز؛
- هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

2 - الدراسة الثانية:

- تمثلت في مذكرة من اعداد: فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاز التغيير التنظيمي، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، الجزائر، السنة الجامعية 2012/2013
- كان ميدان الدراسة في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، حيث تهدف هذه الدراسة الى ابراز أهمية التغيير التنظيمي، وأهمية الاتصال الداخلي في تسهيل التغير الثقافي، وتوصلت الى النتائج التالية:
- فيما يخص واقع الاتصال الداخلي، وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة على عدم اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التكنولوجيا الحديثة للاتصال وعدم الاهتمام بالاتصالات الصاعدة، حيث يقتصر الاتصال في المؤسسة على الاتصال النازل؛
 - أساليب الاتصال المستعملة لدعم التغيير كانت مقبولة، وسعي المؤسسة إلى اعتماد التكوين والحوار، وعدم اهتمامها بالحوافز المعنوية؛
 - إن الاتصال داخل المؤسسة العمومية للأشغال العمومية له آثار إيجابية على نجاح التغيير التنظيمي.

3 الدراسة الثالثة:

تمثلت الدراسة الثالثة في مقالة من إعداد: أحمد ميلي سمية وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018

أجريت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وقد هدفت إلى: التعرف على طبيعة الاتصال ووسائله المستخدمة في المؤسسة، والتعرف على واقع استخدام الاتصال الداخلي في المؤسسة، وكذلك التعرف على الأداء الوظيفي في ظل وجود الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر في المسيلة؛

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود ارتباط طردي ضعيف جدا وغير دال احصائيا بين متغير كل من واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي؛
- يؤدي استخدام تقنيات الاتصال الداخلي إلى تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؛
- للإدارة العليا دور مهم في تطوير الأداء الوظيفي، وهذا من خلال وضع استراتيجيات من شأنها تطوير تقنيات الاتصال

حادي عشر: تعقيب على الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى :

افادتنا في فهم واستيعاب الجانب النظري للاتصال الداخلي، رغم وجود اختلاف صغير حيث ان هذه الدراسة تحدثت عن تحفيز العاملين ودراستنا تتحدث عن تحسين الأداء الوظيفي، كما كانت النتائج متقاربة مع نتائج دراستنا فكلاهما يبين مدى أهمية الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي، غير أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان وطبيعة المؤسسة حيث أجريت هذه الدراسة في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

2 الدراسة الثانية :

تتفق مع دراستنا في أن الاتصال الداخلي الناجح يؤثر بالإيجاب على المؤسسة، كما اختلفت عن دراستنا في كون ان المؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة العمومية للأشغال العمومية لا تقدم الحوافز المعنوية، وتعمل باتجاه واحد للاتصال وهو الاتصال النازل وهذا يعود بالسلب على الأداء الوظيفي، كما اختلفت

الدراسة في المتغير التابع حيث كان المتغير التابع لها هو التغيير التنظيمي عكس دراستنا الذي كان متغيرها التابع الأداء الوظيفي.

3- الدراسة الثالثة :

جاءت مشابهة لدراستنا الحالية، والنتائج كانت متقاربة نوعا ما من خلال ان الإدارة العليا لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك عن طريق وضع استراتيجيات لتطوير تقنيات الاتصال الداخلي.

ثاني عشر: صعوبات الدراسة

كل باحث سيجد بعض الصعوبات في بحثه العلمي مهما اختلفت درجتها، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا نجد:

-تعدر الحصول على بعض المراجع التي كان بإمكانها أن تزيد من القيمة العلمية للموضوع ؛

-صعوبة توزيع استمارات الاستبيان وجمعها خصوصا وأن العمال منشغلين بالقيام بأعمالهم.

ثالث عشر: تقسيم البحث

قمنا بتقسيم العمل إلى فصلين حيث:

يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي حول الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، من خلال ثلاثة مباحث، تم تخصيص أولها للاتصال الداخلي، فيما يتحدث المبحث الثاني عن مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين، أما المبحث الثالث فيتمثل في الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.

أما بالنسبة للفصل الثاني فإنه يتناول دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث جاء في المبحث الأول تقديم عام لولاية بومرداس ومديرية الإدارة المحلية، ويشير المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي الأخير تم تحليل نتائج الدراسة من خلال المبحث الثالث.

الفصل الأول : الإطار
المفاهيمي للاتصال
الداخلي والأداء الوظيفي

تمهيد

يعد الاتصال عملية مهمة، ولا بد من وجودها داخل المؤسسة لما له من دور كبير في تنظيم السلوك البشري، وذلك من خلال نقل المعلومات والأوامر بين مختلف الهيئات والمصالح بشكل مستمر ومتواصل، حيث يتم الاتصال بين أفراد المؤسسة وفق أنواع الاتصال المختلفة، من أجل الأداء الجيد للوظائف والأنشطة بكفاءة وفعالية.

ومن أجل تفسير الموضوع بشكل أكبر تطرقنا في هذا الفصل إلى: تعريف الاتصال ومكوناته، تعريف الاتصال الداخلي وأهميته، أنواع الاتصال الداخلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومعيقاته، تعريف الأداء الوظيفي ومحدداته، مفهوم تقييم الأداء وأهميته، خطوات ومعايير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، أهمية الاتصال الداخلي في تحسين الأداء، وأخيرا العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

المؤسسة عبارة عن كيانات اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد، وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المؤسسة المختلفة. والعنصر المحوري في ديناميكية وحركية الجماعة هو التفاعل (الاتصال) بين الأفراد، وتتوقف الحالة المعنوية لهؤلاء الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك إنتاجياتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في المؤسسة، لأن الاتصال يمثل الشريان الذي يغذي المؤسسة، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار، والمعلومات، والمقترحات، والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها من أجزاء المؤسسة المختلفة، والتي لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل من دونها.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة العاملين يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة لتيسير كافة الأنشطة، فالاتصال وسيلة اجتماعية يحقق من خلالها الأفراد التفاعل والتفاهم لتحقيق الأهداف.

إن النمو والتطور المتسارع وتعقيد المؤسسات وتزايد أحجامها واتساع نطاق أنشطتها، وابتعاد القيادات الإدارية العليا عن الأطر التنفيذية للعمل، أسهم بشكل كبير بالاهتمام بالاتصال، ونظرا لكون المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، فإنها لا تستطيع أن تتجزأ أهدافها بكفاءة وفعالية إلا عبر سلسلة التفاعل الاجتماعي المستمر من الاتصالات المختلفة بين الأفراد والعاملين والتي من خلالها يتم تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر والحقائق والأحاسيس بين الأفراد والجماعات.¹

أولاً: تعريف الاتصال

يوجد العديد من التعاريف الخاصة بالاتصال نذكر منها:
إن كلمة اتصال (Communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (Communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة. وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة

¹ فريد بلخير كورتل. الهام بوغليطة. الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 35.

في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة، أو خدمة، أو قضية، أو فرد عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل (sender) والمستقبل (Receiver).¹ بينما يشير القريوتي إلى أن كلمة اتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو إيجاد علاقة بين طرفين أو بلوغ الهدف.

ويعرف توماس رونالد (Thomas G. Ronald) الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر.² كما يعرف بأنه وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء الجماعة، محققاً بذلك التقارب الذهني والعاطفي بينهم، بحيث يساعد على الارتباط والتماسك الاجتماعي، ورسالة تؤثر في سلوك المستقبل، وهو عملية تنتقل بواسطتها فكرة مرسل من المصدر إلى المستقبل لإثارة انتباهه أو لإحداث تغيير في سلوكه. حيث يشير مفهوم الاتصال إلى نقل الأفكار والمعلومات والآراء من شخص لآخر، وكذلك التعبير عن الانفعالات والأحاسيس والعواطف، وهناك ثلاث وظائف للاتصال هي: جمع المعلومات، نقل القرار، ومحاولة تغيير المواقف.³

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الاتصال هو تبادل ونقل المعلومات والأفكار، المعلومات والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة باستعمال قنوات الاتصال بهدف إحداث استجابة في الطرف الآخر.

ثانياً: مكونات وعناصر عملية الاتصال

من أجل أن يكون الاتصال ناجحاً ولنقل المعلومة بطريقة صحيحة يجب توفر عدة عناصر أساسية في عملية الاتصال نذكرها فيما يلي:

¹ بشير العلق، الاتصال في المؤسسات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2009، ص 17.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 162.

³ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 29.

1 المرسل Sender:

المرسل هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، عادة، وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة (Message Encoded) فالمدرس مثلاً، هو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال داخل حجرة الدراسة عادة، وقد تقوم الآلة بدور المرسل، كما في حالة العقول الحاسمة الإلكترونية التي تزود سلفاً بالمعلومات التي يحصل عليها التلميذ عن طريق الاتصال الآلي، وهناك فرق بين الموقفين، ففي الحالة الأولى التي يتم فيها الاتصال بين المدرس والتلميذ يأتي كل منهما إلى مجال الاتصال وهو مزود بذخيرة من الخبرة السابقة والخصائص الطبيعية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر على الرسالة التي تسعى لتحقيقها وبالتالي تؤثر على الموقف التعليمي بأكمله وتتأثر به، ونتيجة لهذا التفاعل يتم تعديل السلوك ويحدث النمو والتقدم، فالنمو هنا عملية حيوية مستمرة متصلة بالخبرات التي يمر خلالها الفرد.¹

2- المستلم (المستقبل)

وهو المستجيب الذي يقع على عاتقه استلام الرسالة وفك رموزها أو فهم معانيها لتنفيذ مضمونها.² حيث يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، والبصر، والشم، والتذوق، واللمس)، ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطى لها معاني ودلالات: إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، والدافعية، والتعلم، تحدد ما يفهمه، وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناء على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك.³

3- الرسالة Message:

وتعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية، وتتمثل بالمعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل. والرسالة هي الناتج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكره في رموز أي (Code) معينة. فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة، وحينما نكتب فالكتابة هي الرسالة. وحينما نرسم، فالرسم أو الصورة هي الرسالة. وحينما نلوح بأيدينا فإن حركات ذراعنا هي الرسالة.

¹ مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط2، لبنان، 2010، ص30-31.

² صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 206 .

³ أحمد ماهر، المقابلات الشخصية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 17 .

ويتركز نموذج الاتصال في أبسط صورته في ثلاث خطوات أساسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالرسالة وهي:¹

أ. الترميز : وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة، أي صياغة الكلمات والصور والرموز في شكل يمكن بثه.

ب. بث الرسالة : وهي العملية التي يقوم بها المرسل، وتعني إرسال الرسالة الاتصالية إلى المستقبل (فرد أو جماعة أو جمهور) سواء بطريقة شخصية أم باستخدام وسائل اتصالية.

ت. استقبال الرسالة وهي العملية التي تتم في عقل المستقبل أو جمهور المستقبلين، وتتمثل في تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها.

4- الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة: Channel or Medium:

الوسيلة هي الطريق الذي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم، ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب والصحف والمجلات والأفلام والبث الإذاعي والتلفازي والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيره.²

ومن أهم وسائل الاتصال المستخدمة في الإدارة:³

- الوسائل المكتوبة، كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة، والصحف والمجلات (الدوريات) والنشرات والكتيبات، والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل.
- الوسائل الشفوية المباشرة، أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل، كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية، أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.
- الوسائل المسموعة والمرئية، وتتمثل هذه بصورة رئيسية بالمذياع (الراديو) والمذياع المرئي (التلفزيون)، أو كما نسميها بالوسائل السمعية والوسائل السمعية البصرية. وقد تكون الرسالة هذه حديثاً يقدم إلى جمهور المستمعين، على سبيل المثال عن طريق الإذاعة المسموعة، أو عن طريق جهاز التلفزيون.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 244-245.

² عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 18.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 249.

- الوسائل الإلكترونية الحديثة، تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ (الفاكسميلي)، والبريد الإلكتروني، وبنوك الاتصال المتلفزة (الفيديوتكس) أو ما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالإنترنت .

5-التغذية الراجعة (الاستجابة) : Feed Back

ويطلق على التغذية الراجعة عدة مصطلحات مثل: (ردة الفعل)، (التغذية المرتدة)، (رجع الصدى) وغيرها. وهي عملية تعبير متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل اليه بالطرق أو الوسائل المختلفة. وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمرة لفاعلية العناصر الاخرى، كما أن لها دورا كبيرا في إنجاز عملية الاتصال، وهي الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل.

ويمكن أن نعرف التغذية الراجعة بأنها عبارة عن ردود الفعل التي تتعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة، ومدى تفاعله معها وتأثره بها، حيث أنه من المفروض أن يتخذ المستقبل موقفا معينا من الأفكار والخبرات والمعلومات التي يستلمها، وهذا الموقف يؤثر غالبا في تعديل الرسالة من المرسل أو تبديلها وارسالها الى المستقبل نفسه أو مستقبلين آخرين غيره.¹

6-الضوضاء (التشويش)

وهي عبارة عن معيقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن تتكون عليه، وقد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته أو قناة أو وسيلة الاتصال ذاتها.²

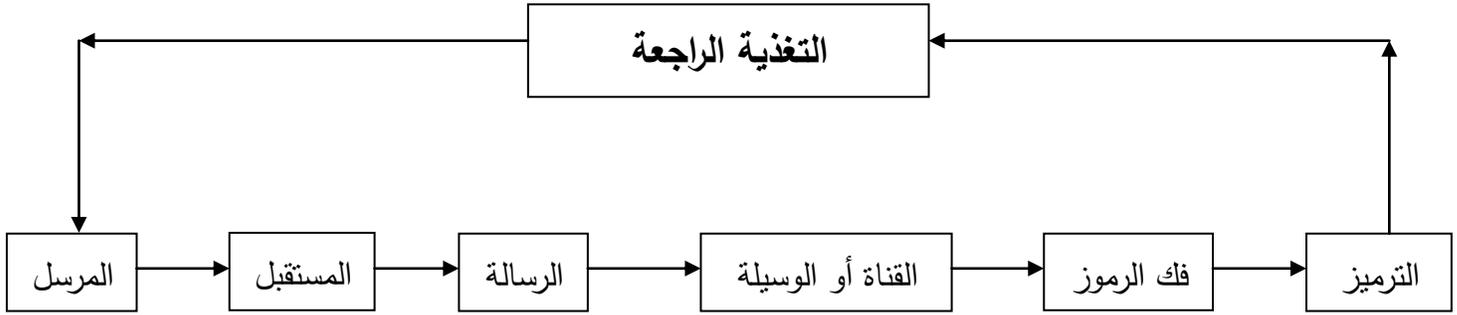
وقد تحدث الضوضاء نتيجة اختلاف مجالات خبرات كل من المرسل والمستقبل، مما يعني عدم وجود أرضية مشتركة بينهما، ويؤدي بالتالي إلى ترميز غير مناسب للرسالة، بمعنى استخدام إشارات، أو رموز، أو كلمات لا يعرفها المستقبل، أو قد يكون لها معان مختلفة لديه. وعموما كلما كانت هناك أرضية مشتركة وفهم مشترك بين المرسل والمستقبل كانت احتمالات حدوث الضوضاء قليلة.³

¹ رحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 255.

² بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 23 .

³ شريف أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2006، ص 154 .

الشكل رقم 1-1 : عناصر عملية الاتصال ومكوناته



المصدر : ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 242 .

يظهر من خلال الشكل السابق أن عناصر عملية الاتصال متكاملة فيما بينها ولا يمكن الاستغناء عن عنصر من هاته العناصر .

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي

من أجل تحديد الإطار النظري للاتصال الداخلي ارتأينا أن نقدم مفهوما له، إضافة إلى ذكر أهميته .

أولا: تعريف الاتصال الداخلي

من بين تعاريف الاتصال الداخلي نجد:

إن الاتصال الداخلي هو الذي يتم داخل حدود المؤسسة، ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها. ورغم أن هذا الاتصال يستخدم القنوات التنظيمية بأبعادها الثلاثة في إتمام الاتصال (تمرير المعلومات أو التأثير)، والضغط النازلة، والصاعدة، والأفقية، إلا أن زيادة حجم المؤسسات، وارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي للعاملين، كل هذه الأمور اضافت بعدا جديدا للاتصال، هو البعد الشخصي (أي الاتصال الشخصي)، والذي يركز على الاتصال الذي يتم وجها لوجه، سواء بين فرد وآخر، أو بين فرد وجماعة، أو بين جماعة وجماعة، ويتخذ في الواقع الطابع غير الرسمي¹.

¹ علي الشرقاوي، العملية الإدارية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2017، ص 417 .

الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، ينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد من خلال التأثير على دافعيتهم وتماسكهم الاجتماعي، ويستعمل فيه العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

يعتبر الاتصال الداخلي من الوسائل التوجيهية الهامة كونه يمثل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف جهات التنظيم أو الإدارة إلى مركز أو مراكز اتخاذ القرارات ومنها إلى جميع مراكز التنفيذ. ففعالية أي تنظيم تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجود.¹ كما يعرف بعض الكتاب والأدباء الاتصال الداخلي كما يلي:

يقول corbalan مركزا على أهميته في المؤسسة، أن الاتصال الداخلي لا يعتبر وظيفة من وظائف المؤسسة، ولكنه نظام التفاعلات البنينة في المؤسسة، التي تفرز العلاقات الإنسانية فيها. كما أورد Bachelet أنه جميع العمليات الخاصة بالإرسال وتبادل المعلومات العامة والتشغيلية داخل المؤسسة .

كما بين "تيري ونيكول" Nicole d'Almeida,Thierry Libaert أن الاتصال الداخلي في المؤسسات يمثل مختلف العلاقات والتفاعلات البنينة التي تسمح بإنتاج وتدفق المعلومات في المؤسسة، باستخدام تقنيات الاتصال بشكل هادف ومقصود، باعتبار أن المعلومات هي المادة الخام في اتخاذ القرارات.²

من خلال التعاريف السابقة نرى أن تعريف الاتصال الداخلي هو:

النشاط الذي يتم داخل المؤسسة، يتم من خلاله تحويل ونقل المعلومات بين مختلف المصالح والهيئات وفق طرق رسمية منظمة أو طرق غير رسمية عبر الوسائل المختلفة المتاحة داخل المؤسسة، سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية، بغية تسهيل العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ صبوع عبد الحفيظ، محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2019/2018، ص 83.

² حروز بوحفص، عيسات وسيلة، بناء نموذج معياري لقياس فاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2021، ص 208 .

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي

تظهر أهمية الاتصال الداخلي في ما يلي:

1- الأهمية بالنسبة للفرد العامل

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج، ولا شك في أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة. وهناك أربع مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة:¹

- معلومات عن المؤسسة : إنتاجها، مستقبلها، القرارات الهامة للمؤسسة؛
- معلومات عن سياسات المؤسسة خاصة بما يتصل بوظائفهم؛
- معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة؛
- معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة الاقتصادية.

2- الأهمية بالنسبة للقيادات الإدارية

يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم، وأهم ما يحققه الاتصال من أهداف وفوائد بالنسبة للقيادات الإدارية ما يلي:²

- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة؛
- تمكين القائد من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين؛
- تحسين التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة؛
- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.

¹ شادي عزالدين، البعد الاتصالي لحماية البيئة في الجزائر، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص

اتصال بيئي، علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 113.

² شادي عزالدين، نفس المرجع السابق، ص 114 .

3- الأهمية بالنسبة للمؤسسة

بالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية، على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، والتنسيق، فعن طريق الاتصال الداخلي، يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد، بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى "بيتر دراكر" P. Drucker أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا ما يتطلب درجة عالية جداً من التنسيق بين مختلف المستويات الهريرية ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة. فالإتصال بمثابة اللاصق الاجتماعي الذي يتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستواها، إذ يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها.¹

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي

تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المؤسسة أنواعاً متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها والتي تتمثل بما يأتي:²

أولاً: الاتصالات الرسمية

الاتصالات الرسمية هي التي تتم عبر القنوات ووسائل الاتصال الرسمية بين المستويات المختلفة للمؤسسة. وهي إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

¹ الأمين بلفاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2014، ص 70.

² خضير كاضم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 359-360.

1- الاتصالات العمودية

الاتصالات العمودية هي طريقة رأسية لمشاركة المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة. وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة، وعلى الوجه الآتي :

أ. الاتصالات النازلة (Downward Communications)

وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه. وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، ومناقشة الموازنات، ومنشورات المؤسسة، وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأمور وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

ب. الاتصالات الصاعدة (Upward Communications)

وتتضمن نشاطات الاتصال الصادر من المرؤوسين الى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس.

وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وصناديق المقترحات، وغيرها، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة الى التطوير وتحسين الأداء المرتبط بطبيعة الأعمال الجارية في المؤسسة.

2- الاتصالات الأفقية أو الجانبية (Lateral Communications)

وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة. وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.

3- الاتصالات المتقابلة أو المحورية (Diagonal Communication)

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المؤسسة ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها المألوفة في الاتصالات، وخصوصا في المؤسسات الكبيرة.

4- الاتصالات الخارجية (External Communication)

وتتضمن الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثلا الموردين، والمستهلكين، والمتعاملين الصناعيين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

ثانيا: الاتصالات غير الرسمية

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات.¹

بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون، الذين يتميزون بطموحهم، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

من الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي، يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة، فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها، وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تهيئ الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية.²

المطلب الرابع: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

الاتصال الداخلي في المؤسسة لا بد له وان يتبع استراتيجية ما، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب ان نعرّف استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

أولا: مفهوم إستراتيجية الاتصال الداخلي

سنتناول هنا تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي وكذا اهدافها وأنواعها .

¹ زيد منير عبودي، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 43.

² الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 72 .

1- تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي

تعرف إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة على أنها: فن تسيير وانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة وبين هؤلاء والمؤسسة من جهة أخرى، فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها وثقافتها وقيمتها وحقل مرجعها وأيضا وسائل نقلها المشتركة.¹

2- أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي

لإستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف عدة نوجزها فيما يلي:²

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع العاملين؛
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز العاملين والرضا الوظيفي؛
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة؛
- إعداد العاملين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما؛
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا؛
- تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة؛
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين بتعزيز الاتصالات بينهم.

3- أنواع إستراتيجية الاتصال الداخلي

يمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية لاستراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة حسب هدف الاتصال

كالآتي:³

¹ دادي ناصر عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2004، ص 72.

² أمينة بن زرارة، استراتيجيات الاتصال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة، علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالم، الجزائر، 2020-2021، ص 52.

³ أمينة بن زرارة، نفس المرجع السابق، ص 53.

أ. استراتيجية الإعلام

يكون الاتصال وفقا لهذه الاستراتيجية في اتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المؤسسة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد، يتم في هذه الاستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين رأي واتخاذ القرارات، ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية ومطبوعات المؤسسة.

ب. إستراتيجية الإقناع

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتعد هذه الاستراتيجية اتصال المؤسسة عندما تسعى لخلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الأساسية. حيث تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.

ت. استراتيجية الحوار

تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، وهي المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل المؤسسة والجماهير ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار، ويتم اشتراك الجمهور في عملية صنع القرار، لذلك تسمى استراتيجية التسيير، حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياساتها وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.

إن استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة تعتبر السبيل الوحيد أمام أي مؤسسة اقتصادية نفعية كانت أو خدماتية لتحقيق النجاح المسطر له، لأن أي مشروع ناجح لا يمكن أن يكون له أن يتم إلا إذا كان بالتوازي مع سيولة اتصالية جيدة تسمح بالتبادل الفعال للمعلومات المختلفة وحتى المشاريع التي تربطها طبيعتها أكثر بعوامل خارج المؤسسة، إلا أنها تتأثر بشكل مباشر بمدى الاستقرار الداخلي لهذه الأخيرة.

ثانيا: معيقات الاتصال الداخلي

نلخص معيقات الاتصال فيما يلي: ¹

1- المعيقات الشخصية

- يختلف الأفراد في ميولهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، كما تؤدي الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر، من هذه المعيقات نجد :
 - تباين الإدراك، إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء؛
 - الإدراك الانتقائي، يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار؛
 - الانطواء، عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات؛
 - حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها، أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات؛
 - سوء العلاقات بين الأفراد، وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

2- الحواجز التعبيرية

- تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى، أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية. ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي:

¹ قبائلي حياة، التفكير في مساهمة الاتصال في القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص 75-76.

تغيير المعنى المقصود، قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال، وإذا حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق التقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان آخر؛

العقبات التعبيرية، فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما، بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى في لغات وثقافات أخرى؛

القابلية للقراءة، فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة، حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة؛

التوقيت، يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط؛

التجريد، نقصد بها إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا.

3- المعوقات البيئية

من أهم المعوقات البيئية التي تعيق عملية الاتصال بالمؤسسة نذكر كبر حجم المؤسسة وحجم تشكيلة العمال بها على اختلاف مشاربهم الثقافية، لا سيما بالنسبة للمؤسسات العالمية التي لها فروع في جميع العالم، إلى جانب ضعف القدرات المادية وعدم كفاية أدوات الاتصال في مواجهة التشتت الجغرافي، كما تؤدي الجماعات غير الرسمية دورا جوهريا في إعاقة عملية الاتصال من خلال التأثير على القرارات وعلى وتيرة اتخاذها، وقد تعتبر غزارة المعلومات على ما لها من إيجابيات من معوقات الاتصال، حيث تتسبب في بعض الحالات في اختناق وازدحام قنوات الاتصال، إضافة إلى الصعوبات المتعلقة بمعالجتها والتأكد من مصداقية المصادر المتنوعة لهذه المعلومات.¹

¹ صبوع عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 88.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين

يعد الأداء الوظيفي من أهم العناصر التي تنصب حولها الجهود في العملية الإدارية، لما له من دور كبير في نجاح أي مؤسسة، من خلال الأداء الجيد للعاملين، مما يستدعي الاهتمام بالأداء وتقييمه بشكل مستمر.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي ومحدداته

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى الأداء الوظيفي وأهم محدداته .

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

تعددت تعريفات الأداء الوظيفي بين الكتاب والمفكرين، نذكر من بينها ما يلي:¹

عرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب.

ويرى (Armstrong) أنه عملية لتأسيس فهم مشترك حول ما هو المطلوب تحقيقه وكيفية القيام بتحقيقه ويعد مدخلاً لإدارة البشر يزيد من احتمال تحقيق النجاح.

ويرى (Paul, Philip) الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله مما يؤدي إلى خدمة المؤسسة بشكل فعال.

ويرى (Bennett) بأنه قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في عدة نواحي مثل كمية الإنتاج وجودته والتعاون والاعتمادية والابتكار والإبداع.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو الجهد المبذول من طرف العامل داخل المؤسسة وأداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.²

¹ أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2018، ص 33.

² حمود الهادي نافع العنزي، أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد4، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2023، ص 4 .

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي، معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل فيما بينها، وفي هذا الصدد تتمثل محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:¹

1- الجهد

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

2- القدرات

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين، وتكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة إلى أخرى، إذ يؤدي التدريب والتكوين دورا فعالا في تحسينها وتقريرها والرفع منها.

3- إدراك الدور الهام

وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. كما أن فهم الدور والمهام من طرف العامل يؤدي إلى الإتيان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة². والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالعامل شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة العامل، بينما في الواقع هناك عناصر تخرج عن سيطرة العامل، هذه العناصر هي:³

¹ فاضل فايزة، سعدون سمية، الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الأول، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، المركز الجامعي عين تيموشنت، الجزائر، 2017، ص 266 .

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص50.

³ Dimitri Weiss , **ressources humaines**, deuxièmes éditions ; Edition d'organisation , paris , 2003, p 78.

- **الوظيفة (متطلبات العمل)**، وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة؛
- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)**، أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.
- إضافة إلى العناصر السابقة، قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية .
- فالناتج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم) زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

أولاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل تنظيمية داخلية وخارجية نذكرها فيما يلي:¹

- **عوامل إدارية تنظيمية**، غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة، حدوث صراعات بين العاملين ورؤسائهم، وبن العاملين أنفسهم، عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة، الإشراف السيء، النقص في التدريب، عدم تحديد واجبات العاملين، نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل؛
- **عوامل بيئية خارجية**، الصراع بن القيم والاتجاهات التي يحملها العامل وبين تلك السائدة في المجتمع، الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل، التشريعات الحكومية، سياسات النقابات، الاضطراب السياسي؛
- **عوائق تتعلق بالعامل**، نقص في رغبته ودافعيته، ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية، تغيب مستمر عن العمل، مشكلات عائلية.

كما يمكن ادراج عوامل أخرى بالإضافة الى ما سبق كمؤثرات على الأداء الوظيفي مثل:

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 39 - 40.

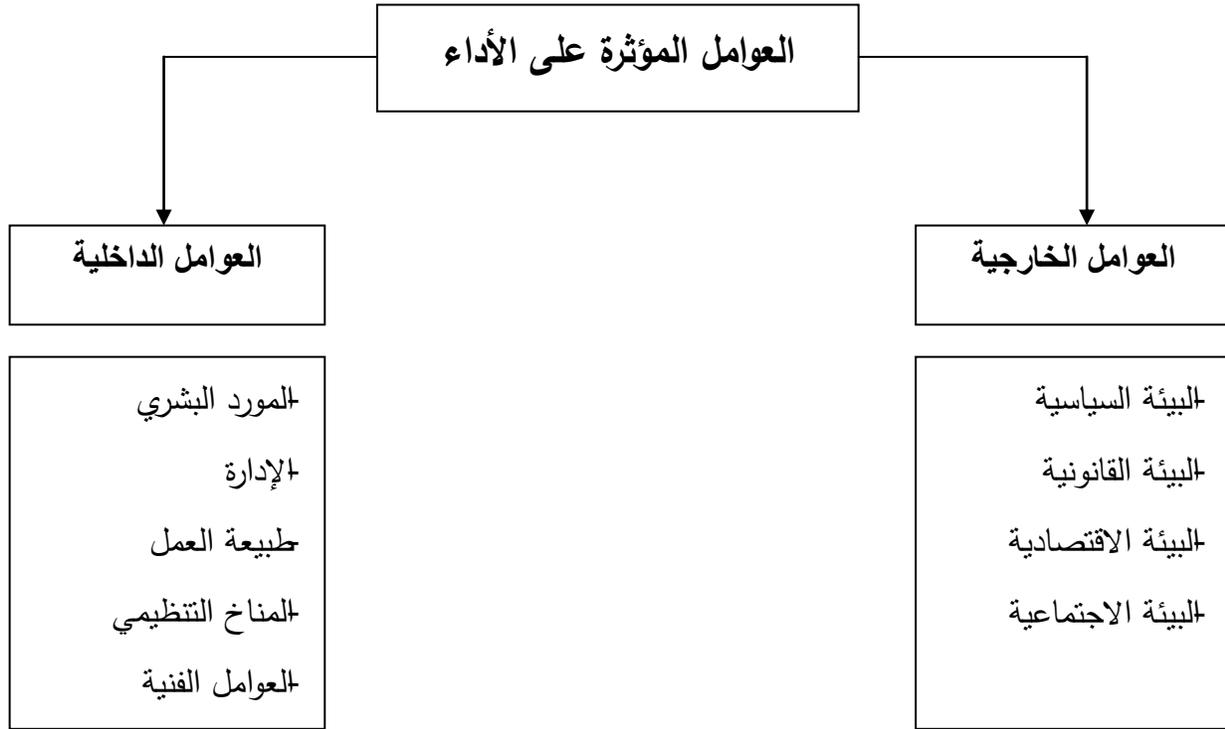
1- عوامل داخلية

- المورد البشري، يشكل أهم مورد في المؤسسة، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لموارد بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل؛
- الإدارة، للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة، فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء؛
- التنظيم، يشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العاملين، فدرجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا فالمرونة في أي تنظيم مطلوبة بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
- بيئة العمل، تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل، بل وفي بعض الأحيان إلى عدم اتساق ترتيب مكان العامل في بيئة العمل المادية مع إجراءات العمل يعد من مظاهر سلبية بيئة العمل كذلك؛
- العوامل الفنية، حيث تؤثر العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تأثيرا كبيرا على الأداء الفردي.

2- عوامل خارجية

- البيئة الاجتماعية والثقافية، مثل العادات والتقاليد الموروثة والعرف وأمر الدين والمستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغباتهم في الحصول عليه؛
 - البيئة الاقتصادية، الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)، والاستقرار الاقتصادي.
- ويمكن توضيح هذه العوامل من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم 1-2 : العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر : بلقايد ابراهيم، دور شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 16، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017، ص 263 .

يبين الشكل السابق مختلف العوامل التي تؤثر في الأداء سواء كانت داخلية أو خارجية بالنسبة للمؤسسة

ثانيا: طرق تحسين الأداء الوظيفي

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، وهذه

الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، إنتاجية المورد البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن

تلك الوسائل التالي:¹

- تنمية القوى البشرية بالتدريب؛
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين؛
- الإدارة بالأهداف؛
- المشاركة والعمل الجماعي؛

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 74.

- تصميم العمل (الوظيفة)؛

- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل؛

- استخدام أساليب عمل محسنة.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة. يتطلب تحسين أداء أية مؤسسة توازن العناصر الأربع التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشاملة ".

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

يبين هذا المطلب تعاريف لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين مع أهم أهدافه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يحظى تقييم الأداء الوظيفي باهتمام الكثير من الكتاب لذلك اختلفت وتعددت تعاريفه نذكر البعض منها فيما يلي:

هو تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم مناصب ووظائف ذات مستوى أعلى، وعليه فإن تقييم الأداء يأخذ بعين الاعتبار كل من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية.¹

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وعلى إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.²

عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية فيما إذا كان الأداء جيد أم لا وفي أي مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد وجهوده وسلوكه.³

نستنتج من التعريفات السابقة أن تقييم الأداء يركز على عنصرين أساسيين:

¹ علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان العاملين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين، 2019، ص 261.

² صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 257.

³ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، 2001، ص 378.

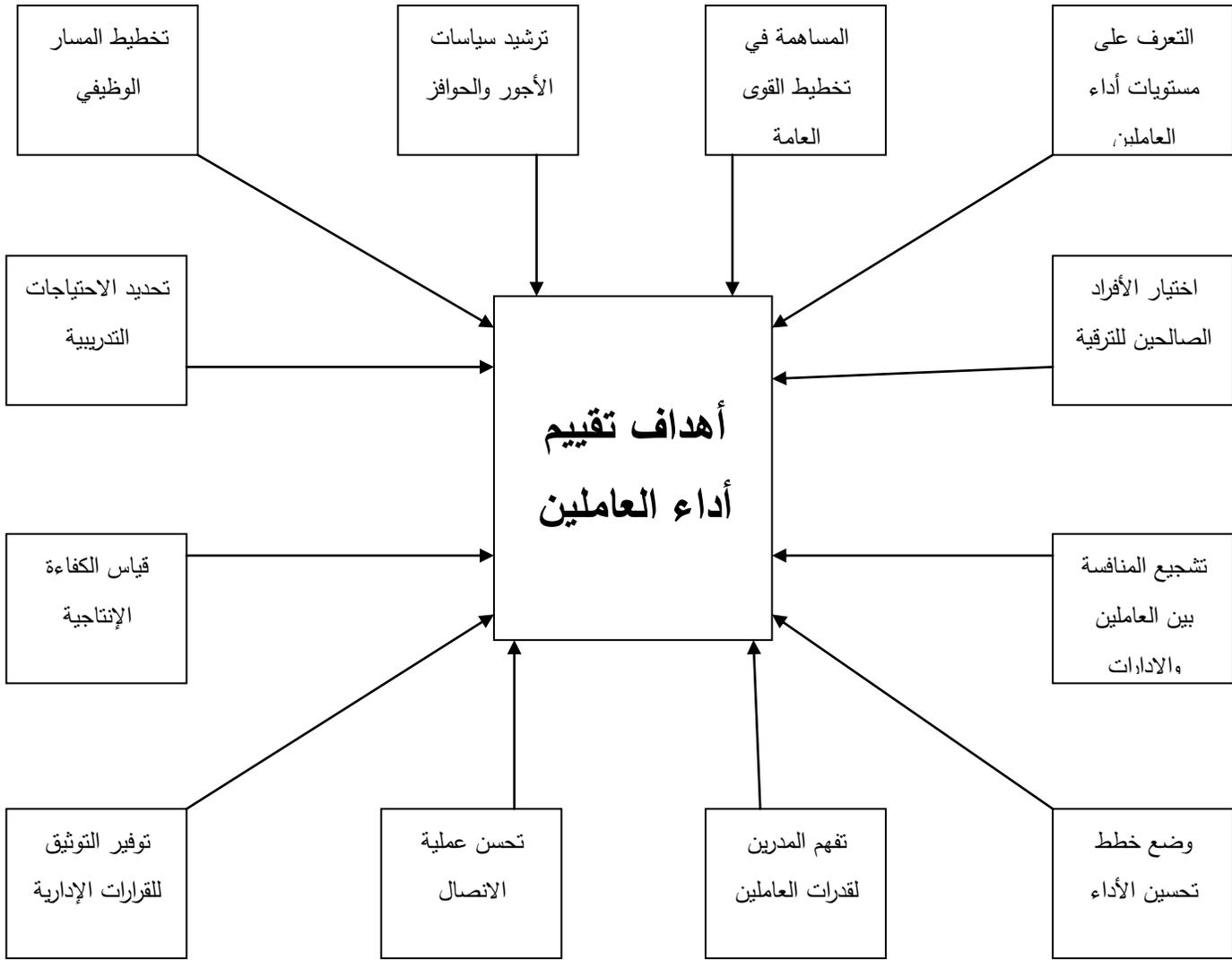
- تقييم الأداء يركز على أداء الفرد في عمله، وكذلك سلوكه وتصرفاته؛
- تقييم الأداء يركز على نجاح الفرد في الوظيفة التي يقوم بها حالياً والحكم على امكانية ترقيته مستقبلاً.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

- من بين الأهداف الأساسية لتقييم الأداء الوظيفي نجد:¹
 - إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛
 - تسهيل تخطيط القوى العاملة؛
 - تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ؛
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية؛
 - المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية؛
 - وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم؛
 - تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته؛
 - تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل؛
 - تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات؛
 - اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
 - ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل؛
 - توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- ونوضح أهداف تقييم الأداء الوظيفي من خلال الشكل التالي:

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص ص 89- 90.

الشكل رقم 1-3 : أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر : زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للنش والتوزيع، مصر، 2001،

ص90.

يوضح الشكل كيفية تقييم أداء العاملين حيث تم التطرق إلى عدة أهداف التي من أجلها يتم تقييم أداء العاملين .

المطلب الرابع : طرق تقييم الأداء

تتباين طرق التقييم تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية، ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين. ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المؤسسات منها التقليدية والحديثة.

أولاً: الطرق التقليدية

ونذكر منها :

1- طريقة الميزان أو الدرجات

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعاً، يستعمل المشرف نموذجاً يضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء الأفراد أو المرؤوسين وأمام كل صفة من هذه الصفات خط يبدأ بالصفير وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبرى، ويضع المشرف على عملية التقييم علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيها يتعلق بالصفة.

ومن هنا فإن عملية التقييم أو المقارنة بين أفراد أو عمال مختلفين على أساس مجموع الدرجات التي يحصلون عليها ليست بالسليمة* كما أنه لا خطأ في التحفيز والتعميم والتساهل، زيادة على التأثير لما للوظيفة من مركز والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين كما تظهر في هذه الطريقة¹.

* مثلاً نلاحظ أن هناك فروقات بين درجات عامل وآخر رغم أن مجموع درجتهما هو نفسه.

¹. خيضر كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المنارة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 154.

الجدول رقم 1-1: نموذج صفات ومعايير العاملين

المقياس					الصفات
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
10	08	06	04	02	مستوى الأداء
					العلاقة مع رؤسائه في العمل
					العلاقة مع زملائه في العمل
					العلاقة مع المراجعين
					تحمل المسؤولية
					المحافظة على أوقات الدوام الرسمي
					الدقة في إنجاز العمل
					السرعة في إنجاز العمل
					القدرة على اتخاذ القرار
					الانضباط في العمل
					المهارة الفنية
					روح المبادرة والإبداع
					المقترحات والمهارات التطويرية للعمل
					المجموع

المصدر: خيضر كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المنارة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 155.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك عدة صفات وكذا عدة مقاييس يتم من خلالها تقييم الأداء .

2- طريقة الرتب

تعتبر من أقدم الطرق وأسهلها، يتم استخدامها فيما يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر، ويجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة ويعد الأداء العام للعامل من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة، ونميز ثلاث طرق شائعة الاستخدام في هذه الطريقة هي:¹

- الترتيب التبادلي؛

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص 309.

- الترتيب وفق المقارنة الثنائية؛

- التوزيع الإجباري.

3- التقييم المقالي

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم.¹

4- الرتبي البياني

ويتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني بأن يقوم المقيم بتقييم العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل: كمية العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون.

5- طريقة القوائم

يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويختار تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه ويستحسن في ذلك أن يستعان بخبرة المشرفين المباشرين في وضع هذه الجمل وصياغتها، وللتخفيف عن كاهل الرئيس المباشر في عملية تقدير الكفاءة تستخدم بعض المؤسسات هذه الطريقة بحيث لا يتولى الرئيس المباشر تقييم أداء مرؤوسيه، بل يتولى فقط التبليغ عن هذا الأداء على أن يقوم قسم شؤون العاملين بالمؤسسة بعملية التقييم هذه، وتستخدم لهذا الغرض قائمة خاصة تتضمن عدد من الأسئلة تخص سلوك العامل ومساهماته في مجال العمل، وعلى الرئيس المباشر أن يقرر ما إذا كانت الإجابة على كل سؤال بـ: " نعم " أو " لا " ويضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة كما يفضل أن تتضمن القائمة عدد من الأسئلة المكررة ومن ثم يمكن الحكم على درجة الدقة في التقدير.²

من أمثلة الأسئلة التي يمكن طرحها وتتضمنها القائمة نذكر:³

¹ صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي، مصر، 1998، ص 317.

² صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق، 319.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 312.

الجدول رقم 1-2: يمثل نموذج درجة الدقة في التقدير

لا	نعم	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل يقدم الفرد أفكارا جيدة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل لديه اهتمام كبير بعمله؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل يواظب على الحضور؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل لديه معلومات كافية عن العمل؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل يحترمه مرؤوسيه؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل يهتم بمشكلات ومتاعب معاونيه؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل يصمد للمواقف المحرجة والأزمات؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل يتبع التعليمات بدقة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل يكافئ الأعمال الممتازة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل يتهرب من المسؤولية؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل ينفذ تعليماته؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- هل يظهر تحيز أو محاباة في معاملته لمرؤوسيه؟

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي،

مصر، 1998، ص 319.

وبعدها يتم حساب النقط التي حصل عليها بجدول محدد التقديرات (النقط) وفقا لما تم القيام به من تقييم من قبل، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب إعداد قائمة مستقلة لشاغلي الوظائف كل نوع من أنواع الوظائف المختلفة حيث تختلف عناصر تقييم الأداء من وظيفة إلى أخرى، هذه الطريقة تتطلب وقتا وجهدا كبيرين، ودقة فائقة وذلك لأنه ليس من السهل تجميع وتحليل وزن عدد من العبارات عن خصائص الفرد ومساهماته.

ثانيا : الطرق الحديثة في التقييم

تتمثل الطرق الحديثة في التقييم فيما يلي:

6- طريقة الاختبار الإلزامي (الإجباري)

في نموذج لعبارات الاختبار الإلزامي (الإجباري) ترتب العبارات وفقا لمدى وصفها للسلوك الذي يؤدي به الفرد عمله ومسؤولياته المطلوبة في أداء وظيفته تمنح الرتبة "1" لأكثر العبارات وصفا لسلوك الفرد وتعطى الرتبة "8" لأقل العبارات وصفا في سلوكه.

الجدول رقم 1-3: نموذج لعبارات الاختبار الإلزامي

الوصف	الرتبة
لديه القدرة على السيطرة والتمكن الكامل في أداء عمله بشكل سليم	1
يظهر قوة فائقة في التعبير عن نفسه	2
يتكاسل في إنجاز عمله	3
متعاون ويظهر جدية في عمله	4
يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله	5
مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في عمله	6
سريع الفهم ولا يحتاج لتوجيه مباشر	7
بطيء الفهم ويتطلب التوجيه المستمر	8

المصدر: خيضر كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المنارة للنشر والتوزيع، مصر، 2007،

ص 165.

يبين الجدول العبارات الاختبار الإلزامي أو الإجباري .

7- طريقة الأحداث الحرجة والعلامات المحددة

يعمل المشرف على عملية التقييم في هذه الطريقة على تسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوكه اتجاه هذه الأحداث، ويتم تسجيل هذه المعلومات في قائمة خاصة تنقسم إلى قسمين: الأول يشمل الأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل، والثاني يشمل الأحداث التي تدل على عدم كفاءته، كما تشمل القائمة أيضا عددا من العوامل التي يعتمد عليها المشرف كالدقة والجودة في العمل والقدرة على مواجهة أعباء العمل إضافة إلى إمكانية التعاون مع الزملاء والقدرة على الترتيب.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين، وبالتالي تلافي هذا القصور والعمل على تحسين الأداء مستقبلا، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدهم، فعليه

أن يركز على حقائق وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في ذلك وبذلك يستطيع أن يناقش العامل أو الفرد في كيفية الاستفادة واستغلال نقاط القوة هذه، وتنميتها والحفاظ عليها، مع معالجة نقاط الضعف في الأداء وتحسينه في المستقبل.

من عيوب هذه الطريقة أن المشرف على عملية التقييم يراقب العمال مما يجعلهم يتأثرون بالرقابة عن قرب وهذا ما يؤثر على أدائهم.

8- طريقة التقرير المكتوب

هذه الطريقة تشبه إلى حد ما طريقة الأحداث الحرجة، إلا المشرف على عملية التقييم، حيث لا يحتفظ بقائمة خاصة ولا يركز على الأحداث الجوهرية، وإنما يكتب في نهاية الفترة التي يجرى فيها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء عماله وانطباعاته على الأداء.

9- الإدارة بالأهداف

تقوم هذه الطريقة على رغبة العاملين في معرفة أدائهم وإدراك كل الأمور التي تتعلق بهم، ويلخص "دوجلاس ماجريجور" منهج هذه الإدارة في الخطوات التالية:

- يعرف العامل المسؤوليات الرئيسية في الوظيفة؛
- يعرف الأهداف المعينة لفترة معينة وبمساعدة رئيسه يسعى لتحقيقها وبذلك يكون هذا الأخير قد ناقش هذه الأهداف مع عامله، موضحاً في هذا التقييم ما أنجزه في الأعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها، ثم يجتمع مع مشرفه لمناقشة هذه الأهداف. وللمشرف حق قبول أو رفض هذه الأهداف أو تغييرها؛
- هذه الطريقة تهتم بالأداء المستقبلي للفرد وبذلك تهدف إلى تنمية قدراته وتعيين سبل تحقيقها؛
- كما أنها تسمح بتدريب المشرف على عملية تقييم الأداء باعتباره المناقش لهذه الأهداف مما يجعل بينه وبين الفرد علاقة وطيدة من جانب الكفاءة.

ورغم كل هذه المزايا إلا أن هناك مشاكل تواجه هذه الطريقة نذكر منها:

- كونها تعبر عن قياس أداء العامل في عمله الحالي، وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بها مستقبلاً؛
- عدم صلاحية هذه الطريقة لأنها تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي، لكي يتم تطبيق هذه الطريقة على مستوى مؤسسة ما، فإنه يجب على العاملين أن يتقنوا أعمالهم ويتعلموا طرق

أدائها والأدوات المستخدمة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، كما يجب أن تنمي فيهم قدرة الحكم على الأشياء والتحليل بالنسبة للمعلومات وبهذا يستطيعون تحديد أهداف لا تتعارض مع الأهداف الأخرى للعاملين بالمؤسسة؛

- أما بالنسبة للمشرف على التقييم فيجب أن تنمي فيه القدرة على الاتصال وتحليل المشاكل ودراسة أسبابها وإيجاد حلول عملية لها، وأيضا مهارات التوجيه وبذلك يمكنه إيجاد الأهداف المناسبة للعاملين.

وعليه فإن تمكن العاملين وحتى المشرفين من كل هذا يعتبر حافزا في حد ذاته كما يساهم في تحديد فعالية تقييم الأداء ويساعد على تحسينه إن لزم الأمر ومن ثم الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة. وباعتبار أن طريقة الإدارة بالأهداف من أبرز الطرق الحديثة وأهمها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 4-1 : مقارنة الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف

طرق التقييم		عناصر المقارنة
طريقة الإدارة بالأهداف	الطرق التقليدية	
الأداء الماضي والمستقبلي	الأداء السابق	اتجاه التركيز
تحسين الأداء وتنمية الفرد	إصدار الحكم عليه	الهدف
خاصة	عامة	المعايير المستخدمة
عالية	منخفضة	درجة رضا الفرد
المساعدة، النصح والإرشاد	إصدار الحكم والتقويم	دور الرئيس
المشاركة في التقويم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالبا	دور المرؤوس
يعرفها مسبقا	نادرا ما لا يعرفها لأنها سرية في الغالب	معرفة المرؤوس لنتيجة التقويم
عالية	منخفضة	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس
عال بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	ضعيف	التماسك بين الرئيس والمرؤوس

المصدر: محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، الجزء

الثالث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 160 .

الجدول السابق يبرز لنا مقارنة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة متمثلة بطريقة الإدارة بالأهداف.

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر الاتصال الداخلي من أحد اسرار نجاح المؤسسة، فهو يساعد على تدفق المعلومات بشكل أفضل والتواصل الجيد بين العمال مما يساهم تحسين الأداء الوظيفي .

المطلب الأول: خطوات ومعايير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

إن لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين عدة معايير ويمر بعدة خطوات .

أولاً: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تمر عملية تقييم الأداء بسبعة خطوات أساسية نشرحها فيما يلي: ¹

1- تحديد معايير الأداء Performance Standards

تبدأ عملية التقييم بتحديد معايير الأداء التي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية.

وتعتبر هذه المرحلة مهمة في تقييم الأداء، حيث تمثل المعايير المحددة أهدافا يجب على الموارد البشرية إنجازها ضمن فترة زمنية معينة. ولبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المؤسسة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل « Job description » وشروطه « job specification»، حيث أن المعلومات الناتجة من عملية تحليل العمل تساعد في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال. وبشكل عام، يجب أن تكون المعايير مفهومة، قابلة للقياس ومعقولة .

2- نقل توقعات الأداء للعاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء، يجب إعلام العاملين بدقة ووضوح عن المعايير المحددة، لمعرفة ما هو متوقع منهم وكيف يمكن تحقيقه.

¹ مطالي ليلي، محاضرات في ادارة الموارد البشرية، مطبوعة بيداغوجية جامعية موجهة لطلبة، السنة الثالثة إدارة أعمال قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2016، ص38-39.

3- قياس الأداء

وفي هذه المرحلة يتم تقييم سلوك العامل لمعرفة إذا كان يتناسب مع المعايير المحددة. ويتطلب ذلك الاستعانة بعدد من المصادر في جمع المعلومات لغرض زيادة الموضوعية في قياس الأداء، تتمثل غالبا في ملاحظة العاملين، التقارير الإحصائية، الشفوية والمكتوبة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي. وباعتبار أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى أدائهم مستقبلا، فإنه يجب القيام بخطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، وهي مناقشة التقييم مع العاملين.

5- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين

لا يكفي أن يعرف العاملون نتائج عملية تقييم أدائهم، بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه. كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي. حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.

ولهذا تفضل بعض المؤسسات سرية تقارير تقييم الأداء، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، لتجنب خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، وعلاقات الزملاء بعضهم ببعض، إلا أنه قد أصبح من الثابت علميا، من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها. كما تعد مقابلة تقييم الأداء ركنا أساسيا في نظام التقييم وتحقيق الأهداف المرجوة منه في مجال تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية. وهذه المقابلة عبارة عن لقاء يجري بين المقيم ومن قيم أداءه، يتم من خلالها شرح نتائج التقييم له أسبابها ووضع الخطة لتطوير وتحسين هذا الأداء مستقبلا. كما أصبحت إدارة مقابلات تقييم الأداء من المهارات الإشرافية التي تسعى المؤسسات للتدريب عليها، وذلك لكي تضمن أن الرؤساء والمشرفين لديهم هذه المهارة المطلوبة في العمل.

6- الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

النوع الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار. ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح فهو الإجراء التصحيحي الأساسي أين يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك. وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

7- استخدام نتائج التقييم لاتخاذ القرارات

ومن أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء أنه يمكن أن يستخدم كأساس للترقية* ، أو كأساس لمنح العلاوات والمكافآت والحوافز، أو تحدد على أساسه احتياج العاملين للتدريب (بافتراض أن التقارير توضح أوجه القصور في الأداء، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير)، كما يمكن أن يستخدم في عمليات النقل والندب من إدارة إلى أخرى، ويمكن أيضا أن يستخدم كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين، وذلك من خلال توجيههم، وإعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء.

ثانيا: معايير تقييم الأداء الوظيفي

تباين الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية. ومن الأمثلة على هذه المعايير: معرفة العمل، القيادة، المبادرة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، الاتجاهات نحو العمل وتفويض السلطات.¹

ورغم تعدد هذه المعايير، لا بد أن تتناول أو تؤكد على جانبين أساسيين:

1- جانب موضوعي

يعبر هذا الجانب عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، المهارة، ومدى ما حققه الفرد من أهداف، استعمال وقت العمل.

* وإن كان هذا معيبا في بعض الأحيان لأنه ليس هناك ضمان أن من يؤدي عمله الحالي بكفاءة، سيؤدي عمله الجديد بعد الترقية بكفاءة.

¹ مريم أرفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 77.

2- جانب ذاتي أو سلوكي

يكشف هذا الجانب عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم، والاستفادة من التدريب، والقدرة الإشرافية، ومدى التقبل للنقد، وإمكانية الاعتماد عليه، والتعاون، وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين. ولا بد من قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير، وتعريفها للعاملين ومدى ارتباطها بتقدمهم وتقديم المؤسسة.

المطلب الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي

يؤثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي من خلال إسهامه في نقل المعلومات والأوامر بين المصالح المختلفة وهذا ما يؤدي بدوره الى رفع كفاءة الموارد البشرية وتوجيه العمال إلى القيام بالأعمال الموكلة إليهم بفعالية.

ومن بين تأثيرات الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين نجد ما يلي:¹

- الاتصالات تمثل الجهاز العصبي للتنظيم، لما لها من تأثير في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وفعاليتها تضيف للمناخ التنظيمي خاصية إيجابية وتسهم في تكوينه وتحديد خصائصه؛
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار فيكون هناك تفاهم بين الموارد البشرية ويخلق حركية وتفاعل مستمر بين الفرد والجماعة مما يحقق الأداء المستهدف للمؤسسة،
- كفاءة الاتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي حيث تتأثر وتتوثر به عادة، فهي تخلق مناخا تنظيميا ملائما والذي من شأنه تنشيط دور الموارد البشرية وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة؛
- للاتصالات مساهمة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه؛
- استخدام وسائل متعددة من الاتصالات ذات كفاءة عالية ترفع من كفاءة العامل وفعاليتها، كما تنمي روح التعاون والتقارب بين العاملين، وهذا ما يدعو لضرورة النظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين ليتم تحقيق تلك الكفاءة العالية؛

¹ العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص ص 181-182.

- الاتصال الفعال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل، وتحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل وكذلك تحديد مؤشرات ومعايير الأداء؛
- يساعد الاتصال العاملين لتوصيل أصواتهم لصانعي القرار حتى يكونوا على اطلاع مستمر للنشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار ومواكبة التطورات تخص المؤسسة وتتعكس على البيئة العملية للعاملين؛
- تقوم الاتصالات بمساعدة المؤسسات لتحقيق التنسيق بين أنشطتها، ويتم ذلك بتقاسم المعلومات بين أقسام المؤسسة والعاملين بها، ولا ينحصر دورها في ذلك فقط، بل تركز أيضا على العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية وتنمية الصداقات والحصول على ثقة وقبول الآخرين؛
- تتمثل الأهداف الفرعية للاتصال على المستوى الوظيفي في التأكد من تحقيق التعاون بين الموارد البشرية، قيادتهم وتوجيههم والتنسيق بين جهودهم وكذا تحفيزهم للعمل، شرح خطط المؤسسة لهم (العاملين)، تهيئة المناخ التنظيمي ليكون جيد حتى يتحقق الرضا في العمل، تحقيق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا، أما الهدف الرئيسي له هو تعديل سلوك العمال والموارد البشرية نحو الأداء الجيد بتبادل المعلومات بينهم؛
- قد ينجم عن الخلل في قنوات الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، وتكون العلاقات فاقدة للثقة والتقدير، مما ينعكس سلبا على العاملين، ويخلق لديهم مشاعر الإحباط والقلق، وبالتالي يقل إنتاجهم الإبداعي؛
- يتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة الموارد البشرية إضافة إلى التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويقوم الاتصال بهذا الدور وذلك ببناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، كما أن عملية الاتصال تتم بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والمشاعر والانطباعات بين المورد البشري والجماعات، فيشار له على أنه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم؛
- يؤدي عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته إلى حدوث مشاكل داخل المؤسسات والتي تتسبب في العديد من الصراعات وهذا راجع إلى سوء الفهم، لأن الاتصالات يجب أن تكون مستمرة بأكثر من اتجاه حتى لا يترتب عنها انعزال الموارد البشرية وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، وكذا ضعف الروح

المعنوية لديهم، والاتصالات غير الرسمية أيضا إذا كانت المعلومات التي تنقلها معمة وليست من مصدر رسمي فقد تحتوي بعض الحقائق فقط مما يحدث سوء فهم للرسالة وخلاف وبالتالي ينجم عنها خلل في فهم الأوامر والتعليمات ومن ثم الخطأ يكون في إدارة الأعمال والموارد البشرية وأداء المهام؛ - يعد الاتصال وظيفية رقابية لأنه يقوم بتوفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية والضرورية لتقييم الأداء في الوقت المناسب.

كما يرى ناصر قاسيمي أن من مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي ما يلي: ¹

1- الاتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كلما كانت عملية التوافق بين العمل والحوافز الموجودة في المؤسسة مكتملة، كانت فعالية الحوافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب بمستوى أعلى، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز المقدمة)، ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، فعن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق منها المقابلات والاجتماعات، والتقارير، والشكاوي، كما يمكن للاتصال المستمر أن يكشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة الغيابات المستمرة، ضعف الأداء وارتفاع معدلات الشكاوي، ونستطيع معالجة وفهم هذه الظواهر في وسط العاملين بالاتصالات الجيدة التي تخلق بيئة عمل محفزة، وتعمل على خلق روح الفريق.

2- الاتصال كوسيلة لإدماج العاملين

إن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من وضع حالي إلى وضع أحسن أو أفضل وينال رضا العاملين، وتتحقق قدرة القائد هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، عن طريق إشراكهم في الآراء والقرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتفويض

¹ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص

الصلاحيات والسلطات إليهم، ويجعل ذلك خطوط الاتصال مفتوحة، ومن هنا فإن تفويض سلطات المدير إلى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق الإشراف.

المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين

تظهر العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي من خلال أن:

- الاتصال الداخلي وسيلة مهمة ولا بد منها في المؤسسة لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية؛

- الاتصال الداخلي كعنصر أساسي لنجاح وتطور الأداء الوظيفي في المؤسسة.

ويمكن التفصيل في ذلك كما يلي:

أولاً: الاتصال الداخلي كوسيلة للرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية

يعد الاتصال الداخلي كوسيلة للرفع من كفاءة وأداء الموارد البشرية ونبين ذلك كما يلي:¹

يقرر علماء الاتصال أنه إذا اجتمعت للمؤسسة الميزانية الكافية والخطة المحكمة والفريق المؤهل وفقدت الاتصال الداخلي الفعال مع مواردها البشرية، فإن كل ما اجتمع لها غير كاف لنجاحها وتقدمها. ولنا أن نتصور ما قد يسببه ضعف الاتصال داخل المؤسسة وحجم الخسائر، وعندما نتحدث عن الخسائر لا نقصد بها فقط الخسائر المالية بقدر ما نقصد بها فقدان المؤسسة لمواردها البشرية، حيث أصبح اليوم العمال أو ما أصبح يطلق عليهم في الآونة الأخيرة "بالشريك الاجتماعي" لا يبحثون عن رفع الأجور بقدر ما أصبحوا يبحثون عن الاهتمام والرعاية والاستماع لانشغالاتهم، أي فتح القنوات الاتصالية التي تسمح لهؤلاء بالترويج عن أنفسهم وكل هذا له انعكاسات إيجابية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الاتصال الداخلي يؤدي دوراً إيجابياً في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية ومنه في تحسين أداء المؤسسة ككل. وذلك من خلال مساهمته في نشر المعلومات والآراء والتجارب وتبادلها والنقاش والحوار للوصول إلى حل المشكلات.

¹ فتحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة العلوم

الاجتماعية، المجلد 15، العدد 2، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2021، ص 51.

ثانياً: أهداف الإتصال الداخلي وإنعكاسها على أداء العاملين

هناك جملة من الأهداف المعنوية التي تنعكس إيجابياً على أداء العاملين في المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطاتها، منها على سبيل لا الحصر:¹

- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- زيادة الحماس ورفع حس المبادرة؛
- الحث على التطوير الذاتي وتحسين المهارات الفردية والجماعية من خلال تبادل الخبرات؛
- التقدير المتبادل وتحسين علاقات العمل؛
- الحد من الصراعات بين العاملين؛
- دعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي.

ثالثاً: مساهمة الاتصال الداخلي في رفع كفاءة الموارد البشرية

يسهم الاتصال الداخلي في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية من خلال:²

- إدارة نظام للاقتراحات ونظام للشكاوى، حيث يتيح للعاملين حرية التعبير عن آرائهم. وهذا النظام لن نجده متوفراً إلا في المؤسسات التي تحترم عمالها وتعتبرهم جزء لا يتجزأ من بنائها التنظيمي، وهو عبارة عن طريقة توفير صندوق يضع من خلاله العمال ورقة مهملة الاسم تتضمن مجموعة من الانشغالات والهموم والشكاوي، حيث تتيح للعامل حرية تدوين ما يشاء، وهي بمثابة طريقة للتواصل مع رؤسائهم، وهنا يبرز مفهوم الاتصال الصاعد الذي يتخذ عدة أشكال من بينها صندوق الاقتراحات أين تتم من خلاله العملية الاتصالية بين المرسل (المرؤوس) والمستقبل أو المتلقي (الرئيس) عن طريق استعمال الأسلوب الكتابي الذي يتجسد في شكل كلمات مكتوبة، فضلاً عن استخدام المقابلات التي لها من الأهمية ما يستدعي من المؤسسة ضرورة الاعتماد عليها، "كالمقابلة الفردية (وجها لوجه) التي تعتبر الوسيلة المناسبة لنقل الرسائل الشخصية للغاية وهي تستعمل لتطوير دافعية الإطار، لمناقشة تقييم العمل، لتمكين العامل من مهمة خاصة وبذلك أصبحت المقابلة الفردية جزء من الحياة اليومية للمؤسسة؛

¹ فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، نفس المرجع السابق، ص 52 .

² نفس المرجع السابق، ص 53 .

- اختيار الأفراد المناسبين للعمل، فكلما زاد التوافق بين الفرد والعمل كلما زادت مقدرته على تفهم مشكلات العمل والتعبير عنها، وكلما زادت إمكانيات الاتصال؛
- اختيار نوع المشرفين، الذين يسعون إلى تحسين عملية الاتصال والاستماع للعمال؛
- محاولة الكشف عن نواحي الضعف في الاتصالات، وتعويضها برسم سياسات التدريب للرؤساء والمرؤوسين؛
- إجراء سلسلة من الأبحاث والدراسات عن حالة الأفراد المعنوية، وسلوكهم واتجاههم نحو المؤسسة، الإدارة ورؤسائهم المباشرين؛
- إصدار نشرات المعلومات وتوزيعها على العاملين بالمؤسسة بصفة دورية، الأمر الذي يؤدي إلى خلق وحدة متكاملة بين التنظيم وعماله؛

لكن رغم الدور الفعال للاتصال الداخلي في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية ومنه رفع الكفاءة الإنتاجية، هناك بعض المؤسسات لا تبدي أدنى اهتمام بالاتصال الداخلي بل تعتبره مجرد نشاط يمكن أن يقوم بتأديته أيا كان داخل التنظيم، غير مدركة أن الاتصال هو وظيفة شأنه شأن باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة كوظيفة التسويق، ووظيفة الإنتاج، وأنه لا يمكن لأي شخص أن يقوم بتأدية هذه الوظيفة إلا إذا توافرت فيه جملة من الخصائص والمهارات الاتصالية وأن يكون متخصصا ودارسا لمبادئ الاتصال وأصوله النظرية والتطبيقية، لكن هذا القول لا يمكن تعميمه على كل التنظيمات الأخرى، بدليل أن العديد من المؤسسات الناجحة تجاوزت النظرة القاصرة للاتصال كونه مجرد نشاط ثانوي إلى تخصيص قسم متكامل للاتصال الداخلي، بل وأبعد من ذلك أن المؤسسات الرائدة* بدأت باستخدام مصطلح "الحقوق الاتصالية للعامل"، وذلك إيمانا بأهمية الاتصال الداخلي من ناحية وبأهمية المورد البشري وأدائه من ناحية ثانية والذين ينعكسا بدورهما على تحسين أداء المؤسسة ككل الذي هو (أداء المؤسسة) وسيلة مساعدة لقياس النتائج

* كمثال عن المؤسسات التي تسعى لتطوير الاتصال الداخلي، إذا عدنا للحديث عن المؤسسات الرائدة التي تسعى جاهدة نحو تطوير الاتصال الداخلي لنا أن نذكر مؤسسة Microsoft حيث قامت هذه الأخيرة بشراء مؤسسة Yammer في جويلية 2012 مقابل مبلغ مالي يقدر بـ 1.2 مليار دولار، Yammer مؤسسة ناشئة أسست عام 2008، وهي عبارة عن شبكة اجتماعية للمؤسسة لها نفس خصائص الفايسبوك والتويتتر ولكن بمفهوم يستخدم في العالم المهني: ملفات تعريف العاملين، تدفق النشاطات، منتديات المناقشة، تبادل الرسائل والوثائق، تحليل المحتوى.

والتحكم في التكاليف وتحقيق الهدف العام للمؤسسة، كما أنه يعبر عن الإنتاج العالي المحقق بأفضل كفاءة والنمو الدائم بأفضل فعالية.

رابعاً : الاتصال الداخلي كعنصر أساسي لنجاح الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من الايجابيات بالنسبة للاتصال الداخلي والتي تسهم بشكل كبير في نجاحه وتحسينه الأداء الوظيفي، كما لا يخفى علينا وجود بعض السلبيات التي قد تؤثر من بعيد أو من قريب على الأداء الوظيفي نذكر ذلك فيما يلي:

1- إيجابيات الاتصال الداخلي

للاتصال الداخلي في المؤسسة العديد من الإيجابيات التي تجعله عنصراً أساسياً لتمييز الأداء الوظيفي ونجاحه، ومن بين هذه الإيجابيات نذكر ما يلي:¹

-بالنسبة لأعضاء التنظيم، يمكنهم من الإطلاع على مستجدات المؤسسة وتطوراتها وتحدياتها، مما يدعم التفاهم والثقة، بين المؤسسة وعمالها ويمنحهم إحساساً صادقاً بالانتماء. فترتفع معنوياتهم وتزيد دافعيتهم للعمل؛

-هو الوسيلة المثلى للمسيرين، لتحقيق الانسجام داخل الجماعة، كما يوفر المعلومات للأطراف الخارجية المهمة بمصلحة المؤسسة. ويساعد الجهاز الإداري على التخطيط المستقبلي، بالتعرف على المؤثرات الخارجية التي قد تكون لها انعكاسات على منتجات المؤسسة أو خدماتها؛

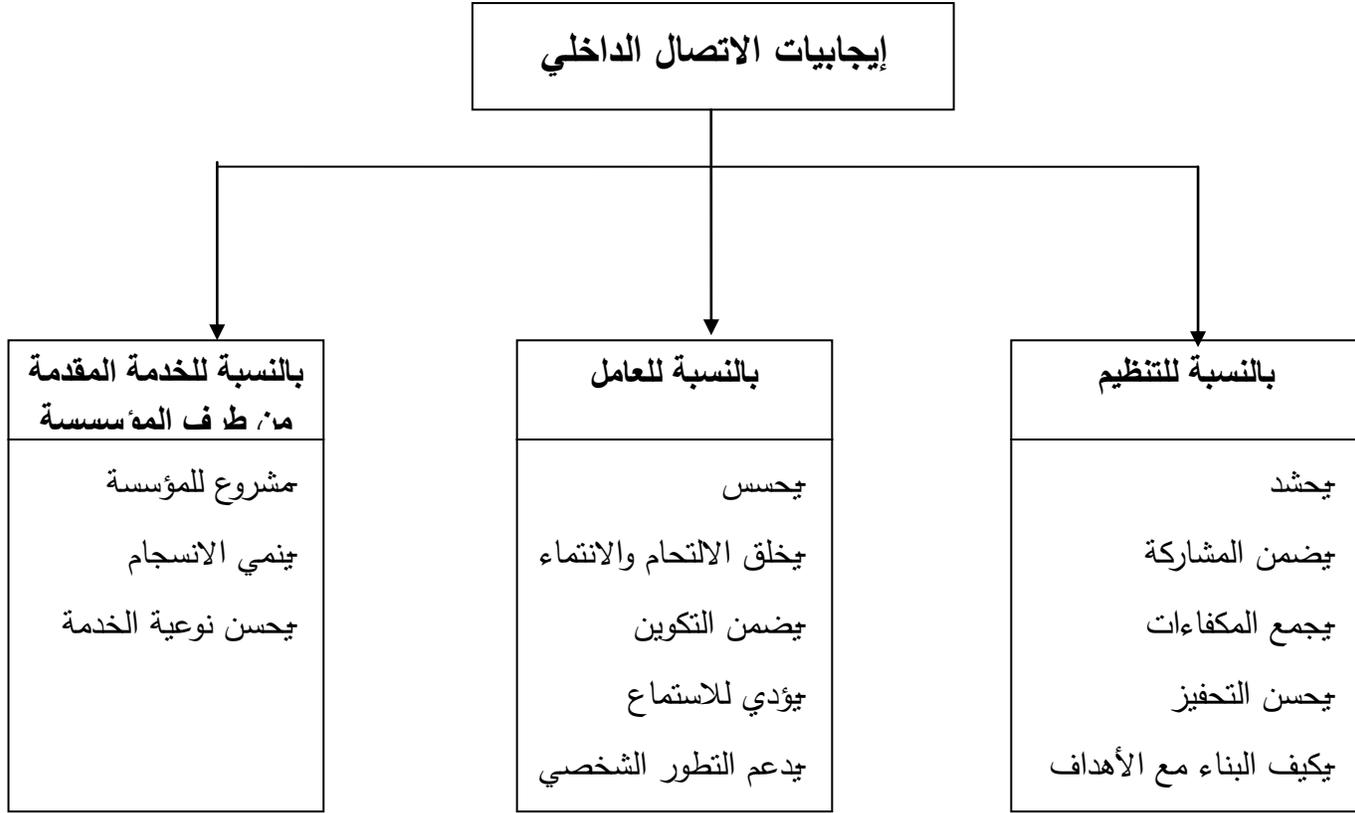
-توفير المعلومات لتقييم نتائج مختلف المستويات الوظيفية، وكذا البيانات الضرورية لإدارة المؤسسة لتمكين من تسيير مختلف مواردها بفعالية.

والشكل الموالي يوضح إيجابيات الإتصال الداخلي، بالنسبة لمختلف الأطراف.

¹ باية بووزة، دور الاتصال الداخلي في تحسين انتاجية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية،

العدد 34، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2013، ص 232.

الشكل رقم 1-4 : إيجابيات الاتصال الداخلي



المصدر: باية بووزة، مرجع سبق ذكره، ص 233 .

يظهر جليا من خلال الشكل أن هناك عدة إيجابيات للاتصال الداخلي من أجل المساهمة في نجاح الأداء الوظيفي .

2- سلبيات الاتصال الداخلي

يمكن أن يتضمن الاتصال الداخلي بعض السلبيات التي قد تتعكس على أداء الموارد البشرية ومنه على أداء المؤسسة ككل وذلك إذا تم ممارسة العملية الاتصالية الداخلية بشكل اعتباطي ارتجالي غير مدروس وغير مخطط له، ومن هذه السلبيات نذكر: ¹

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت غير المناسب للعاملين أو العكس تماما؛

¹ فتيحة محمدي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- استخدام الوسائل الاتصالية غير المناسبة؛
- الرسائل الاتصالية التي تحمل جملة من المعلومات، القيم، الآراء، الأهداف، الرؤى، القرارات، غير واضحة ومعقدة بحيث يصعب على الجميع استيعابها وفهم فحواها.
- ويعتبر الاتصال الحاجة الأساسية للمورد البشري في المؤسسة لسببين، هما:
 - الفرد في المؤسسة بحاجة إلى توقع، ومعرفة مكانه ودوره فيها، ما فائدة عمله؟ وهل هو بحاجة إلى من يقول له ذلك؟
 - أنه بحاجة إلى أن يتحدث عن عمله وأن يعطي وجهة نظره حول ما يطلب منه أو يفعله، فهو إذن بحاجة إلى من يسمع منه.
- والاتصال الجيد هو المصدر الأساسي الذي يدفع إلى التصرف لهذا فعلى القائمين على إدارة الموارد البشرية أن يأخذوا هذه الحاجات بعين الاعتبار لكي يوفرُوا الوسائل المناسبة للتسيير، وهناك ثلاثة مراحل أساسية لعملهم:
 - تقديم وإحاطة المورد البشري بالمعلومات التي تهمهم: الاتصال الهابط الذي ينزل من أعلى الهرم التنظيمي؛
 - الاستعداد للاستماع لما يقوله الأفراد أنفسهم: الاتصال الصاعد الذي ينتقل من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي، السماح للأفراد بالتبادل فيما بينهم: الاتصال الأفقي؛
 - السماح للأفراد بالاتصال بمن هم في مستويات إدارية مختلفة لا تحكمهم علاقات رسمية: الاتصال المحوري؛
- انطلاقاً مما سبق نلاحظ، أن الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة قد أصبح له دوراً فعالاً في تحسين أداء الموارد البشرية، غير أن هذا لن يتأتى إلا من خلال بذل القائمين بالاتصال على مستوى مديرية/ خلية / مصلحة/ قسم الاتصال مجهودات حثيثة، لذلك يشترط في "القائم بالاتصال" الذي يعتبر طرفاً أساسياً له أثره في فعالية الرسالة الاتصالية ومدى تقبل الجمهور لمحتوى الرسالة حيث يتوقف ذلك على قدرته وكفاءته في الأداء أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والمهارات الاتصالية، ومنها: مهارة الحديث، الاستماع، القراءة السريعة، الكتابة الفعالة، الحوار، الإقناع، التفاوض، إدارة الذات في بيئة العمل،

ولغة الجسد. بالإضافة إلى مهارات أخرى تتعلق بالجانب الشكلي للقائم بالاتصال كالجاذبية والمظهر الحسن.¹

وعليه فإن الاتصال أصبح له عدة مهام في مجال إدارة الموارد البشرية، كالإعلام، تعبئة الطاقات، تطوير الإحساس بالانتباه، إشراك العمال وجعلهم ينخرطون ويؤدون أهداف المؤسسة، تحفيزهم، رفع روحهم المعنوية، تقوية الصلة فيما بينهم، بناء علاقات عمل قوية، وهي المهام التي لا يمكن إنكارها بأي حال من الأحوال في المؤسسات الحديثة، لأن حجم المراهنة على الاتصال في تسيير الموارد البشرية دفع بالعديد من المؤسسات إلى دمج الاتصال الداخلي ضمن إدارة الموارد البشرية.

إذ لم يعد هناك شك في الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة، إذ يمكن النظر إلى عملية الاتصال على أنها الشريان الذي يمد كافة وحدات المؤسسة بكل ما هو جديد، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء والارتقاء به إلى الدرجة التي يقترب فيها من تحقيق أهداف المؤسسة حيث لا يختلف اثنان على الدور الذي تؤديه العملية الاتصالية الداخلية في التأثير على أداء العاملين سواء سلبا أو إيجابا، من ذلك حرص الكثير من المؤسسات على توفير نظام اتصال فعال والإبقاء على وجوده ليضمن أداء عاليا للعاملين فيها، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم ككل.

¹ فتيحة محمدي، نفس المرجع السابق، ص 55 .

خلاصة

يظهر جليا أن الاتصال الداخلي في المؤسسة بمثابة الروح التي تحيا بها، فلا يمكن لأي عمل ان يتم داخل المؤسسة ما لم يكن هنالك أنظمة اتصالية جيدة ومحكمة، بالإضافة إلى ضرورة التمتع بالمهارات الفردية من أجل الاتصال الفعال بين مجتمع المؤسسة.

فإذا أرادت المؤسسة أن تتطور عليها ان تهتم بالعملية الاتصالية وتحاول جاهدة في تحسينها وتطويرها خصوصا وأن ذلك ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي للعمال، فالالاتصال الفعال الناجح يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء لاسيما أن الأداء الوظيفي هو المحرك الأساسي والفعال، والذي يعد المقياس الفعلي لمدى نجاح الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

الفصل الثاني : دراسة
حالة مديرية الإدارة
المحلية لولاية بومرداس

تمهيد

بعدما تمت المعالجة النظرية لموضوع الدراسة، نقوم من خلال هذا الفصل بمعالجة الموضوع ميدانياً، وذلك من خلال الاقتراب أكثر من الواقع العملي، والذي يعد خطوة هامة في الدراسة يتم من خلاله الوصول إلى إجابات عملية على الأسئلة والفرضيات التي بنيت من خلالها الدراسة، كما يشمل هذا الفصل عدة مراحل، حيث يمر بعدة خطوات، بداية من تقديم عام لمديرية الإدارة المحلية وولاية بومرداس، وتحديد مجال الدراسة الميدانية والمقصود من ذلك هو المجال الزمني والمكاني، وكذلك مجال العينة المدروسة، مع تحديد المجتمع الذي تتم من خلاله الدراسة، وتحديد أدوات جمع البيانات من ثم تحليل وتفسير البيانات من أجل الوصول إلى النتائج التي تكون نسبة إلى الإشكالية والفرضيات والأسئلة الفرعية المطروحة في بداية الدراسة، وكذلك بالموازاة مع الدراسات السابقة.

المبحث الأول: تقديم عام لولاية بومرداس ومديرية الإدارة المحلية

ولاية بومرداس هي إحدى الولايات 58 في الجزائر، وتعرف الولاية على أنها الجماعة الإقليمية وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة، وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية الإجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب.

وتضم ولاية بومرداس 09 دوائر من بين 553 دائرة على المستوى الوطني، و32 بلدية من أصل 1541 بلدية موزعة على القطر الجزائري²، باعتبار هذه الأخيرة الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث كرس المبدأ الديمقراطي للإدارة المحلية من خلال المجلس المنتخب الذي يمثل قاعدة اللامركزية، ويشكل إطار للتعبير عن الديمقراطية محليا من خلال مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة.¹

المطلب الأول: تقديم عام لولاية بومرداس

للتعرف أكثر على ولاية بومرداس نقدم من خلال هذا المطلب بطاقة فنية وبطاقة تقنية لولاية بومرداس نبين فيهما ما يلي:

أولا: بطاقة فنية عن ولاية بومرداس

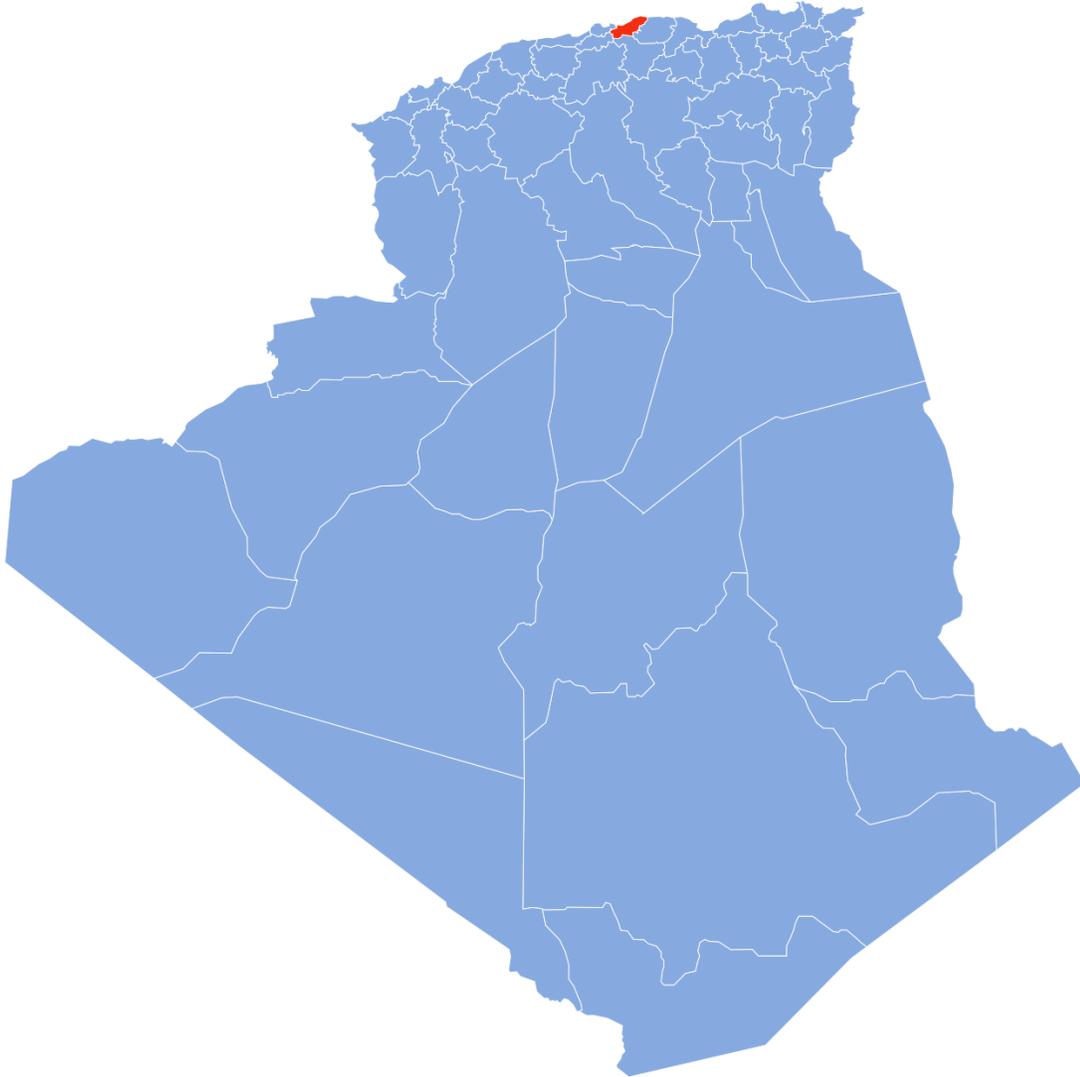
من أجل إعداد بطاقة فنية لولاية بومرداس سنتطرق الى موقعها الجغرافي، نبذة تاريخية عنها، والتقسيم الإداري لها، ونفصل في ذلك حسب الآتي:

1- الموقع الجغرافي

تقع ولاية بومرداس في الشمال المركزي للجزائر وتمتد على شريط ساحلي يزيد عن 80 كم. تتربع على مساحة تقدر بـ 1456,68 كم² ويقطنها حوالي: 831.000 نسمة تحدها غربا ولاية الجزائر ومن الجنوب الغربي ولاية البليدة، أما من الشرق فتحدها ولاية تيزي وزو، وجنوبا ولاية البويرة ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط.

¹ بالاعتماد على وثائق مديرية الإدارة المحلية .

الشكل رقم 1-2 : موقع ولاية بومرداس في خريطة الجزائر.



المصدر: بالاعتماد على وثائق مديرية الإدارة المحلية

2- نبذة تاريخية

سميت ولاية بومرداس نسبة إلى الولي الصالح سيدي علي بن علي بن أحمد البومرداسي الذي أسس زاويتين إحداهما تسمى الزاوية السفلانية وتقع فوق البحر والثانية تسمى الزاوية الفقانية تقع في حي أولاد بومرداس.

ويعود تاريخ ولاية بومرداس إلى فترة ما قبل التاريخ وقد مرت الولاية بعدة مراحل منها: المرحلة الفينيقية في الفترة الممتدة بين (500 ق.م / 146 ق.م) والمرحلة الرومانية بين عامي (42م/431م)

والمرحلة الوندالية ما بين (431 م/534م) والبيزنطية في الفترة الممتدة بين (534م/707م) وفي سنة 707م خضعت بومرداس لحكم الدولة الإسلامية بعد فتحها من طرف موسى بن نصير.

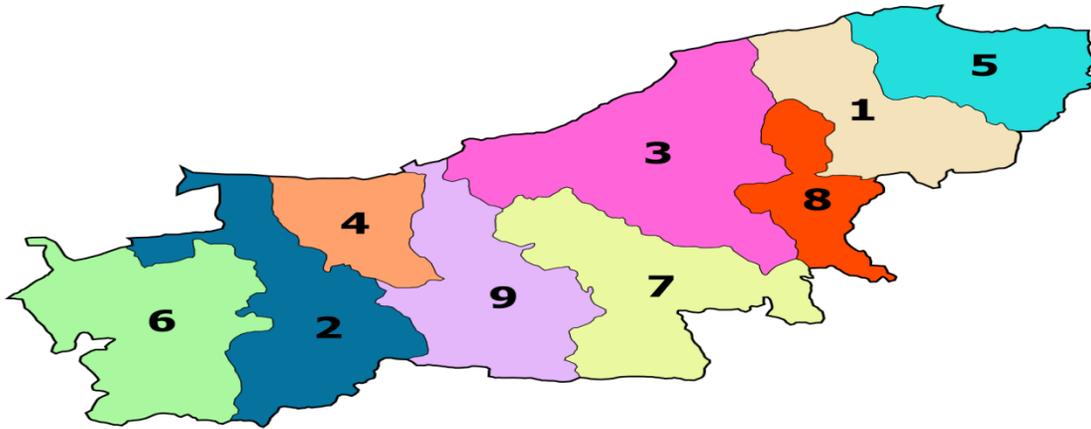
البلدات الثلاث زموري البحري (Rusubbicari)، جنات (Cissi)، ودليس (Rusucurium)، هم جميعهم أسسهم الفينيقيون، وكانوا المواقع القديمة الرئيسية بالولاية، بالرغم من أن مواقع بلدات أصغر بناها الرومان في داخل الولاية، مثل تاورقاز إلا أن تلك البلدات الصغيرة لم يبق بها أي آثار هامة. زموري البحري (تحت اسم مرسى الدجاج) ودليس كلاهما حاز بعض الأهمية في العصر الإسلامي، وكذلك عند الحماديين، القصبية التي يعود معظمها إلى العصر العثماني في دليس تبقى عنصراً للجذب السياحي. بومرداس نفسها خضعت للاحتلال الفرنسي على إثر حملة المارشال بيجو عام 1844م، وسماها الفرنسيون روشيه نوار Rocher-Noir في العهد الإستعماري.

بومرداس نمت بشكل مطرد بعد تأسيس الولاية عام 1983. الولاية تضررت بشدة من الزلزال الذي ضربها عام 2003، الذي كان مركزه بالقرب من زموري .

3- التقسيم الإداري لولاية بومرداس:

تتكون بومرداس من 09 دوائر وهي: دائرة برج منايل، دائرة بودواو، دائرة دلس، دائرة الثنية، دائرة يسر، دائرة خميس الخشنة، دائرة الناصرية، دائرة بغلية ودائرة بومرداس، حسب ما توضحه الخريطة التالية:

الشكل رقم 2-2: خريطة دوائر ولاية بومرداس



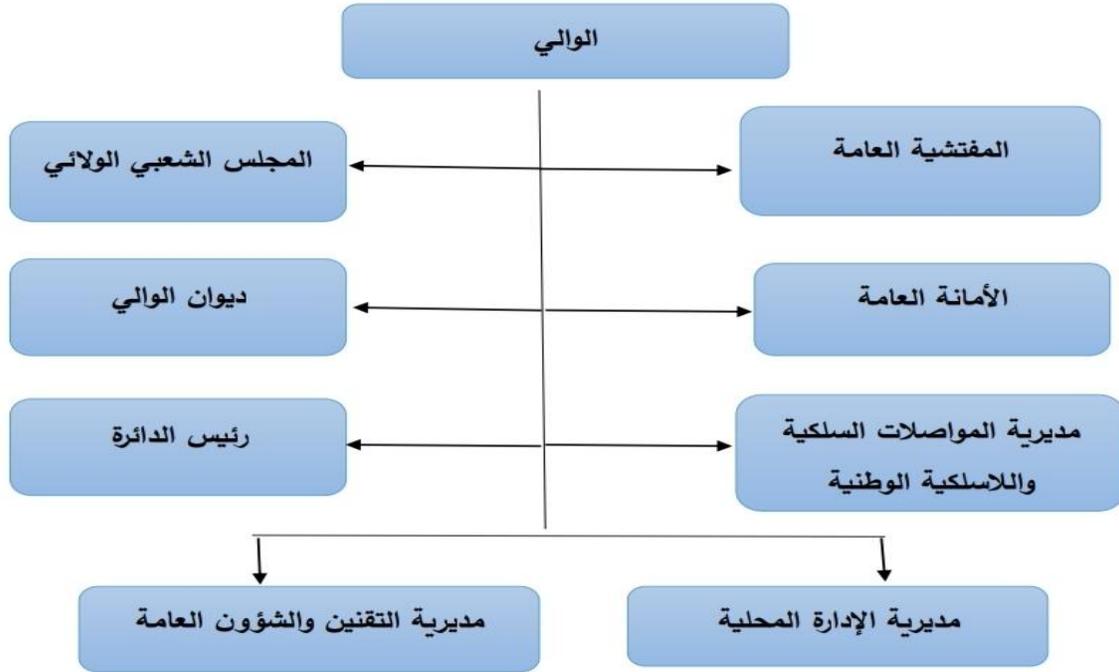
1. دائرة بغلية . 2. دائرة بودواو . 3. دائرة برج منايل .
4. دائرة بومرداس . 5. دائرة دلس . 6. دائرة خميس الخشنة
7. دائرة يسر . 8. دائرة الناصرية . 9. دائرة الثنية

المصدر: بالاعتماد على وثائق مديرية الإدارة المحلية

ثانيا: بطاقة تقنية لولاية بومرداس

تضم ولاية بومرداس مجموعة من الهيئات والتي تتضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 2-3 : المصالح الخارجية لوزارة الداخلية على مستوى الولاية



المصدر: بالاعتماد على وثائق مديرية الإدارة المحلية

حيث: تتوفر الولاية على إدارة توضح تحت سلطة الوالي، وتكون مختلف المصالح غير المركزية للدولة جزء منها، ويتولى الوالي تنشيط وتنسيق ومراقبة ذلك .

ونجد مجموعة من المراسيم التنفيذية التي تتعلق بتنظيم الإدارة في الولاية كالمرسوم التنفيذي 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994م، والمحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها، إضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم 94-177 المؤرخ في 26 جويلية 1994 م، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 90-285، المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها وعملها، حيث تتكون من الأجهزة التالية :

-الوالي؛

-المجلس الشعبي الولاى؛

- الأمانة العامة؛

- الديوان؛

- المفتشية العامة؛

- رئيس الدائرة؛

- مديرية التنظيم والشؤون العامة؛

- مديرية الإدارة المحلية.

المطلب الثاني: تعريف مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس وأهم مهامها

نوضح في هذا المطلب تعريف مديرية الإدارة المحلية أهم المهام التي تقوم بها .

أولاً: تعريف مديرية الإدارة المحلية

مديرية الإدارة المحلية هي إحدى هيئات ولاية بومرداس والتي تنظم في أربعة مصالح تتمثل في:

- مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية؛

- مصلحة التنشيط المحلي؛

- مصلحة الموارد البشرية؛

- مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية.

أما بالنسبة للمقر الإجتماعي للمديرية، فإن مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس تقع في مقر الولاية حيث أن ولاية بومرداس تقع في الشمال المركزي للجزائر، وتتوسط كل من ولاية الجزائر غرباً، وولاية البليدة من الجنوب الغربي، ومن الشرق ولاية تيزي وزو، وجنوباً ولاية البويرة، أما من الشمال فهي تطل على البحر الأبيض المتوسط.

ثانياً: مهام مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس

تتكون الإدارة المحلية من أربعة مصالح كل مصلحة تضم ثلاثة مكاتب وكل مكتب يختص في مجموعة من المهام ونذكرها كما يلي:

1- مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية

تقوم هذه المصلحة بكل المهام والعمليات المتعلقة بالميزانيات وممتلكات الولاية . وهي تتكون من ثلاثة مكاتب:

أ. مكتب ميزانية الولاية:

يهتم هذا المكتب بما يلي:

- إعداد مشروع الميزانية اللامركزية للولاية بالعلاقة مع المصالح المعنية؛

- برمجة وعرض مشروع الميزانية اللامركزية للولاية للدراسة والتصويت عليها؛

- إعداد الوثائق الميزانية وتقديمها للمصالح المركزية المؤهلة للمصادقة عليها؛

- تنفيذ الميزانية اللامركزية للولاية؛

- ضمان تحضير، اعداد والمصادقة على الحساب الإداري للولاية من طرف المجلس الشعبي الولائي؛
- متابعة العمليات التضامنية على مستوى الولاية.
- ب. مكتب الميزانية غير الممركزة للدولة**
يهتم هذا المكتب بما يلي :
- إعداد التقديرات الميزانية بعنوان الميزانية غير الممركزة للدولة؛
- القيام بالالتزام بالاعتمادات الممنوحة وتسديدها وفق الإجراءات التنظيمية السارية المفعول؛
- تسيير الصناديق والحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المحلي.

ج. مكتب الوسائل العامة والممتلكات

- يهتم هذا المكتب بما يلي :
- الصيانة، التصليح والمحافظة على الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للولاية؛
- متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات الولاية؛
- متابعة وحراسة المباني الإدارية التابعة للولاية؛
- تسيير حظيرة السيارات التابعة للولاية؛
- اقتناء اللوازم، العتاد والتجهيزات الضرورية لسير مصالح الولاية والدوائر؛
- تسيير المخزون والمخازن؛
- مسك سجلات الجرد والمحاسبة العينية؛
- مسك سجلات جرد الممتلكات العقارية وتحيينها؛
- تسيير ورشات الصيانة والتصليح.

2- مصلحة التنشيط المحلي

- تقوم هذه المصلحة بمراقبة كل ما يخص الجانب القانوني المتعلقة بميزانيات وحسابات البلديات وكذا تفصيل ونشر النصوص الخاصة بالبلدية وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي:
- أ. مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات البلدية:**
يهتم هذا المكتب بما يلي :
- جمع ونشر النصوص القانونية والتنظيمية الضرورية للسير المنتظم للبلديات والمؤسسات العمومية البلدية؛
 - ضمان المراقبة، المتابعة والمصادقة على ميزانيات وحسابات البلديات والمؤسسات العمومية المحلية؛
 - ضمان مراقبة المداورات المتعلقة بمالية البلديات والمصادقة عليها؛

- متابعة عملية تحصيل الإيرادات الجبائية للبلديات؛
- تحضير واعداد ملفات الإعانات لفائدة البلديات وضمان متابعتها؛
- تجميع، تحليل واستغلال المعلومات والمعطيات الإحصائية المتعلقة بالبلديات والمؤسسات العمومية المحلية؛

- متابعة ومراقبة مدى تنفيذ الإعانات المقدمة للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية؛
- متابعة العمليات التضامنية على مستوى البلديات؛

ب. مكتب تثمين الممتلكات البلدية

يهتم هذا المكتب بما يلي :

- القيام بكل الدراسات والتحليل التي تمكن البلديات من ترشيد وتدعيم مواردها المالية؛
- متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات البلدية؛
- مساعدة البلديات في عملية إحصاء الأملاك المنتجة وغير المنتجة للمداخيل؛
- متابعة ومراقبة سجلات مكونات الأملاك وعملية الجرد للبلديات؛
- ضمان متابعة المرافق التابعة للبلديات.

2-3- مكتب النشاط الاجتماعي:

يهتم هذا المكتب بما يلي :

- متابعة ومراقبة النشاطات الاجتماعية؛
- ضمان أمانة لجنة الخدمات الاجتماعية؛
- تقديم المساعدة الى مستخدمي الجماعات المحلية طبقا للتنظيم المعمول به؛
- معالجة ومتابعة العرائض ذات الطابع الاجتماعي؛
- تنشيط إطار الحوار والتشاور والإصغاء وتسيير النزاعات.

3- مصلحة الموارد البشرية

تختص بكل الأمور المتعلقة بالعاملين وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

أ. مكتب تسيير المستخدمين:

يهتم هذا المكتب بما يلي :

- إعداد وتحديد استراتيجية تطوير وترقية الموارد البشرية التابعة للولاية؛
- إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمستخدمين الأخوذيين على عاتق ميزانية الدولة والميزانية اللامركزية للولاية؛

- تنظيم الامتحانات والمسابقات؛

- القيام بعمليات التوظيف، التعيين، الترقية وتقييم الكفاءات والأداء؛

- تلبية الحاجات المعبر عنها من قبل مختلف المصالح؛

متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية.

ب. مكتب التكوين

يهتم هذا المكتب بما يلي :

- تحديد الاحتياجات في مجال التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وفقا للأولويات والأهداف

المسطرة؛

- تقييم مدى موافقة تكوين المستخدمين لمتطلبات المهن والمناصب بصفة دائمة، من أجل تكييف برامج

التكوين؛

-إعداد وتنفيذ برامج التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وضمان متابعتها وتقييمها؛

- ضمان تكوين المستخدمين وتجدد معلوماتهم؛

- ضمان العلاقات مع المراكز والمؤسسات المكلفة بالتكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى.

ج. مكتب مستخدمي البلدية

يهتم هذا المكتب بما يلي :

- نشر الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على البلديات؛

- مساعدة البلديات في إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية؛

- مراقبة تسيير المسار المهني لمستخدمي البلديات وضمان تطبيق التنظيم في مجال تسيير الموارد البشرية

على مستوى البلديات؛

- التأكد من مدى مطابقة قرارات تسيير المستخدمين البلديين للتنظيم الساري المفعول؛

- وضع بطاقة لمستخدمي التأطير وإعداد الإحصائيات المتعلقة بتطور التعدادات؛

- اعداد الاحصائيات وجدول التعدادات الخاصة بالبلديات؛

- متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية على مستوى البلديات.

4- مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية

مصلحة خاصة في تخطيط وانجاز ومتابعة مختلف الأنشطة التنموية الخاصة بالبلديات وهي تتكون من ثلاثة

مكاتب:

أ. مكتب الصفقات العمومية

يهتم هذا المكتب بما يلي :

- ضمان تطبيق التنظيم المتعلق بالصفقات العمومية على مستوى الولاية والبلديات؛
- إعداد ومتابعة تنفيذ الصفقات العمومية التي تبادر بها الولاية؛
- إعداد دفاتر الشروط للعمليات التي تبادر بها الولاية؛
- إعداد ومنح الصفقات والعقود التي تستجيب لاحتياجات الولاية؛
- ضمان سير مختلف اللجان الدائمة لفتح الأظرف وتقييم العروض؛
- متابعة ومراقبة الصفقات العمومية على مستوى البلديات.

ب. مكتب البرامج التنموية

يهتم هذا المكتب بما يلي :

- إحصاء وتقييم الاحتياجات فيما يتعلق ببرامج الاستثمار والتجهيز بالتنسيق مع القطاعات المعنية؛
- اقتراح برامج التجهيز في إطار العمليات المخططة من أجل تمويلها، ووضع حيز التنفيذ التمويل الضروري لإنجاز برامج التجهيز الممولة ذاتيا؛
- وضع حيز التنفيذ المالي والمادي لبرامج التجهيز.
- متابعة برامج التجهيز المسجلة لفائدة البلديات؛
- مساعدة البلديات في إنجاز برامجها التنموية.

ج. مكتب الإعلام الآلي

يهتم هذا المكتب بما يلي :

- تنفيذ تطبيقات الإعلام الآلي وأنظمة المعلومات بالتنسيق مع المصالح المعنية؛
- دراسة الاحتياجات في مجال التطوير وتطبيقات الاعلام الآلي؛
- إنجاز ومتابعة الأنظمة المعلوماتية على مستوى الولاية والبلديات.

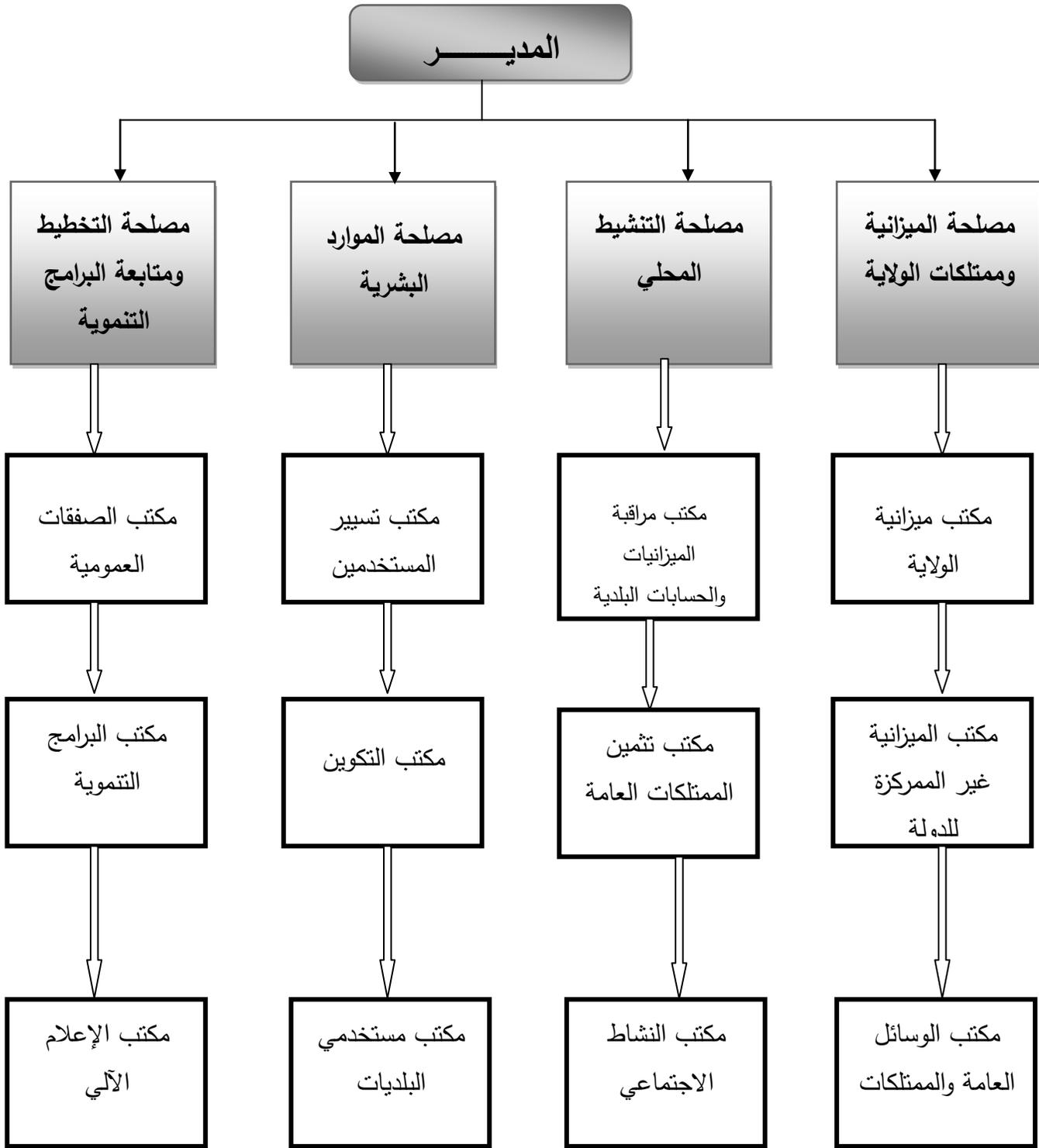
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية ووحدة الدراسة

تم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى الهيكل التنظيمي للمديرية، ومن ثم الهيكل التنظيمي لوحدة الدراسة أي المصلحة التي تجري فيها دراستنا وهي مصلحة إدارة الموارد البشرية.

أولا: الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس

يوضح لنا الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية لولاية بومرداس

الشكل رقم 2-3: الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مديرية الإدارة المحلية

إن نجاح مديرية الإدارة المحلية يظهر في مدى حسن اختيار هيكلها التنظيمي الذي يتوافق مع أنشطتها، وأعمالها، وهذا ما يبينه الشكل السابق من خلال ما تظم الإدارة المحلية من مصالح وهيئات، حيث تضم أربعة مصالح متمثلة في: مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية، مصلحة التنشيط المحلي، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة التخطيط ومتابعة برامج الولاية؛ وبدورها كل مصلحة مقسمة الى ثلاثة (03) مكاتب كما يلي:

-مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية ومكاتبها : مكتب ميزانية الولاية، مكتب الميزانية غير الممركزة للدولة، مكتب الوسائل العامة والممتلكات؛

-مصلحة التنشيط المحلي ومكاتبها هي : مكتب مراقبة الميزانية، مكتب تثمين ممتلكات البلدية، مكتب النشاط الإجتماعي؛

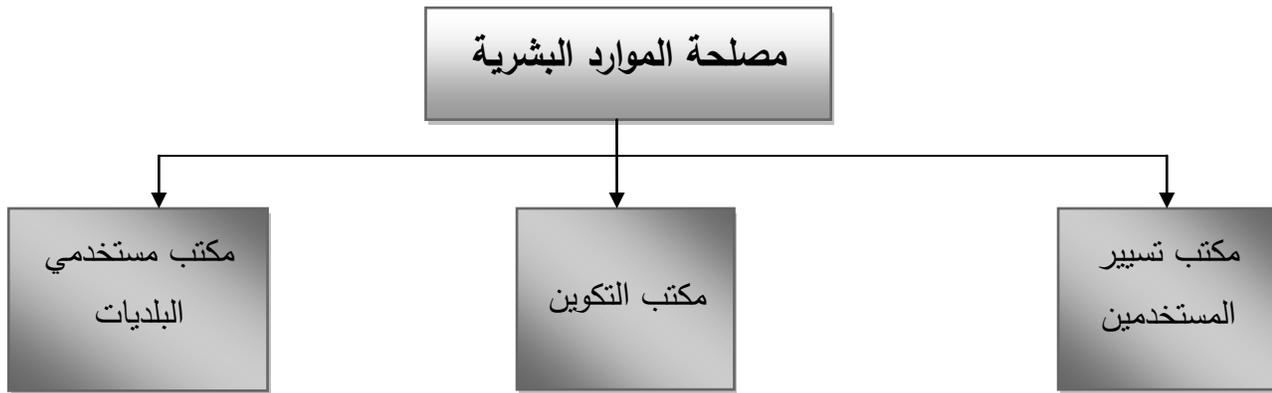
-مصلحة الموارد البشرية ومكاتبها هي : مكتب تسيير المستخدمين، مكتب التكوين، مكتب مستخدمي البلدية؛

-مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية ومكاتبها هي : مكتب الصفقات العمومية، مكتب البرامج التنموية، مكتب الإعلام الآلي.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمصلحة الدراسة

يتضح من خلال هذا الشكل الهيكل التنظيمي للوحدة التي أجرنا بها دراستنا التطبيقية وهي مصلحة الموارد البشرية:

الشكل رقم 2-4: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مديرية الإدارة المحلية

يبين الشكل التقسيمات الخاصة بمصلحة الموارد البشرية والتي تنقسم الى ثلاثة مكاتب وهي مكتب تسيير المستخدمين، مكتب التكوين، مكتب مستخدمي البلدية، حيث ان هذه المصلحة تسعى الى ترقية وتطوير الموارد البشرية وذلك لأن المورد البشري يعد عنصرا أساسيا وركيزة تسعى من خلالها الإدارة المحلية لتقديم أحسن الخدمات الممكنة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

يتطلب دراسة أي علم من العلوم وجود منهج مناسب للدراسة يساعد على معرفة جوانب الواقع في محل الدراسة، كما يجب اختيار المجتمع والعينة المناسبة.

أولاً: منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، فالمنهج هو الطريقة المتبعة لدراسة ظاهرة أو موضوع معين، للتعرف على أسباب الظاهرة وتقديم حلول لها، ومن أجل الوصول الى أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على:

1- المنهج الوصفي

والذي يعتبر من أهم المناهج المتوافقة مع مثل هذا النوع من المواضيع، لما يتيح من جمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها.

2- المنهج الاستقصائي

من خلال إعداد إستمارة تضم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث بغرض استغلال البيانات الميدانية.

3- المنهج الإحصائي

استعمال الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، حيث تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS في معالجة نتائج الاستبانة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتضح المجتمع الذي قمنا فيه بدراستنا وكذلك العينة المأخوذة منه كما يلي:

1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العناصر الموجودة في مكان الدراسة، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس فان مجتمع الدراسة في هذه الأخيرة يتكون من مجموع العاملين والمقدر بـ 156 عامل باختلاف أعمارهم وجنسهم ومناصبهم الإدارية.

2- عينة الدراسة

نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها لذلك قمنا باختيار عينة عشوائية من 40 عامل أي بنسبة 25.64% من إجمالي العمال المقدر بـ 156 والموزعين عبر مختلف الإدارات، وتم توزيع 40 قائمة استبانة عليهم حيث تم استرجاع 36 منها 34 قابلة للدراسة وإلغاء 2 لأنها غير صالحة للدراسة والمتبقية منها غير مسترجعة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-1: توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيان	التوزيع	الملغى	الصالح للدراسة	التالف
المجموع	40	02	34	04
النسبة	100 %	05 %	85 %	10 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبانة

وتم توزيع الاستبانة بشكل شخصي مع تقديم بعض التوضيحات أحيانا عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة.

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات

نتناول في هذا المطالب المصادر والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات

أولاً: مصادر جمع البيانات

ان مصادر جمع البيانات متعددة، والتي تمكن الباحث من الحصول على المعلومات والبيانات الكافية من أجل تحليل دراسته، وتقسم مصادر جمع البيانات إلى نوعية:

1- البيانات الأولية

هي ما يتم الحصول عليه في ميدان الدراسة، من خلال الوسائل المختلفة التي يعتمد عليها الباحث، وهي: الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، حيث يعد الاستبيان من أكثر الوسائل استخداما في جمع البيانات والمعلومات، من عند المستجوبين، خصوصا انهم يستطيعون الإجابة بحرية وموضوعية كون الأسئلة الموجودة ستكون سرية يستخدمها الباحث لغرض البحث العلمي فقط.

وبعدما يتم إعداد الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة يتم جمعها وادخال المعلومات في برنامج spss:statistical package for social science من ثم تحليل المخرجات المتحصل عليها من برنامج .spss

2- البيانات الثانوية

يتم ذلك بالإطلاع على الدراسات السابقة من الكتب، المقالات، الرسائل الجامعية، الأطروحات وغيرها وهذا من أجل إفادة بحثنا من خلال معرفة الطرق العلمية الصحيحة المتبعة حتى نتجنب الوقوع في الخطأ.

ثانيا: أدوات الدراسة

تعد الاستبانة أهم وسيلة في جمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة والعبارات التي تتطلب من المستجوب الإجابة عليها، ويعتبر أنسب الأدوات إستعمالا في دراسة العينات المتوسطة والكبيرة انطلاقا من ذلك قررنا الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة استبانة بها مجموعة من الأسئلة، وذلك بغرض جمع بيانات الدراسة وهذا لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في معرفة مدى دور الاصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.

وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة محاور:

1- المحور الأول

يحتوي هذا المحور على المعلومات الوظيفية والشخصية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية.

2- المحور الثاني

وهو محور المتغير المستقل الاتصال الداخلي حيث يتضمن عشرة (10) عبارات موزعة على نوعين للاتصال الداخلي:

- الاتصال الرسمي؛

- الاتصال غير الرسمي.

ويهدف هذا المحور الى التعرف على الاتصال الداخلي من وجهة نظر العاملين في مديرية الإدارة المحلية.

3- المحور الثالث

في هذا المحور تم تناول المتغير التابع الأداء الوظيفي حيث يحتوي على ستة (06) عبارات تهدف الى رؤية الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس.

كما تم إعداد الاستبيان على أساس مقياس "ليكارت" الثلاثي، والذي يتمثل في ثلاثة اجابات، لتسهيل تحديد آراء أفراد العينة لأسئلة الاستبيان، يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2-2: مقياس "ليكارت" الثلاثي

أوافق	محايد	لا أوافق	الرأي
3	2	1	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبانة

يتراوح مقياس "ليكارت" من (1 إلى 3) حسب مقياس ليكارت الثلاثي (لا أوافق، محايد، أوافق)

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

بعد إعداد استمارة الاستبيان وجب التأكد من صدقها وثباتها، وقبل ذلك وجب تبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الإحصائي spss: statistical package for social sciences والاعتماد على الأساليب التالية:

1- الإحصاء الوصفي

من خلاله يتم وصف مجتمع الدراسة اعتماداً على: النسب المئوية، والتكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

2- معامل الثبات ألفا كرومباخ

لقياس ثبات العينة.

3- معامل الصدق

لقياس صدق الاستبانة.

4- معامل الارتباط

قياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الفرعي لمعرفة وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرين من عدمها.

ثانياً: صدق وثبات الاستبانة

للتأكد من صدق وثبات الاستبانة تم القيام بما يلي:

قبل أن تخرج قائمة الاستبانة بشكلها النهائي، مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها، بدأت عملية التحقق من صدق الأداة بعرض قائمة أولية للأسئلة على الأستاذة المشرفة، وتم تزويدها بأهداف البحث للتأكد من

مدى صدقها وتحققها لأغراض البحث وبعد التأكد من ذلك تم توزيعها على العاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس.

تم حساب معامل الصدق من خلال الجذر التربيعي لألفا كرومباخ، وقد وجدنا معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.982، وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2-3: معاملات الثبات والصدق لمتغيري الدراسة

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معامل الصدق
الاستبيان	16	0.965	0.982
الاتصال الرسمي	05	0.950	0.974
الاتصال غير الرسمي	05	0.947	0.973
الاتصال الداخلي	10	0.971	0.985
الأداء	06	0.845	0.919

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ جيدة لكل المجالات ولجميع المحاور، حيث بلغت 0.965، وكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبلها عند درجة الاعتمادية، فإن معامل الثبات جيد وبنسبة مقبولة، وكذلك الأمر بالنسبة لمعامل الصدق، وبالتالي فإن الاستبيان مقبول لأغراض البحث.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

تعد عملية استرجاع الاستبانة الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس، نقوم بتفريغ الاستبانة من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في جداول قصد تحليلها ومعالجتها.

المطلب الأول : عرض وتحليل المعلومات الشخصية

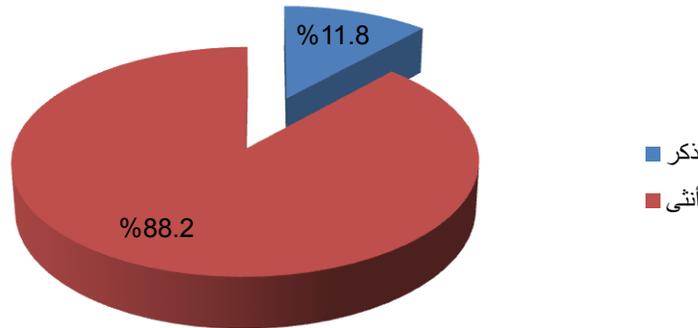
أولا : الجنس

جدول رقم 2-4 : توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب
ذكر	4	11.8
أنثى	30	88.2

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

الشكل رقم 2-6 : توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

نلاحظ أن نسبة عالية من العينة المدروسة إناث حيث بلغ عددهم 30 عاملة بنسبة 88.2 % أما الذكور فقد بلغ عددهم 04 عامل بنسبة 11.8 %.

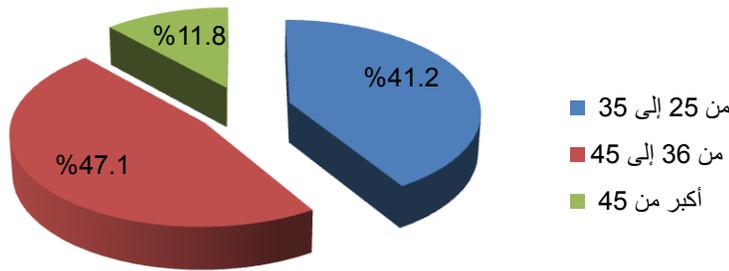
ثانيا : العمر

جدول رقم 2-5 : توزيع الفئة المدروسة حسب العمر

النسب	التكرارات	السن
%41.2	14	من 25 إلى 35
%47.1	16	من 36 إلى 45
%11.8	4	أكبر من 45

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

الشكل رقم 2-7 : توزيع الفئة المدروسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة بنسبة 47.1 % وتعتبر أعلى نسبة، حيث يمكن القول أن مديرية الإدارة المحلية تتميز بقوى عاملة متمكنة بعدها فئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 41.2 % وهي نسبة يمكن القول عنها أنها عالية، وأخيرا تأتي فئة العاملين الذين أعمارهم أكبر من 45 سنة بنسبة 11.8 % صغيرة ، ومن المحتمل أن يعود السبب إلى سياسة التقاعد المنتهجة من طرف مديرية الإدارة المحلية من أجل تشغيل فئة الشباب .

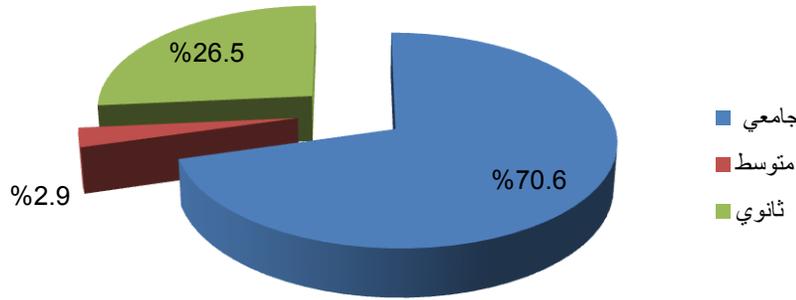
ثالثا : المستوى التعليمي

جدول رقم 2-6 : توزيع الفئة المدروسة حسب المؤهل العلمي

النسب	التكرارات	المؤهل العلمي
% 2.9	01	متوسط
% 26.5	9	ثانوي
% 70.6	24	جامعي

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

الشكل رقم 2-8 : توزيع الفئة المدروسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة فئة العاملين ذوي المستوى التعليمي الجامعي تأخذ أعلى نسبة تقدر بـ 70.6% يرجع إلى أن العينة المقصودة من الاستبانة أغلبهم ذوي المستوى الجامعي وأن مديرية الإدارة المحلية تأخذ عمالها على أساس التعليم العالي ثم تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة 26.5% وهي نسبة عالية نوعا ما، ثم فئة المتوسط بنسبة 2.9% .

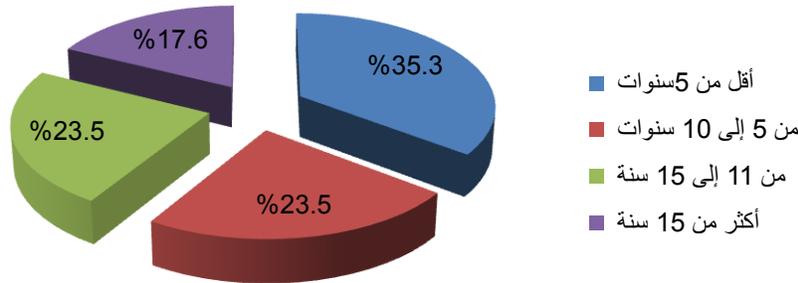
رابعاً : الأقدمية

جدول رقم 2-7 : توزيع الفئة المدروسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسب
أقل من 5 سنوات	12	35.3%
من 6 إلى 10 سنوات	8	23.5%
من 11 إلى 15 سنة	8	23.5%
أكثر من 15 سنة	6	17.6%

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

الشكل رقم 2-9 : توزيع الفئة المدروسة حسب الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالب استنادا على مخرجات spss.20

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن النسبة الكبيرة من العاملين للعينة المدروسة ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات هي الأكبر حيث تقدر بـ 35.3 % ، ثم تليها الفئتان من 6 إلى 10 سنة و من 11 إلى 15 سنة بنفس النسبة والتي تقدر بـ 23.5 % ، وأخيرا الفئة ذوي الخبرة المهنية أكثر من 5 سنوات فتقدر بـ 17.6 % .

المطلب الثاني : عرض النتائج وتقييم متغيرات الدراسة

في هذا المطلب تم حساب جملة من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة.

أولا : المتغير المستقل (الاتصال الداخلي)

يظهر الاتصال الداخلي من خلال القسم الثاني للاستبيان وهو يمثل المحول الأول وهو متغير مستقل ويشمل 10 عبارات، ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات .

الجدول رقم 2-8 : يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاتصال الداخلي

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
متوسط	3	0.84282	2.32	1_ يوجد الاتصال النازل (من المدير الى العمال) في مديرية الادارة المحلية
متوسط	4	0.82788	2.26	2_ يوجد الاتصال الصاعد(من العمال الى المدير) في مديرية الادارة المحلية
عالي	1	0.68404	2.67	3_ يوجد الاتصال الأفقي (بين العمال من نفس المستوى) في مديرية الادارة المحلية
عالي	2	0.82518	2.52	4_ يتم استخدام وسائل الاتصال الكتابية في مديرية الادارة المحلية
متوسط	5	0.90404	1.97	5_ يتم استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية في مديرية الادارة المحلية
عالي	--	0.7484	2.35	الاتصال الرسمي
عالي	1	0.817	2.38	1- يساهم الاتصال غير الرسمي في توضيح المعلومات الخاطئة
متوسط	4	0.80827	1.79	2- يهتم المسؤولون بالمشكلات الشخصية للعمال
متوسط	2	0.8796	2.118	3- أجد سهولة في التحوار مع المسؤولين
متوسط	5	0.857	1.59	4-أناقش مشكلاتي الشخصية مع العمال داخل مديرية الادارة المحلية
متوسط	3	0.72883	2.117	5-ألتقي بزلاء العمل خارج مديرية الادارة المحلية
متوسط	--	0.745	2	الاتصال غير الرسمي
متوسط	-	1.461	2.176	الاتصال الداخلي

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أن متغير الاتصال الرسمي سائد بدرجة متوسطة في مديرية الادارة المحلية محل الدراسة بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 0.75، كما أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة 3 بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري 0.68 هذا يدل على أن الاتصال الأفقي هو الاتصال الأكثر استخداما في مديرية الادارة المحلية، ثم تليها العبارة 4 بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 0.82 وهذا يبين بأن مديرية الادارة المحلية لا تزال تعتمد بشكل كبير على الاتصال الكتابي أي على الوسائل الكتابية في

الاتصال وأن الوسائل الإلكترونية لاتزال قيد التجربة وفي طريقها إلى فرض نفسها شيئاً فشيئاً، ثم نجد العبارة 1 قدر متوسطها الحسابي ب 2.32 وانحرافها المعياري ب 0.84 يعني ذلك أن الاتصال النازل سائد في مديرية الادارة المحلية بعد الاتصال الأفقي، ثم تأتي العبارة 2 بمتوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري 0.82 ومنه فالاتصال الصاعد من العمال إلى المدير موجود ولكن بدرجة أقل فهو يتذيل الترتيب في أنواع الاتصال الداخلي، وفي الأخير العبارة 5 بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.90

وهذا يؤكد أن وسائل الاتصال الإلكترونية معتمدة في مديرية الادارة المحلية بدرجة أقل من الوسائل الكتابية وأن مديرية الادارة المحلية لا تزال في طريق استعمال الوسائل الإلكترونية والتطوير من وسائل الاتصال أما فيما يخص الاتصال غير الرسمي هو الآخر سائد بدرجة متوسطة في مديرية الادارة المحلية التي وزعت فيها الاستبانة بمتوسط حسابي 2 وانحراف معياري 0.74، كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري 0.81 وهذا ما يؤكد مساهمة الاتصال الرسمي في توضيح المعلومات الخاطئة داخل مديرية الادارة المحلية، تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 2.118 وانحراف معياري 0.87 مما يؤكد سهولة الاتصال بالمسؤولين والتحاور معهم من قبل العاملين في مديرية الادارة المحلية، وتحتل العبارة 5 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.117 وانحراف معياري 0.72 فهنا التقاء العاملين خارج مديرية الادارة المحلية وتحاورهم قد يدل على تبادلهم للمعلومات والأفكار الخاصة بالعمل وهذا ما يؤدي إلى الاتصال غير الرسمي بينهم، تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 1.79 وانحراف معياري 0.80، وتتذيل الترتيب العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 1.59 وانحراف معياري 0.85 .

أما متغير الاتصال الداخلي (بنوعيه: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي) فهو سائد في مديرية الادارة المحلية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 2.17 وانحراف معياري 0.73 .

نلاحظ من خلال ما سبق أن مديرية الادارة المحلية التي أجريت فيها الدراسة تعتمد على الاتصال الداخلي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي بدرجة متوسطة، كما أن الاتصال الرسمي سائد بدرجة أكبر من الاتصال غير الرسمي.

كما نستنتج أن الاتصال الأكثر استعمالاً هو الاتصال الأفقي، بعده الاتصال النازل من المدير إلى العاملين، وبعده الاتصال الصاعد من العاملين إلى المدير، كما أن مديرية الإدارة المحلية تعتمد على وسائل الاتصال الكتابية أكثر من الوسائل الإلكترونية.

ثانياً : المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الجدول رقم 2-9 : يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
عالي	5	0.78760	2.5294	1_ للقرارات التي يتخذها المسؤول عني في مديرية الادارة المحلية تأثير على أدائي الوظيفي
عالي	5	0.78760	2.5294	2_ للبيئة الداخلية في مديرية الادارة المحلية تأثير على أدائي
عالي	3	0.37881	2.9118	3_ تساعد المكافآت والأجور على تحسين أدائي الوظيفي
عالي	1	0.00000	3.0000	4_ تساعد الترقيات على تحسين أدائي الوظيفي
عالي	2	0.17150	2.9706	5_ يساهم حصولي على الحوافز في العمل في زيادة الفاعلية في الأداء
عالي	4	0.64584	2.6471	6_ يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الادارة المحلية بصفة دورية
عالي	--	0.415	2.764	الأداء الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

تدل معطيات الجدول أن الأداء الوظيفي سائد بدرجة متوسطة في مديرية الادارة المحلية محل الدراسة بمتوسط حسابي 2.764 وانحراف معياري 0.415، كما أوضح أن العبرة 4 هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.00 هذا يدل على أن الترقيات تؤدي إلى تحسين الأداء بشكل كبير، ثم تليها العبرة 5 بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.17 فالحوافز في العمل تحتل ثاني مرتبة بعد الترقيات في زيادة الفاعلية في الأداء الوظيفي، في حين جاءت العبرة 3 بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 0.37، تليها العبرة 6 بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 0.64، وفي الأخير جاءت كل من العبرة 1 و 2 في ترتيب واحد بنفس المتوسط الحسابي 2.52 وانحراف معياري واحد 0.78 .

هذا يدل على أن الأداء الوظيفي مقبول في مديرية الإدارة المحلية محل الدراسة من خلال العينة المدروسة، وأن الترقيات والمكافآت والأجور تساهم في زيادة الأداء الوظيفي كما تبين موافقة بعض العاملين على أن عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية .

المطلب الثالث : معامل الارتباط

تم دراسة العلاقة بين مختلف المتغيرات بالاعتماد على معامل الارتباط سييرمان R لمعرفة طبيعة العلاقات الطردية والعكسية في مديرية الإدارة المحلية محل الدراسة كما تم حساب معامل التحديد R^2 . حيث نقتراح الفرضيات الجزئية التالية :

1_ يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الاتصال الرسمي والأداء الوظيفي .

2_ يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي .

3_ يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي .

أولاً : نتائج معامل الارتباط ومعامل التحديد

الجدول رقم 2-10 : يمثل الارتباط بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

الاتصال الرسمي	الاتصال غير الرسمي	الاتصال الرسمي + غير الرسمي (الاتصال الرسمي)	معامل الارتباط R	الأداء الوظيفي
0.817**	0.795**	0.805**	معامل الارتباط R	
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة SIG	
0.667	0.632	0.648	معامل التحديد (مربع معامل الارتباط R ²)	

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير نتائج معامل الارتباط الى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين الاتصال الداخلي بنوعيه (الرسمي وغير الرسمي) والأداء الوظيفي، وذلك عند مستوى دلالة معنوية 0.05. كما تبين نتائج معامل التحديد أن الاتصال الرسمي يؤثر بنسبة 66.7% من الأداء الوظيفي، في حين يؤثر الاتصال غير الرسمي بنسبة 63.2% منه، وبذلك فإن الاتصال الداخلي يؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين بنسبة 64.8%.

ثانياً : اختبار الفرضيات المتعلقة بمعامل الارتباط

الفرضية الأولى : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الاتصال الرسمي والأداء الوظيفي .

من خلال الجدول نجد معامل الارتباط R تساوي ** 0.817 فهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين متغيرين الاتصال الرسمي والأداء الوظيفي، كما جاءت مستوى الدلالة SIG تساوي 0.00 وهذا يدل على أن إجابات المبحوثين كانت إيجابية، كما أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05، وذلك ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى.

الفرضية الثانية : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي . يبين الجدول أن معامل الارتباط R يساوي ** 0.795، ومنه هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي كما كان مستوى دلالة SIG تساوي 0.00

وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن إجابات المبحوثين إيجابية وذلك يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية .

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي . من خلال الجدول قيمة معامل الارتباط R تساوي * * 0.805 هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين متغيري الاتصال الداخلي (الاتصال الرسمي+الاتصال غير الرسمي) والأداء الوظيفي، كما يبين مستوى دلالة SIG بما أنها أقل من مستوى دلالة 0.05 صحة الفرضية الجزئية الثالثة، وبما أن SIG تساوي 0.00 فإن إجابات المبحوثين كانت إيجابية .

خلاصة

تم في هذا الفصل التطرق إلى دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي فهي تكتسي أهمية بالغة في تسيير السلطات المحلية، والهدف من هذه الدراسة كان محاولة ابراز دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين باستعمال الاستبانة وتحليلها عن طريق برنامج التحليل الاحصائي Spss .

وقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في المديرية محل الدراسة، وهذا ما يوضحه معامل الارتباط المقدر بـ 0.805^{**} ، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، كما يتوفر الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية بدرجة متوسطة.

خاتمة

تم تناول من خلال هذه الدراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وحاولنا أن نبين الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الداخلي في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسينه، وبذلك فإن الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة ضرورة حتمية مهما اختلف نوعه من أجل ضمان تقديم الأداء الجيد من قبل الموظفين، فمدى نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها أصبح مرتبطاً بمدى نجاحها في وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة للاتصال الداخلي .

إن المؤسسة التي تمنح الاهتمام الكافي للاتصال الداخلي تتجح في تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها، لأن الاتصال الداخلي يؤثر بشكل كبير على الموظفين داخل المؤسسة، وذلك حسب درجة فعاليته والسياسة الاتصالية المطبقة من طرف المؤسسة على الموظفين .

وتبين من خلال الدراسة الميدانية أن الاتصال الداخلي يؤدي دور بالغ الأهمية داخل المؤسسة من خلال نشر ثقافة التواصل والتماسك والترابط بين الموظفين مما يؤدي إلى المساهمة بشكل كبير في تحسين أدائهم الوظيفي، وذلك من أجل تحقيق المصلحة العامة داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق نجاح المؤسسة ووصولها إلى أهدافها.

وبالتالي ارتأينا من خلال بحثنا هذا دراسة الإشكالية "ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين

الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس؟" فمن خلال إطلالتنا في الجزء النظري عن المفاهيم الأساسية والأهمية لكل من الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، أما الجزء التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية لمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي نلخصها في النقاط التالية :

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تمحورت حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- الجانب النظري:

- _ يحظى الاتصال الداخلي بأهمية كبيرة من طرف جميع المؤسسات العمومية والخاصة؛
- _ يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة مهمة لنقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء داخل المؤسسة؛
- _ يهدف الاتصال الداخلي إلى زيادة المعارف والمهارات وتحسين سلوك الأفراد وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة؛
- _ يحتاج الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى مجموعة من الوسائل الكتابية كالإعلانات والتقارير أو الوسائل الشفوية مثل الاجتماعات والملققات أو الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والانترنت.... الخ .

2- الجانب التطبيقي:

_ يقوم الاتصال الداخلي في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس على الاتصال الرسمي، وذلك بمختلف أنواعه واتجاهاته، الاتصال النازل الذي يتضمن التعليمات والأوامر والقرارات من الرؤساء إلى المرؤوسين، والأفقي الذي يسهل طريقة العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون في شكل انشغالات وشكاوي الموظفين ومقترحاتهم ورغم ذلك يبدو هذا الاتصال بطيئا نوعا ما في المؤسسة؛

_ وجود الاتصال غير الرسمي في المديرية بحكم العلاقات التي تربط بين الموظفين؛

_ اعتماد الإدارة على الوسائل الكتابية في عملية الاتصال بشكل أكبر من الوسائل الإلكترونية وهذا ما يحد من سرعة وفعالية الاتصال الداخلي؛

_ وجود علاقة ارتباط قوية بين كل من الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط 0,805، وهو ما يفسر وجود علاقة طردية بينهما؛

_ قلة خبرة بعض الموظفين في مجال الوسائل الإلكترونية الحديثة مما يجعل الاتصال الداخلي يتسم بنوع من البطئ واللجوء أكثر إلى الاتصال التقليدي؛

_ تعتمد مديرية الإدارة المحلية على الاتصال الداخلي بدرجة متوسطة وهذا يدل بعدم الاهتمام الكافي بتطوير عملية الاتصال الداخلي.

ثانيا: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الاتصال الرسمي والأداء الوظيفي . من خلال الدراسة نجد معامل الارتباط R تساوي * 0.817 فهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين متغيرين الاتصال الرسمي والأداء الوظيفي، كما جاءت مستوى الدلالة SIG تساوي 0.00 وهذا يدل على أن إجابات المبحوثين كانت إيجابية، كما أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05، وذلك ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي . من خلال الدراسة أن معامل الارتباط R يساوي * 0.795، ومنه هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي كما كان مستوى دلالة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن إجابات المبحوثين إيجابية وذلك يثبت صحة الفرضية الثانية .

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي . من خلال ما جاء في الدراسة قيمة معامل الارتباط R تساوي * 0.805 هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين متغيري الاتصال الداخلي(الاتصال الرسمي+الاتصال غير الرسمي) والأداء الوظيفي، كما يبين مستوى دلالة SIG بما أنها أقل من مستوى دلالة 0.05 صحة الفرضية الثالثة، وبما أن SIG تساوي 0.00 فإن إجابات الباحثين كانت إيجابية .

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

_ مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في مجال المعلومات والاتصال من خلال إدخال وسائل إلكترونية حديثة تزيد من كفاءة وفعالية الاتصال الداخلي، وذلك من أجل المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛

_ تكوين الموظفين في مجال الاتصال الداخلي من أجل تطوير مهاراتهم في استعمال تقنيات الاتصال الجديدة ، وهذا ما يساهم في الأداء الجيد للوظائف والفعالية أكثر؛

_ وجوب الإهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة من أجل ضمان الأداء الجيد للموظفين، فالالاتصال السليم يكون فعالا ويساهم في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ؛

_ الإهتمام بالاتصال المساعد وفتح الباب أمام الموظفين لتقديم اقتراحاتهم وشكاويهم لأن ذلك قد يساهم في اتخاذ بعض القرارات الإيجابية التي تصب في صالح الموظف والمؤسسة؛

_ زيادة الوعي بأهمية عملية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

رابعا: آفاق البحث

يتبين من خلال هذه الدراسة أن هناك جوانب أخرى يجب دراستها والبحث فيها، نقترحها لتكون مواضيع لدراسات وبحوث قادمة، نذكرها فيما يلي:

_ واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية بين الأمس واليوم؛

_ دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الوطنية؛

_ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطور الاتصال الداخلي؛

_ فعالية الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً : الكتب

1_ باللغة العربية

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى الموظفة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986 .
- أحمد ماهر، المقابلات الشخصية، الدار الجامعية، مصر، 2007 .
- أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2018 .
- بشير العلق، الاتصال في المؤسسات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2009 .
- خضير كاضم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار انشاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008 .
- خيضر كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المنارة للنشر والتوزيع، مصر، 2007 .
- دادي ناصر عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2004 .
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007 .
- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005 .
- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والموظفين؟، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001 .
- زيد منير عبودي، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008 .
- سعاد نايف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، 2001 .
- شريف أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2006 .
- صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي، مصر، 1998 .
- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002 .
- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- عبدالله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015 .

- علي الشرفاوي، العملية الإدارية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2017 .
- فريد بلخير كورتل. الهام بوغليطة. الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010 .
- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 .
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993 .
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008 .
- مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط2، لبنان، 2010 .
- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .

2_ باللغة الأجنبية

- Dimitri Weiss , **ressources humaines**, deuxièmes éditions ; Edition d'organisation , paris ,2003

ثانيا : الرسائل والاطروحات

- شادي عزالدين، البعد الاتصالي لحماية البيئة في الجزائر، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال بيئي، علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013 .
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة بومرداس، الجزائر، 2010 .
- العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018 .
- قبائلي حياة، التفكير في مساهمة الاتصال في القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016 .

- مريم أرفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017 .

ثالثا : الملتقيات والمؤتمرات ومحاضرات

- الأمين بلقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2014 .
- أمينة بن زرارة، استراتيجيات الاتصال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة، علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، الجزائر، 2020-2021 .
- باية بووزة، دور الاتصال الداخلي في تحسين انتاجية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 34، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2013 .
- بلقايد ابراهيم، دور شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء الموظفين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 16، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017 .
- حروز بوحفص، عيسات وسيلة، بناء نموذج معياري لقياس فاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2021 .
- حمود الهادي نافع العنزي، أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 4، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2023 .
- صبوح عبد الحفيظ، محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018/2019 .
- علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين، 2019 .
- فاضل فايزة، سعدون سمية، الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الأول، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، المركز الجامعي عين تيموشنت، الجزائر، 2017.
- فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 2، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2021 .

المراجع

- مطالي ليلي، محاضرات في ادارة الموارد البشرية، مطبوعة بيداغوجية جامعية موجهة لطلبة، السنة الثالثة إدارة أعمال قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2016.

اطلا حق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تخصص تسيير محواري

استمارة استبيان

سيدي المحترم / سيدتي المحترمة

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة التخرج التي تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي تحت عنوان : " دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة الإدارة المحلية لولاية بومرداس - "، نطلب من سيادتكم التعاون معنا والتكرم بقراءة عبارات الاستبيان بتمعن ووضع إشارة (x) أمام كل عبارة وتحت إحدى البدائل التي تعتقدون أنها تمثل إجاباتكم ودرجة موافقتكم وبكل موضوعية.

علما أن المعلومات التي تقدم من قبلكم سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا لكم مسبقا على حسن تعاونكم ودعمكم

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول : المعلومات الوظيفية

الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة :

الجنس :	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
العمر :	أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	من 26 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/>
	من 36 إلى 45 سنة	<input type="checkbox"/>	أكبر من 46 سنة	<input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي :	ابتدائي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>
	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>

الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

المحور الثاني : الاتصال الداخلي

الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة :

الرقم	العبرة	لا أوافق	محايد	أوافق
<u>الاتصال الرسمي</u>				
01	يوجد الاتصال النازل(من المدير الى العمال) في مديرية الإدارة المحلية			
02	يوجد الاتصال الصاعد(من العمال الى المدير) في مديرية الإدارة المحلية			
03	يوجد الاتصال الأفقي (بين العمال من نفس المستوى) في مديرية الإدارة المحلية			
04	يتم استخدام وسائل الاتصال الكتابية في مديرية الإدارة المحلية			
05	يتم استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية في مديرية الإدارة المحلية			
<u>الاتصال غير الرسمي</u>				
06	يساهم الاتصال غير الرسمي في توضيح المعلومات الخاطئة			
07	يهتم المسؤولون بالمشكلات الشخصية للعمال			
08	أجد سهولة في التحاور مع المسؤولين			
09	أناقش مشكلاتي الشخصية مع العمال داخل مديرية الإدارة المحلية			
10	ألتقي بزملاء العمل خارج مديرية الإدارة المحلية			

المحور الثالث : الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	لا أوافق	محايد	أوافق
01	للقرارات التي يتخذها المسؤول عني في مديرية الإدارة المحلية تأثير على أدائي الوظيفي			
02	للبيئة الداخلية في مديرية الإدارة المحلية تأثير على أدائي			
03	تساعد المكافآت و الأجور على تحسين أدائي الوظيفي			
04	تساعد الترقيات على تحسين أدائي الوظيفي			
05	يساهم حصولي على الحوافز في العمل في زيادة الفاعلية في الأداء			
06	يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الإدارة المحلية بصفة دورية			

كرونباخ كل الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	16

كرونباخ اتصال رسمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	5

كرونباخ اتصال غير رسمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	5

كرونباخ الاتصال رسمي + غير رسمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	10

كرونباخ أداء

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	6

ارتباط اتصال رسمي مع أداء

Corrélations			formel	performan
Rho de Spearman	formel	Coefficient de corrélation	1,000	,817**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	34	34
	performan	Coefficient de corrélation	,817**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ارتباط اتصال غير رسمي مع أداء

Corrélations

			informel	performan
Rho de Spearman	informel	Coefficient de corrélation	1,000	,795**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	34	34
	performan	Coefficient de corrélation	,795**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ارتباط الاتصال الرسمي + غير الرسمي مع الاداء

Corrélations

			comunication	performan
Rho de Spearman	comunication	Coefficient de corrélation	1,000	,805**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	34	34
	performan	Coefficient de corrélation	,805**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المتوسطات الحسابية للاتصال

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00005	34	2,3235	,84282
VAR00006	34	2,2647	,82788
VAR00007	34	2,6765	,68404
VAR00008	34	2,5294	,82518
VAR00009	34	1,9706	,90404
VAR00010	34	2,38	,817
VAR00011	34	1,7941	,80827
VAR00012	34	2,118	,8796
VAR00013	34	1,59	,857
VAR00014	34	2,1176	,72883
N valide (liste)	34		

المتوسطات الحسابية الأداء

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00015	34	2,5294	,78760
VAR00016	34	2,5294	,78760
VAR00017	34	2,9118	,37881
VAR00018	34	3,0000	,00000
VAR00019	34	2,9706	,17150
VAR00020	34	2,6471	,64584
N valide (liste)	34		