

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان:

دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في

المؤسسات العمومية

– دراسة حالة بلدية بريان –

من إعداد الطالبتين: سعيدة بوعلام، حورية رزقي.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
فريد بن عربية	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
أحمد علماوي	دكتور	جامعة غرداية	مشرفا ومقرر
عبد العزيز برنة	أستاذ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is oriented vertically, reading from right to left. Each letter is intricately connected to the next. Five long, straight vertical arrows point upwards from the top of the page, indicating the primary direction of the main strokes. Small numbers (1, 2, 3) and arrows are placed at various points along the letters to denote the specific sequence and direction of individual pen strokes. The overall composition is clean and instructional, typical of a calligraphy teaching resource.

الإهداء

أحمد الله عز وجل على نعمته وتوفيقه لي، فلولا فضله عليّ ما تمكنت من تحقيق هدي

" اللَّهُمَّ يَا رَبِّي لَكَ الْحَمْدُ وَالشُّكْرُ كَمَا يَنْبَغِي لِجَلَالِ وَجْهِكَ وَعَظِيمِ سُلْطَانِكَ "

أهدي ثمرة نجاحي إلى من قال فيهم عز وجل

" فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍ وَلَا تَهَرَّهْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلْمِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

إلى الوالدين الكريمين

إلى الشمعة التي تحترق لتنير دربي، إلى أعلى من نور عيني إلى نبع الحنان وبر الأمان، إلى التي لم تنسني ولو لحظة بدعواتها، إلى التي تاه اللسان عن التعبير في حقها، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها.

والدتي الغالية حفصها الله وتركها سندا لي

إلى روح الوالد الكريم رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى روح أختي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى جميع أفراد العائلة كبيرا وصغيرا خاصة أخواتي العزيزات اللواتي كن خير سندا لي قاسموني أفراحي وأحزاني (فاطمة، حورية، خيرة)، وأخص بالذكر فاطمة الزهراء، والغالي على قلوبنا الصغير لخضر حفظه الله ورعاه دون أن أنسى الزهرة، إيمان، معاذ، سامية، صهيب

إلى من ساعدتني على إتمام هذا العمل صديقتي الوفية ورفيقة مشواري الدراسي لنيل شهادة ماستر حورية رزقي إلى صديقتي فتيحة صيفية، فتيحة حبي، فتيحة الطيبي دون أن أنسى زميلاتي في العمل وفي الدراسة

إلى دفعة ماستر إقتصاد وتسيير المؤسسات 2018/2019 وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل

الطالبة سعيدة بوعلام

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد...

إن لكل جمد ثمرة، والثمرة المتواضعة هذه أهدبها إلى من قال فيها الله عز وجل "وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا"
إلى والدي العزيزين حفظهما الله.

إلى الشموع التي تحترق لتضيء الآخرين، إلى من قاسمني همومي وكان سندا لي زوجي "يوسف"

إلى كل من رافقتني طوال مشواري، وكل خطواتي وقدمت لي الدعم والسند وظلت الصديقة والأخت الوفية التي بعثها الله لي جارتني "سعيدة".

إلى أفراد اسرتي، إخواني وأخواتي إلى كل الأصدقاء والأحباب دون إستثناء.

إلى من تحلوا بالإيحاء وتميزوا بالوفاء والعطاء، إلى منبع الصدق الصافي إلى من سعدة برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة خاصة إلى من كانوا معي في طريق النجاح والخير، إلى من عرفت أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم، أخص بالذكر "سعيدة، فتيحة"، كما أتوجه بخالص شكري وتقديري على إنجاز وإتمام هذا العمل لصديقتي الغالية وأختي في الله "سعيدة بوعلام".

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والتجاح.

الطالبة حورية رزقي

كلمة الشكر

قال الله تعالى ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...﴾ إبراهيم: ٧
فالشكر الأول والأخير لله عز وجل على توفيقه لنا خلال مشوارنا الدراسي.

نتوجه بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل المشرف الدكتور "أحمد علماوي" على

حسن توجيهه ونصائحه وإرشاده لنا

نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

وبالأخص أساتذة الدفعة الأولى ماستر إقتصاد وتسيير المؤسسات بجامعة غرداية

إلى الأستاذين المحترمين: قرين جمال - قنيع أحمد

كما نتوجه بالشكر إلى جميع موظفي بلدية بريان

وفي الأخير نشكر كل من يطلع على هذا العمل بغرض الاستفادة منه.

المخلص:

الهدف من الدراسة هو توضيح الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية وذلك من وجهة نظر موظفي بلدية بريان، ولتوضيح ذلك تم طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للإتصال الداخلي أن يؤدي دورا هاما في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية وذلك من وجهة نظر موظفي بلدية بريان، لمعالجة هذه الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال عرض المفاهيم والتعاريف في الفصل النظري، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية حيث تم جمع المعلومات والبيانات بواسطة أداة استبيان تم توزيعها على عينة الدراسة ومن النتائج المتوصل إليها هي أن الإتصال الداخلي يساهم في إنسياب ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية، وأن فعالية الإتصال الداخلي لها دور في تحسين أداء الموظفين ويعتبر هذا الأخير المحفز الأساسي لتطوير أدائهم وزيادة معارفهم العلمية.

الكلمات المفتاحية :

إتصال داخلي - إستراتيجية إتصالية - أداء وظيفي

Résumé:

L'objectif de l'étude est de clarifier le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance des employés des institutions publiques du point de vue du personnel de la municipalité de BERRIANE, afin de clarifier le problème suivant: Comment la communication interne peut-elle jouer un rôle important dans l'amélioration de la performance des employés des institutions publiques? Du point de vue du personnel de la municipalité de BERRIANE, ce problème reposait sur une approche descriptive, à travers la présentation de concepts et de définitions dans la classe théorique, et sur une approche analytique dans l'étude de terrain où les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire sur l'échantillon de l'étude et les résultats obtenus. Guardian est que la communication interne contribue au flux et transfert d'informations entre les niveaux administratifs et que l'efficacité de la communication interne a un rôle dans l'amélioration de la performance du personnel et celui-ci est le principal catalyseur pour le développement de leur performance et d'accroître leurs connaissances scientifiques.

les mots clés :

Communication interne - Stratégie de communication - Performance fonctionnelle

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة.
5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية.
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإتصال الداخلي وأداء الموظفين.
7	المطلب الأول: ماهية الإتصال الداخلي.
17	المطلب الثاني: ماهية أداء وتقييم الموظفين في المؤسسة.
32	المطلب الثالث: تفعيل الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.
41	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.
41	المطلب الأول: الدراسات السابقة.
43	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة.
46	خلاصة الفصل
47	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي بلدية بريان.
48	تمهيد.
49	المبحث الأول: تقديم عام للبلدية.
49	المطلب الأول: نشأة البلدية ومراحل تطورها.
51	المطلب الثاني: تعريف بلدية بريان وهيكلها التنظيمي.

59	المطلب الثالث: منهجية وأدوات الدراسة.
63	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفروض.
63	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.
75	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل الفرضيات.
78	الخاتمة.
83	قائمة المراجع
86	الملاحق

قائمة الجداول

63	الجدول 1/2 الخصائص التعريفية لعينة الدراسة
68	الجدول رقم 2/2 متغير الاتصال الداخلي ومصادره
70	الجدول رقم 3/2 متغير وأنواع وطرق اتجاهات الاتصالات الداخلية
71	الجدول رقم 4/2 معوقات الاتصال الداخلي
73	الجدول رقم 5/2 عنصر الأداء الوظيفي
75	الجدول رقم 6/2 مصفوفة الارتباط
77	الجدول رقم 7/2 معاملات الانحدار

قائمة الأشكال

11	الشكل 1/1 أنواع الاتصال الداخلية
54	الشكل الهيكل التنظيمي
64	الشكل 1/2 يوضح النسب المئوية لمتغير السن لعينة الدراسة
65	الشكل 2/2 يوضح النسب المئوية لمتغير الجنس لعينة الدراسة
66	الشكل رقم 3/2 يوضح النسب المئوية لمتغير الأقدمية لعينة الدراسة
67	الشكل رقم 4/2 يوضح النسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة

قائمة الملاحق

87	الاستبانة
90	الهيكل التنظيمي لبلدية بريان
91	عينات الدراسة

مقدمة

توطئة:

ساهم التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليص الحدود الجغرافية حتى أصبح العالم قرية صغيرة، ترتبط فيه المؤسسات مع بعضها البعض بفضل وسائل الاتصال الحديثة، حيث أصبحت هذه الأخيرة ذات مكانة كبيرة على إعتبار أنها العامل الذي يربط بين مختلف أقسام المؤسسة، والتنسيق بينها كما يتوقف تحقيق المؤسسة لأهدافها على كفاءة الإتصال والتنظيم داخلها.

وبالمقابل يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في طريقها نحو تحقيق أهدافها التي تتأثر بشكل مباشر بأداء موظفيها، لذلك يقع على عاتق المؤسسة توفير شروط وظروف العمل المناسبة بما فيها ضمان إنتقال المعلومات بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة بشكل مرن وسهل بما يعرف بالإتصال الداخلي.

كما تسعى الدولة ممثلة في مؤسساتها العمومية على تحسين أدائها، حيث تمثل البلدية أحد أهم المؤسسات العمومية التي تسهر على تقديم أحسن خدمة للمواطنين وكسب ثقتهم، ولا يتأتى ذلك إلا بوجود موظفين مؤهلين ونظام إتصال فعال.

إشكالية الدراسة:

الإشكالية الرئيسية: كيف يمكن للإتصال الداخلي أن يؤدي دورا هاما في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان؟
الأسئلة الفرعية:

لتوضيح الإشكالية الرئيسية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان؟
 - 2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين مصادر الاتصالات الداخلية وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان؟
 - 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين معوقات الإتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان؟
- الفرضيات:

من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين مصادر الاتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أنواع وطرق واتجاهات الاتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين معوقات الاتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان.

مبررات إختيار الموضوع :

- إبراز أهمية ودور الإتصال الداخلي في بناء علاقات إنسانية فعالة داخل المؤسسة.
- إهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الإتصال وأداء الموظفين وذلك لأهمية العملية الإتصالية في إدارة الموارد البشرية.
- معرفة واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية - البلدية -
- الميل الى الدراسة كونها تمس الواقع الذي نعيش فيه.
- الاهتمام المتزايد بالإتصال الداخلي حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة.

أهمية الدراسة: تتمثل فيما يلي

- 1-تزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة.
- 2- التحديات الراهنة تسعى للاهتمام بالعنصر البشري وتأهيله وتدريبه على التقنيات الحديثة في الإتصال، لأن الاستثمار الأمثل والأنجح هو الإستثمار في المورد البشري .
- 3- الجزائر من أهم الدول العربية التي تسعى إلى تحقيق إتصال قوي وفعال ضمن مؤسساتها العمومية خاصة ذات الطابع المحلي وذلك بهدف تقريب الإدارة من المواطن.
- 4- رغبة المؤسسات العمومية في تحسين الخدمة العمومية.
- 5- مكانة الإتصال داخل المؤسسة ودوره في التنسيق بين أقسامها.

أهداف الدراسة: تتمثل فيمايلي

- 1- إبراز أهمية الإتصال الداخلي من خلال تفعيل أداء الموظفين وتحفيزهم لزيادة العطاء والجدية في العمل.
- 2- معرفة واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي - البلدية - وإبراز الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحسين أداء الموظفين .
- 3- إبراز أهمية الإتصال الداخلي في السير الحسن للمؤسسات العمومية.

4- إمكانية تحقيق الرضا الوظيفي إنطلاقاً من تفعيل الإتصال الداخلي.

5- دور وسائل الإتصال في تنمية المهارات الإدارية للأفراد.

6- التطرق إلى دور الإتصال الداخلي في تحسين الخدمة العمومية.

حدود الدراسة : للدراسة بعدين وهما:

البعد المكاني: نحاول دراسة مشكلة البحث المتعلقة بدور الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي - بلدية بريان -

البعد الزمني: للتقرب أكثر من مشكلة البحث قمنا بإجراء الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر جوان 2019.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لدراسة هذا البحث، حيث يظهر المنهج الوصفي في مختلف المفاهيم والتعاريف المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وكذا الدراسات السابقة، في حين يشمل المنهج التحليلي الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بالاعتماد على تحليل آراء وإجابات أفراد العينة على الاستبيان.

مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع والمصادر لدراسة هذا الموضوع مثل الكتب، المذكرات، والملتقيات (التهميش) والدراسات السابقة بهدف الإلمام وإثراء الموضوع.

صعوبة الدراسة: من بين الصعوبات هي:

- 1- صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع أبعاده الإنسانية والاجتماعية والإدارية.
- 2- صعوبة أثناء توزيع وجمع الاستبانة على الموظفين فهناك خوف نوعاً ما على تسرب المعلومات وإطلاع الغير عليها.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، يشمل الفصل الأول الأدبيات النظرية المتعلقة بالإتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسة العمومية وكذا الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، في حين تضمن الفصل الثاني الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان وتوزيعه على أفراد العينة التي تتمثل في موظفي بلدية بريان، ثم تحليل إجاباتهم واختبار الفروض.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للإتصال

الداخلي وأداء الموظفين في

المؤسسات العمومية

تمهيد :

تعتبر عملية الاتصال من أهم الظواهر الإنسانية وذلك للدور الذي تلعبه في نقل أفكار ورغبات الإنسان ومعلوماته إلى الآخرين وهي ضرورية لتنظيم واستقرار حياة الإنسان، كما يعتبر الاتصال أداة من أدوات التغيير والتطور واعتبره الآخرون أنه عبارة عن عملية متداخلة لهيكل التنظيم والرقابة والقيادة وعملية صنع القرار.

تعد عملية الاتصال في أي منظمة الأداة التي يتم من خلالها ربط نشاطات المنظمة ووحداتها التنظيمية المختلفة مع بعضها البعض مما يسهل توصيل وتبادل المعلومات، وفي هذا الفصل نتطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي وأداء الموظفين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإتصال الداخلي وأداء الموظفين

تعتبر العملية الإتصالية ذات أهمية كبيرة في إرسال وإستقبال المعلومات وفق قواعد النظام السلمي أو الهرمية في شكل تعليمات، أو أوامر أو شروحات، كما يتم نقل المعلومات في شكل بيانات وإحصائيات وشكايات من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، وذلك بإستعمال وسائل مختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة، تعتبر الإتصالات داخل المؤسسة الركيزة الأساسية لتسيير وتنظيم جميع أعمال المؤسسة. وتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كما يلي:

- ماهية الإتصال الداخلي - أداء الموظفين بالمؤسسة - تفعيل الإتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية الإتصال الداخلي

نتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على النقاط الآتية

أولا : مفهوم الإتصال الداخلي

- مصطلح الإتصال في اللغة العربية مشتق من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل ويعني ربط الشيء بشيء آخر والوصول إلى الشيء أو بلوغه¹

ويرى ميلر " الإتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر"²

- " الإتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم، وفي أي تنظيم مهما كان نوعه فإن نقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات الجوهرية، وبواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الاهداف"³

- " الوسيلة الضرورية للإعلام وهو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الاهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين، ومختلف عمليات الإقناع وكل عمليات التفاعل داخل المؤسسة، ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها"⁴

¹ عيشوش فريد: الإتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر 2011، ص11.

² ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر 2004، ص 13.

³ جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون طبعة، بيروت 1984، ص 340.

⁴ بلحجار حياة: مذكرة ماستر، دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع البويرة، 2013/2014 ص 4.

- يعرف إبراهيم أبو عرقوب الإتصال الداخلي أنه " عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويهتم بتطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسة وهو إما إتصال رسمي أو غير رسمي"¹ وعليه يمكن القول أن الإتصال هو عبارة عن نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والمعارف من شخص لآخر، ويتم تلقي الردود عن طريق نظام التغذية العكسية.

ثانيا : عناصر عملية الإتصال

إن عملية الإتصال عملية ديناميكية ذات إتجاهين فكل طرف في عملية الإتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وتتضمن عملية الإتصال مجموعة من العناصر المتكاملة والتي تعد ضرورية لإتمام الإتصال وهي:²

1/ المرسل : (المصدر): وهو شخص أو جماعة لديهم فكرة معينة يريدون توصيلها إلى طرف آخر من أجل هدف معين، وعادة ما يعتمد نجاح أو فشل عملية الإتصال على صفات معينة في المرسل كالقدرة على التأثير ومدى تفهمه لموضوع الرسالة والمصدقية وثقة الطرف الآخر من عملية الإتصال.

2/ الترميز: تتضمن هذه العملية تحويل مضمون الرسالة الى لغة يفهمها المستلم، ويتم ذلك عن طريق إستعمال اللغة المكتوبة أو الرموز أو الإشارات أو أي تعابير جسدية يفهمها المستقبل، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال .

3/ الرسالة : وتتمثل في المعلومات أو الأفكار أو المعاني التي تتضمنها الرسالة والتي تقال إما شفويا أو كتابة أو حركات .

4 / وسيلة الإتصال: إن إختيار الوسيلة الملائمة مهم جدا في نجاح أو فشل عملية الإتصال فعلى سبيل المثال يستخدم المدراء أدوات الإتصال الكتابي سواء التقليدية أو الإلكترونية كالرسائل أو المذكرات، كما أن إختيار وسيلة الإتصال المناسبة يعتمد على عوامل أخرى مثل تنوع مضمون المعلومات وطبيعة الأفراد والعلاقات بينهم وسرعة وسيلة الإتصال وتكلفتها.

5/ مستلم الرسالة (المستقبل): إن مستلم الرسالة عادة هو الشخص أو الجهة المستهدفة من عملية الإتصال وتعتمد فاعلية عملية الإتصال على مدى قدرة ورغبة مستلم الرسالة في فهم مضمون الرسالة كما يريده

¹ بلحجار حياة، مرجع سابق، ص 4.

² غازي فرحان أبو زيتون، مفاهيم ومهارات الإتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1،

المرسل، وفي الواقع يخضع مستقبل الرسالة لمؤشرات عديدة تؤثر على فهمه لمحتوى الرسالة، منها: تجاربه السابقة مع المرسل أو درجة ثقته بالمرسل أو مصداقيته أو مدى وضوح الرسالة وغيرها من العوامل. فمثلا: عندما يريد مدير الشركة تقديم وعد شفوي بزيادة رواتب العاملين للعام الحالي، فقد لا يصدقه العاملون في حال إن وعدهم سابقا ولم يوفي بوعده.

6 /تحليل رموز الرسالة وفهمها: إن إستلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى واضح ومفهوم، وقد تؤدي عملية تحليل رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتواها من قبل المستقبل عندما يتم تفسير هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، وكلما كان هناك تجانس في المستوى الفكري والإجتماعي بين المرسل والمستلم وكان هناك إتفاق على معاني الرموز، كانت هناك درجة أكبر في فهم مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

7 /التغذية العكسية أو الإستجابة: أن عملية الإتصال لا تنتهي بإستلام الرسالة من قبل المستقبل، فدائرة الإتصال لا تكتمل إلا من خلال إستجابة المرسل إليه، وبيان ردود فعله تجاه مضمون الرسالة سواء كان سلبا أو إيجابا، وتختلف بسرعة الإستجابة وحدثت عملية التغذية العكسية باختلاف الموقع ونوع الإتصال، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية مثلا لا تحدث إلا بعد فترة طويلة.

8 /التشويش: تتأثر عملية الإتصال في المنظمات بالعديد من المعوقات الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى صعوبة إستقبال وفهم مضمون الرسالة وهذه المعوقات قد يكون سببها، خلا في عناصر عملية الإتصال كالمرسل أو المستقبل أو أداة الإتصال، أو الرموز وغيرها مثل الضجيج في البيئة الداخلية أو الخارجية أو التوقيت الخاص بعملية الإتصال أو المكان وغيرها.

ثالثاً: أهمية وأهداف الإتصال الداخلي

يحتل الإتصال الداخلي مكانة هامة وبارزة في المؤسسة، حيث يعتبر العامل الرئيسي في التنسيق بين أقسامها، وفيما يأتي نبرز أهمية وأهداف الإتصال الداخلي.

1/ أهمية الإتصال الداخلي:

- وجود نظام إتصال فعال في المنظمة يحدد ويوضح العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض من جهة وبين العاملين ومدرائهم من جهة ثانية وتزداد أهمية الإتصال الداخلي خاصة في المنظمات التي تعتمد على مجموعات العمل في عملها مما يتطلب ضرورة تحقيق التفاهم والتعاون بين العاملين داخل المجموعات وفيما بينها.
- تعد عملية الإتصال أحد العناصر الأساسية لتعزيز التفاعل الإنساني في المجتمعات المختلفة، فمن خلال أنظمة الإتصال إستطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات في مختلف مجالات الحياة.¹
- الإتصال نشاط إداري وإجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة ومنه يعمل على تحقيق أهدافها.
- تساعد الإتصالات الداخلية الناجحة في تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم، في توجيه والتدريب بشكل سليم مما يعزز مكانة المؤسسة.
- تعتبر الإتصالات بالنسبة للعامل البشري وسيلة فعالة في توجيه الأفراد للقيام بواجباتهم ومهامهم وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.²
- يلعب الإتصال الداخلي دوراً هاماً في إتخاذ القرار إذ عن طريقه تسهل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تساعد في إختيار البدائل الملائمة للوصول للقرار السليم.
- يعمل الإتصال الداخلي على تسهيل عملية التوجيه والتنسيق بين الموظفين والهيكل التنظيمية لتحقيق مكانة جيدة للمؤسسة.

2/ أهداف الإتصال الداخلي:

- تحسين نوعية القرارات وسرعة حل المشكلات؛
- تقوية العلاقات بين العاملين والوحدات التنظيمية في الداخل بين المنظمة والمنظمات الأخرى؛
- يعزز روح التعاون والحوار بين أطراف عملية الإتصال من أجل إيجاد أرضية مشتركة تحقق منافع مشتركة بين العاملين والمسؤولين من أجل تعزيز مكانة المنظمة³؛

¹ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

² محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال "، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 219.

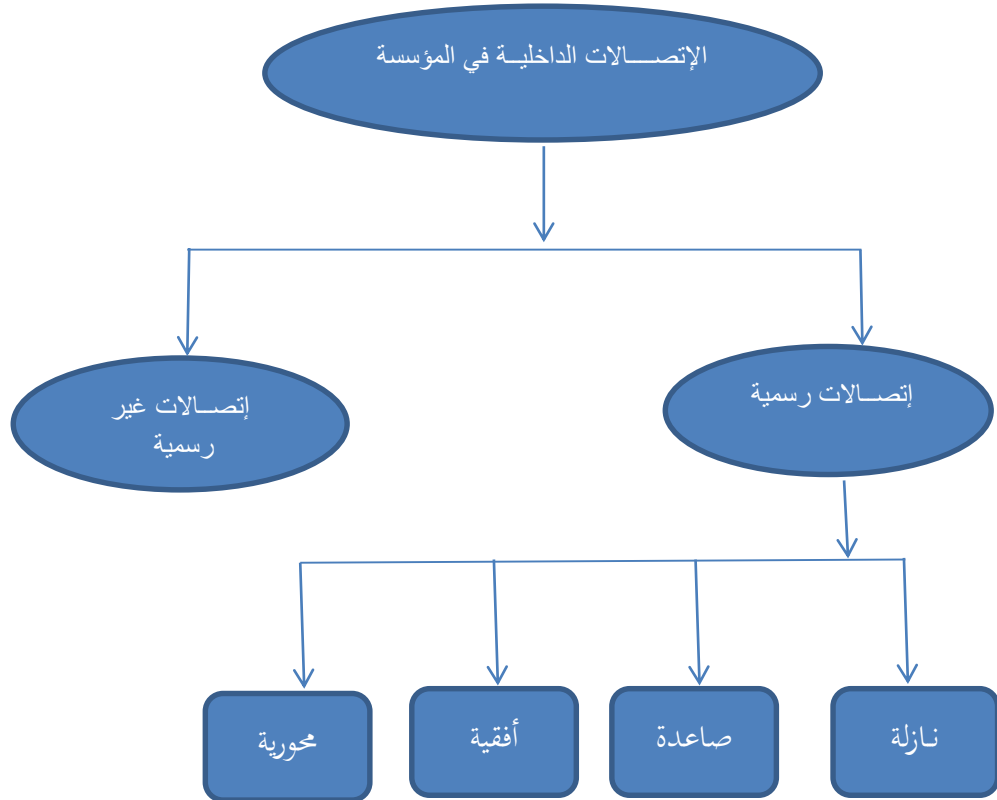
³ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

- كما توجد أهداف أخرى للإتصال تتمثل فيما يلي:¹
- تحقيق إنسياب المعلومات والبيانات الضرورية لحسن سير العمل داخل المؤسسة؛
 - تزويد العاملين بما يحتاجونه إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل؛
 - وضع كافة المعلومات الدقيقة أمام متخذي القرار في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من وضع قرارات سليمة ومناسبة؛
 - التنسيق بين جهود العاملين في المؤسسة وأقسامها وإداراتها؛
 - تمكين القادة في المؤسسة من إيصال توجهاتهم وأفكارهم ونصائحهم إلى العمال، وفي نفس الوقت تمكين العاملين من إيصال إقتراحاتهم وآراءهم، ووجهات نظرهم وشكاويهم إلى القيادة العليا.

رابعا : أنواع الإتصال الداخلي

يشمل الإتصال الداخلي في المؤسسة نوعان كما هو موضح في الشكل الآتية :

الشكل رقم 1/1: يوضح أنواع الإتصالات الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على كتاب السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال.

¹ ناصر قاسيمي، " الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية " ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،

1 / الإتصال الرسمي:

وهو الإتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم، أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الإجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الإتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة.

ويكون الإتصال الرسمي عادة، مكتوب، قانوني يتعلق بالعمل مباشرة ويتم داخل التنظيم ويتعلق به، تتمثل أهم أهدافه في:

نقل الإقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها، كما يعتمد الإتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية¹

2 تتمثل إتجاهات الإتصال الرسمي في ما يلي:

الإتصال الرأسي: (النازل): وهو يطلق عليها اسم الإتصالات الهابطة والتي تجرى في مستوى تنظيمي معين، إذ تعمل الإدارة العليا من خلاله إلى توصيل التوجيهات والقرارات اللازمة لإنجاز العمل وتغيير السلوك إلى العاملين في الإدارة الدنيا ويأخذ هذا النوع من الإتصالات الأشكال الآتية:

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المنظمة
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل واحد منهم
- التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل
- الإستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

الإتصال العكسي: (الصاعد): وهو الإتصال الذي يتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا، في الهيكل التنظيمي ويتم من خلاله تزويد المدراء التنفيذيين بما يحتاجونه من معلومات حول المشكلات التي تواجهها المنظمة في الداخل والخارج، وإتجاهات السوق والفرص والتهديدات والشكاوى ومستويات الأداء وغير ذلك مما يمكنهم من إتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية في القضايا التي تواجهها.

¹ خنيفر وفاء: مذكرة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي، دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة، بجامعة ورقلة، 2013/2014 ص 05-06.

² غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 41 - ص 43.

كما يمكن المرؤوس من توصيل المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج التي تم تحقيقها وبالتالي يعزز من دور المرؤوسين في المشاركة في عملية إتخاذ القرار وحل مشكلات العمل ومن الأمثلة على هذا الإتصال: تقارير تقييم الأداء، صناديق الإقتراحات والإجتماعات، نظام حل الشكاوي، وسياسة الباب المفتوح.

الإتصالات الأفقية: هو إتصال يتم بين أفراد المؤسسة يتم بين العاملين على نفس المستويات الإدارية، كأن يتصل الموظف مع بعضهم البعض أو بين رؤساء الأقسام أو المصالح مع بعضهم البعض، ويتم من خلاله تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرات بغية تحقيق التعاون وتنسيق المهام وحل المشكلات، ويعد هذا النوع من الإتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة كما أنه يوفر الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

ومن أبرز ما يحققه الإتصال الأفقي: ¹

- تضافر وتكامل جهود مصالح المؤسسة وتماسك موظفيها على إختلاف مستوياتهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وزيادة روح التعاون والإيحاء بين الموظفين؛
- الإستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم؛
- سهولة التمكين من الإتصال المباشر بين جميع الموظفين في المؤسسة.

الإتصالات القطرية أو المحورية : هو من أنواع الإتصالات التي يصعب تصنيفها ضمن شبكات الإتصال الرسمي أو غير الرسمي، وفي هذا النوع من الإتصال تتناسب المعلومات بين الأفراد بين المستويات الإدارية المختلفة، تكون بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية، كان يتصل مدير إنتاج بأحد العاملين في قسم التسويق أو العكس ويعتبر هذا النوع من الإتصال ظاهرة طبيعية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الإجتماعية، ومن مزايا هذا النوع من الإتصال السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات.

إذ أن طبيعة سيره خلال اللقاءات والإجتماعات والحفلات تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جدا، كما يساعد في تعزيز العلاقات الشخصية بين أطراف عملية الإتصال مما ينعكس إيجابا على أدائهم. إلا أن من بين الإنتقادات التي وجهت لهذا النوع من الإتصال هي إحتمال حدوث صراع بين المدراء بسبب التداخل والإزدواجية في السلطات والمسؤوليات، وإخلال مبدأ وحدة الأمر والقيادة.

2/ الإتصال غير الرسمي:

الإتصالات غير الرسمية كما يشير إليها إسمها والتي تتم خارج إطار القنوات الرسمية أي خارج أطر الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي يمكن إعتباره مساعدا للإتصال الرسمي، ذلك أن حسب هذه الإتصالات

¹ محمد مزبان، الإتصال المؤسسي الأنواع والأنماط (الحوليات) جامعة الجزائر، الجزء الأول العدد 11 دار الحكمة، أفريل،

غير الرسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم الرقابة والنسب.

الإتصالات غير الرسمية في المؤسسة حقيقة لا يمكن إنكارها ولا القضاء عليها والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة، كما أن الإتصالات غير الرسمية قد تؤدي الى تشويه الحقائق وتحريف المعلومات وترويج الإشاعات المضللة بين العاملين في التنظيم. يرى المديرين أن الإتصالات غير الرسمية ظاهرة سلبية لما يوافقها من أنماط التجسس والوشاية وبث الإشاعات (فهي عبارة عن معلومات لا أساس لها من الصحة ولا يمكن إثبات حقيقتها)، والإتصالات غير الرسمية لها بعض الخصائص وهي:

- حجم المعلومات يكون كبير؛
- سرعة إنتشار المعلومات غير الرسمية كبير جدا؛
- عدم صحة ودقة المعلومات غالبا والتي تستخدم كأداة أكثر فعالية من الإتصالات الرسمية لحل بعض المشاكل الإدارية وإتخاذ القرارات الحرجة التي يصعب التعامل معها عن طريق قنوات الإتصالات الرسمية.¹

خامسا: شبكات وطرق الإتصال الداخلي

للإتصال الداخلي شبكات وطرق مختلفة يمكن تحديدها كالآتي:

1/ شبكات الإتصال الداخلي:

يمكن تصنيف شبكات الإتصال الداخلي إلى ما يأتي:²

الشبكات المركزية:

تعرف المركزية بأنها تجمع صلاحيات إتخاذ القرارات في الإدارة العليا أو شخص معين، أي أن المدير هو الذي يملك حق إتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين والشبكة المركزية تتألف من مركز رئيسي ونقاط إتصال فرعية، معنى ذلك أن كل الأطراف عليها أن تلجأ الى المركز في أي عمل بإعتباره يملك حق التوجيه وإتخاذ القرارات، هذه الشبكة تساعد على الإستخدام الأمثل للعاملين ويقلل من إزدواجية العمل من خلال تحديد الأدوار وربط كل عامل بالمركز التابع إليه.

إلا أنه من أبرز عيوبه هو الحد من فرصة الإتصال بين الأطراف أو الفروع فيما بينها مباشرة دون الإتصال مع المركز وهذا ما يعيق وصول الرسائل إلى الجهات المعنية بالإضافة إلى سيطرته على الإمكانيات البشرية لخدمة الأطراف الأخرى.

ومن أبرز مميزاتة:

- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات في الإدارات المختلفة (باعتبار أن كل المعلومات تكون في المركز مما يسهل عملية التنسيق بينها، وكذلك الإتصال بالمركز يسهل عملية توحيد السياسات التي ترمي إليها المؤسسة).

- صحة القرارات المتخذة نتيجة إستغلال الخدمات الإستشارية المتخصصة؛

¹ بلحجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² خنيفر وفاء، مرجع سبق ذكره، ص 11 - 14.

- تكوين فريق متعاون مع متخذي القرار على مستوى الإدارة العليا؛
 - سهولة الرقابة وإجراءاتها والتي تكون دائما من مهام المركز؛
 - تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين المؤهلين والمدبرين للقيام بالمهام والأعمال؛
- الشبكات اللامركزية:**

تكون صلاحيات إتخاذ القرارات على أكثر من جهة أو إدارة أو شخص، أي أن هناك أكثر من شخص يملك إتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين. أما في المؤسسة فمسئوليتها تضامنية بمعنى أن الفرد لا يحس أنه مرتبط دائما بالمركز وانه مقيد، بل يندفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الافراد الآخرين في المؤسسة في إطار تضامني لأن الإنسان بطبعه إجتماعي، وتسمح للأطراف المشاركة في الإتصال مع بعضهم البعض دون المرور بالمركز، فكل إدارة رئيسية لها وحدة الإتصالات الإدارية الخاصة بها، ومن مميزات هذا النوع من الشبكات ما يلي:

- سرعة وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها؛
- يكون إستخدام هذا الأسلوب ملحا عندما تكون الحاجة إلى سرعة المبادرة أو سرعة الإستجابة للموقف وحينما يكون غياب سيطرة إدارة المؤسسة.

ومن عيوب هذا النوع أنه: تكون هناك إزدواجية، لأن القرارات لا تكون موحدة وهذا ما يسبب صعوبة للسيطرة على المؤسسة وبالتالي ينعكس سلبا أهداف المؤسسة وسياساتها التي رسمتها وسطرتها.

الشبكات المختلطة:

يجمع هذا التنظيم أو هذه الشبكة بين المركزية واللامركزية في آن واحد، حيث يوجد مركز إتصالات يخدم إدارات عديدة وفي الوقت نفسه توجد مكاتب للإتصال في بعض الإدارات تخضع لإشراف مركز الإتصالات، معنى ذلك أن بعض الفروع أو الإدارات تخضع لمركز واحد وهذا المركز يخضع لمركز آخر أعلى منه.

الشبكات تحت إشراف مركزي:

في هذا التنظيم تكون بعض الإدارات فيه تشرف على بعض الأطراف وهذه الإدارات بدورها تخضع لإشراف مركزي رئيسي والأطراف يكونوا تحت إشراف هذا المركز، ومن مميزات هذا النوع أنه يساعد على الحفاظ على سرية الأوراق التي تحتاج الى السرية وتساعد على السرعة لوصول الأوراق للإدارات، ويساعد في وصول المعلومات بصورة سريعة دون المرور بعدة مصالح.

2/ طرق الإتصال الداخلي: يمكن توضيح ثلاثة طرق للإتصال الداخلي¹

الوسائل المكتوبة:

يتم الإتصال الداخلي عن طريق الكلمة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر إستخدام في المنظمات الكبرى وعليه لا بد أن يتسم الإتصال الكتابي بالبساطة والدقة والوضوح ويتم ذلك بوسائل أهمها: **التقرير:** " الذي يكون مكتوبا بعد إجتماع

¹ خنيفر وفاء، مرجع سبق ذكره، ص 17 - 18.

عمل أو إجتماع إعلامي، وهو يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الإجتماع إلى باقي المستخدمين، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة " والإعلان: " الذي يعتبر من الوسائل الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا ".
المذكورة: " هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز الإجتماعية وعامة تكون المذكرة تتعلق بكل تغيير جديد على مستوى المؤسسة ".

لوحة الإعلانات " وسيلة سهلة التنفيذ، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل معلومات متعلقة بالصحة، الأمن، حقوق وواجبات العمال ..."

الوسائل الشفوية: ¹

هي أحد أنواع الإتصال الرسمي اللفظي ويتم هذا النوع من الإتصال بشكل مباشر بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو من خلال الإجتماعات أو الندوات أو الإجتماعات أو المقابلات أو البرامج التدريبية أو بشكل غير مباشر من خلال أدوات الإتصال المساعدة مثل الهاتف ومن سمات الإتصالات الشفوية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، حيث يسهل فهمها وتعديلها، كما يساهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويزيد ثقتهم بأنفسهم، ويمكن هذا النوع كلا من المرسل والمستقبل عن التعبير على ما يجول بخاطرهم بكل سهولة وأريحية، إلا أن من بين الإنتقادات التي وجهت لهذا النوع: أنها قد لا توفر الوقت الكافي كما يعتقد البعض حيث أن الكثير من الإجتماعات تستغرق أوقات كثيرة وطويلة، كما أنه قد يساء فهم معنى الرسالة إذا لم يستطع المرسل إيصالها بالشكل السليم للمستقبل، وكذلك يكون من الصعب إثباتها أو الرجوع إليها في حال حدوث مسائلة أو الحاجة إليها في المستقبل.

الوسائل التكنولوجية: ²

هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والإتصال، فتوجهت لها الأنظار واستفادت منها المؤسسات بإدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الإتصالية الداخلية ومن بين أهم هذه الوسائل:
الانترنت: " هي شبكة الحواسيب الداخلية تمكن من الإتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي تزيد من فاعلية التسيير وريح الوقت والجهد ".

البريد الإلكتروني: " يتم عن طريق الكمبيوتر، وهو يحل محل الإتصال الشخصي إذ يمكن مسؤول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف عن التساؤلات وإيجاد الاجوبة لها في الوقت المناسب".

¹ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² خنيفر وفاء، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الأقراس المضغوطة: " هي دعامة تكنولوجية هامة، فهي وسيلة ملتيميديا، تستطيع تخزين آلاف المعطيات والمعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية، ويمكن الرجوع لها في أية لحظة ".¹

المطلب الثاني: ماهية أداء وتقييم الموظفين في المؤسسة

يحتل أداء الموظفين مكانة هامة ضمن المؤسسة، إذ يعتبر العامل الرئيسي لنجاح المؤسسة وبقائها، وفيما يلي نتطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسة.

أولاً: مفهوم أداء العنصر البشري ومكوناته

1/ مفهوم أداء العنصر البشري

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويتم ذلك من خلال تحسين الأداء بواسطة التدريب والتحسين المستمر للعاملين.

الأداء في اللغة العربية من مصدر الفعل " أدى " أدى الشيء وقام به ¹

يعود أصل كلمة الأداء إلى اللغة الإنجليزية: TO PERFORME

تعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة، كما يعرف الأداء في القاموس بأنه كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه ب: الأمثل، الجيد، الكفاء،... إلخ .

الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام مؤسساتهم، وهو كذلك إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

يعرف الأداء المتميز على أنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي والذي يتحقق من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها في المؤسسات بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تفوق ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة في المؤسسة"² هناك من يرى أن أداء العنصر البشري هو عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس بالنتيجة المحصلة عن القيام به، وهو ما يعبر عنه بسلوك الأداء الذي يعرف على انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرجات أو نتائج السلوك، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك أو النتائج التي تحققت معا ³.

¹ بلحجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² بن حجوبة حميد، عقيلة باصور ملتقى وطني، " مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، 2017.

³ بلحجار حياة، نفس المرجع، ص 60.

يقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية، ومن خلال هذا التعريف نجد أن الأداء هو قيام الفرد بالنشاط الذي تقتضيه وظيفته وذلك باستخدام مختلف الوسائل والإجراءات.¹

يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج لمدخلات معطاة لكن، هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة."²

ينظر لعملية تقييم أداء المؤسسة على أنه عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة إن عملية تقييم الأداء هي جزء مهم في المراقبة الكلية، والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي تعترض أداء المؤسسة.³ إذ عرف " فيشر " عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة."⁴

من خلال هذه التعريف يمكن أن نقول أن الأداء يدل على الجهد المبذول من طرف الفرد لإتمام عمله وتنفيذ النشاطات الموكلة له، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من قبل المؤسسة.

كما يوجد مفهوم آخر للأداء الوظيفي:⁵

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة و يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، كما أنه يعد عنصرا محوريا لجميع الفروع الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء إلا أن المجال لا زال واسعا لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفق عليه الجميع. وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء وإستمرار المنظمات بالإهتمام والتركيز على مختلف جوانبه يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لإرتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة

¹ موساوي حليلة، مذكرة ماستر، " دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر - بلدية تاشنت زواغة، 2015، ص 43.

² عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة (مصر)، 1998، ص، 03.

³ حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص18.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360.

⁵ وائل صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - أساسيات الأداء و بطاقة التقييم

المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص 37-38.

بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على إختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، بالإضافة إلى أن الإنشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحا فنيا ومناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه لازال مستمرا.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستة (06) أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية لمفهوم الأداء وهي:

* النجاح الذي تسعى إليه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي هذا السياق يعبر عن الأداء كونه " إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها " إذ يعبر عن الأداء أنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلا الأمد " .

* منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد حيث وضح، ميلر وبروميلي (Milire et Broumli) أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

* النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فيما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

* البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث يركز هذا البعد على مدى قدرة المنظمة على تكيف عناصر البعد الداخلي والخارجي بإتجاه تحقيق أهدافها إذن الأداء هو " النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

* مدخل النظم، حيث أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

* المفهوم الشمولي الذي يصف الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

2/ مكونات الأداء البشري:

نظرا لأن مفهوم أداء العنصر البشري يرتبط بمدى النجاح وتحقيق الأهداف، فإن هذه الأخيرة ترتبط بمفهومي الكفاءة والفعالية، بإعتبارهما المكونان الأساسيان له: ¹

أ-الفعالية: تعتبر أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، إنطلاقا من أن الفاعلية تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد إعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس على أساس حجم الأرباح المحققة. ومن وجهة نظر ولكر وروبرت فإن الفعالية تتمثل بقدرة الأفراد العاملين في المؤسسة على

¹ بلحجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 61 - 63.

تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسين، إذن نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح، وبمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وفي الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، وإعتمادا على ذلك يمكن القول أنه " كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة}}$$

ونقاس بطريقتين:

الطريقة الأولى: نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف.

الطريقة الثانية: تعتمد النسبة بين الإمكانيات المستخدمة على الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج حسب المعادلة الآتية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإمكانيات المستخدمة}}{\text{الإمكانيات المتوقعة}} \text{ أقل أو تساوي الواحد}$$

الفعالية هي مصطلح يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف التي سطرته المنظمة.

الكفاءة: تعني إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) وتركز الكفاءة على مفهوم الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل تكلفة، كفاءة المنظمة تعني معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تضمن إستمرارية تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر. ويرى العديد من الباحثين والكتاب أن كفاءة المنظمة ينظر لها من زاوية تقديم المنافع وهذا ينطبق على ضرورة إعتقاد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع روح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء.¹

ثانيا: عناصر ومحددات ومعايير الأداء الوظيفي

يتميز أداء المورد البشري بمجموعة من المحددات والعناصر وهي كما يلي:

1/ عناصر الأداء الوظيفي: تتمثل فيما يأتي²

أ/ القدرة على الأداء: تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الإستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة.

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} * \text{المهارة}$$

¹ وائل محمد صبحي منصور، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

² موساوي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

فالمعرفة هي حصيللة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل إتجاه شيء معين، فمثلا الموظف في بداية إنجاز العمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها نوعها وتركيبها....، أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

ب: الرغبة في الأداء: ويقصد بها القوى الكامنة في العامل (الموظف) التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتتعاكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف العمل الإجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.

2/ محددات الأداء الوظيفي: تتمثل فيما يأتي¹

أ: المحددات الداخلية: وهي

إن أداء العنصر البشري هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء يمكن النظر إليه على أنه ناتج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام.

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في: الجهد المبذول من طرف الفرد، القدرات التي يتمتع بها لأداء الوظيفة، مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

* **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية والحركية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل أخرى، وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

* **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته وتسمى بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل.

* **إدراك الدور:** يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله.

ب: المحددات الخارجية: وهي

تتعلق بالبيئة المحيطة التي تقع خارج سيطرة العامل وتؤثر في الأداء، وتشمل على متطلبات العمل، البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ونذكرها كالاتي:

* **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من المسؤوليات والواجبات والأدوات والتوقعات التي نأملها من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

¹ بلحجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

* **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز... الخ وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيت دافعية العامل وبالتالي جودة الأداء.

وعليه فإن معادلة الأداء تتمثل فيما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} * \text{الجهد} * \text{إدراك الفرد لدوره}$$

3/ معايير الأداء الوظيفي: يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

* **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

* **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتحداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد.

* **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية الإستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.

* **الإجراءات:** وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح بإستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.

¹ موساوي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

ثالثاً: مفهوم تقييم أداء العنصر البشري أهميته، أهدافه.
نتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم الأداء وأهميته وأهدافه.

1/ مفهوم تقييم أداء العاملين:

تقويم الأداء عملية مستمرة وأنها جزء مهم في عمل إدارة الموارد البشرية، وأن الفرد العامل ينظر إليها على أنها تحقق له النجاح في عمله وتتمى قدراته، وأنها تركز على التغذية العكسية حصراً بإبلاغ العاملين بالمعلومات حول نتائج هذا التقويم بهدف معرفة ما يلي¹:

- 1- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وبالتالي تجاوز نقاط الضعف وتعميق نقاط القوة؛
 - 2- توضيح مدى إستجابة العاملين لسياسات المنظمة وإستراتيجياتها وبرامجها؛
 - 3- معرفة مكامن الإبداع لدى العاملين وبما يميزهم عن أقرانهم، زيادة عن تعزيز إمكانياتهم لتطوير أدائهم في الأمد القصير والبعيد؛
 - 4- معرفة كيفية إستثمار العلاقة الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس وبما تحقق من أهداف للمؤسسة؛
- إذن عملية تقييم الأداء هي عملية منفعة متبادلة بين العامل والمنظمة وكلاهما سيحقق أهدافه من وراء عملية التقييم.

وكذلك يقصد بتقييم الأداء الوظيفي " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى " ويقصد بتقييم الأداء الوظيفي من خلال هذا التعريف هو دراسة وتحليل وملاحظة سلوك الفرد لقياس قدراته في أداء لوظيفته من أجل ترقية لوظيفة أخرى.²

وهناك معايير لتقييم الأداء في المنظمات وهي:³

- 1- **المدخل الإنجازي**: يرى هذا المدخل أن المعيار الأول والأهم والأكثر وضوحاً هو ما يتم إنجازه، وكثيراً ما يركز هذا المدخل على الإنجاز الكمي وإبرازه على خصائص وجودة الإنتاج وكثيراً ما يدل على ذلك بالأرقام والمقارنات الإحصائية.
- 2- **المدخل التحكمي**: يعني هذا المدخل التحكم في جميع مراحل العملية الإنتاجية أو التحكم في وسائل الإنتاج ومكوناته المختلفة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة .

¹ وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دراسة مقدمة إلى مجلس الأكاديمية المفتوحة في الدنمارك جزء من متطلبات الماجستير، بدون طبعة، 2009، ص 77-78.

² موساوي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ رضا السيد، قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية، دار النشر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2007، ص 115 - 118.

3- مدخل العائد : يركز هذا المدخل ويعطي أهمية كبيرة للعائد المالي الربحي للمنظمة، ويفيد في أن الأرباح هي التي تحدد أهداف المنظمة، حيث أن الربح يمثل الهدف الأول لمعظم المنظمات الاقتصادية والصناعية.

4- مدخل المعلومات: يركز هذا المدخل على مدى توافر المعلومات للمنظمة والعاملين بها وتوظيف هذه المعلومات لصالح المنظمة، وكثيرا ما يستخدم هذا المدخل في المؤسسات الإعلامية التي تنتج مواد إعلامية، وفي التسويق والعلاقات العامة وغير ذلك .

5- مدخل الجهد المبذول: يعني هذا المدخل حساب كمية الجهود المبذولة للعاملين سواء تحقق الهدف كليا أو جزئيا، ويكثر استخدام هذا المدخل في المؤسسات الخدمية ذات الأنشطة الإجرائية والإدارية.

6- مدخل المهارات الوظيفية : يركز هذا المدخل على تقييم الجوانب المرتبطة بالمهارات الوظيفية، وكثيرا ما يستخدم في تقييم الأفراد أكثر من التقييم في الأنشطة والإدارات والمنظمات ويعتني بشكل كبير بالجوانب الخاصة لمسؤوليات الوظيفة .

7-مدخل التوافق مع الوظيفة: يرى هذا المدخل أن توافق الفرد مع الوظيفة التي يقوم بها هي نقطة هامة في عملية تقييم الأداء حيث أن لكل وظيفة إطار، عامل وعناصر مكونة لها، الأمر الذي يجعل من هذا الإطار وهذه العناصر مؤشرات لقياس أداء الفرد لهذه الوظيفة.

8- مدخل الخبرات المتخصصة: يركز هذا المدخل على مدى ما يتوافر للفرد من خبرات في مجال التخصص ويعتبر هذا المدخل الأكثر شيوعا وإستخداما في تقييم أداء الأفراد في كافة التخصصات، وخاصة العاملين شاغلي الوظائف النمطية .

9- المدخل السلوكي: يعتني هذا المدخل بأهمية تقييم الجانب السلوكي وهو عامل مشترك في تقييم كافة الأفراد ولكنه يحتل مساحة كبيرة في تقييم الأفراد الذين يشغلون وظائف لها علاقة بال جماهير الداخلية المتمثلة في العاملين، والجماهير الخارجية المتمثلة في المتعاملين، حيث أن الجانب السلوكي يمثل مساحة كبيرة أيضا في تقييم أداء هؤلاء العاملين.

10- مدخل المهارات الشخصية : يركز هذا المدخل على أهمية المهارات الشخصية في تقييم أداء بعض العاملين الذين يشغلون وظائف إشرافية وتندرج هذه المهارات طبقا للمستوى الوظيفي، فهناك المهارات الإشرافية، الإدارية، القيادية، السلوكية وترتبط كل هذه المهارات بالمستوى الوظيفي للفرد المراد تقييمه، وترتبط كل هذه المهارات بالمستوى الوظيفي للفرد المراد تقييمه.

11- مدخل مكونات الشخصية: يركز هذا المدخل على أهمية مكونات الشخصية مكن حيث البناء النفسي والعمليات النفسية وعلاقتها بالجهاز العصبي الديناميكي والإستاتيكي، وتعتبر مكونات الشخصية من المؤشرات الهامة لتقييم أداء الأفراد في بعض الوظائف التي تتعامل مع الجماهير في المنظمات التي تقدم خدمات إجتماعية وإنسانية.

12- مدخل العوامل الدافعة والممانعة : يرى هذا المدخل أن الإنجاز يرتبط إيجابيا بالعوامل الدافعة وسلبيا بالعوامل الممانعة، وهذا المنهج يؤكد على أن تقييم الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية أو مالية يتم تقييم وقياس الأداء من خلال الجهد المبذول مطروحا فيه العوامل الدافعة أو الجهد المبذول مضاف إليه العوامل الممانعة حيث أن هذه الوظائف قد تكون لها مهام بينية لا تؤدي إلى المنتج النهائي سواء كانت سلعة أو خدمة.

2/ أهمية تقييم أداء العاملين:

لتقييم الأداء أهمية كبيرة للعاملين في المنظمة وللمنظمة ذاتها، وخلالها للمشرفين وللمجتمع عموما، وهناك علاقة بين (العاملين، المشرفين، المنظمة، المجتمع)، فإذا تحسن أداء العامل تحققت رغبة المشرفين ومن ثم تتحقق أهداف المنظمة، ومن خلالها يتقدم المجتمع، إذ أن الأداء الجيد للمنظمات يؤدي بالنتيجة إلى تطوير المجتمع الذي يحتضنها ومنه سنتطرق إلى أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين وللمنظمة كما يأتي:¹

أ / أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين في كونها تقوي إندفاعهم نحو العمل، وفرصة تحقيق الذات في مجال المهنة وذلك من خلال:

- أنها توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجر التشجيعية، أو منح العالوة والمكافآت، أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها؛
- يحصل من خلالها على معلومات عن إنجازها وتقدير ذلك الإنجاز من وجهة نظر الإدارة، وأن أكثرنا يرغب في معرفة أين يقف بالضبط وكيف يجري تقييم الأداء الوظيفي؟ وبذلك ستكون هناك فرصة للتعرف على نقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير وتحسين الأداء بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة من جهة والأهداف الشخصية من جهة أخرى؛
- تساهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة؛
- تساهم في إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية وبشكل مستمر؛
- تساهم في إشعار العاملين بمسؤوليتهم، فعندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا سيعترب عليها إتخاذ قرارات مهمة تؤثر في مستقبله في العمل وبذلك يشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل كل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه؛
- خلق شعور لدى الفرد بإنتمائه للجهة التي يعمل فيها ويحفزه على المساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المرسومة خاصة إذا كانت هذه الأهداف قد جرى إقرارها بالتشاور والتعاون بين الرئيس والعاملين معا.

¹ وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سبق ذكره، ص 78 - 82.

ب/ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

إن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة تنبثق من حقيقة جوهرية مفادها أن أداء المنظمة ما هو إلا محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم عبر استخدام مستلزمات الإنتاج والموارد والمدخلات المتاحة الأخرى في وقت معين، وإن الكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة يفترض أن تبقى على أساس النتائج النهائية لتقييم الأداء وهذا يقود للتعرف على أهم فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة وهي كالآتي:

- تعد نتائج التقييم بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد إستراتيجية الحصول على لموارد البشرية الضرورية لإستمرار المنظمة في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها.
- تحديد سبل لتطوير العاملين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- تعد إختبار لسلامة عمليات التوظيف كالإختيار والتعيين والحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في تدريب العاملين.
- يؤدي تقييم الأداء دورا مهما في تحديد المدى النسبي لدرجة ملائمة الهيكل التنظيمي (المستلزمات الإدارية، خطوط السلطة ...) لمتطلبات الأنشطة في المنظمة وعملياتها المختلفة.
- يعد الأساس في تحديد سياسة الأجور التشجيعية والمكافآت والتي تستمد من فلسفة ربط المكافأة بالإنتاجية.
- تساعد الإدارة في اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية وذلك لتوجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية
- تساهم في خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد المنظمة من احتمالات شكوى العاملين أو إتهاماتها بالمحاباة وتفضيل بعضهم عن البعض لإعتبارات شخصية وليست موضوعية.
- تشكل نتائج تقييم الأداء أحد أهم المؤشرات أمام المنظمة لتحسين المناخ التنظيمي، مستوى الدافعية ودرجة رضا العاملين سعيا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة عبر رفع روح المعنوية لديهم.
- تساهم في التعرف على المجالات التي لا يستفاد منها بمهارات أعضاء المجموعة وتستطيع أن تساهم من خلال التعرف على مجالات النمو المتوقع وتطوير العاملين، كما تستطيع أن تعمل من أجل تحسين المجالات الضعيفة وتقديم للعاملين الفرص الكاملة للإستخدام الكامل لقدراتهم.
- تجبر الرئيس المباشر على إعداد تقارير دورية عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقديم كل فرد في عمله.
- تسمح بتقرير مستوى كفاءة شاغلي الوظائف الإشرافية، فتحليل نتائج ونسبة الذين يعانون من أوجه ضعف في أدائهم وهو يكشف بدوره عن جهد الرؤساء في تطوير مرؤوسيهم سواء عن طريق التوجيه أو التدريب أو التحفيز الإيجابي أو السلبي ويحقق ذلك ترشيد المنظمة لأساليب أو طرق إختيار شاغلي الوظائف الإشرافية.

مما سبق يمكن التوصل إلى أن أهمية تقويم الأداء تكمن في كشف جوانب الضعف والقوة في أداء كل من الموظف والمنظمة، ومن ثم العمل على معالجة الضعف وتعزيز القوة.¹

فعلى مستوى الموظفين داخل المنظمة يذهب إلى إعادة تأهيلهم وتدريبهم وإدخالهم دورات متخصصة وعلى مستوى المنظمة يذهب إلى إعادة النظر في سياستها بما يوصلها إلى تحقيق أهدافها. كما يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية والتنظيمية تتمثل فيما يأتي:

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفين والمهارات التي يفنقرون إليها؛
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يتم وضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته؛
- عملية تقييم الأداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لإختيار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الجديدة؛
- العدالة في الرواتب والعلاوات؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعة وظائفهم؛
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالإتجاه الصحيح وبالتالي معرفة أي خلل يفشل عمل المؤسسة ولا يحقق أهدافها؛
- عملية تقييم الأداء ترسم الطريق أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة؛
- تقييم الأداء يساعد في الكشف عن أفضل طرق للحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفين؛
- يتم عن طريق هذه العملية كشف الرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين وبالتالي ترقيته إلى وظائف أعلى، أيضا نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسبه.

3/ أهداف تقييم العاملين:

إن أهداف عملية تقييم الأداء يتحدد وفق ثلاث مستويات هي: على مستوى المؤسسة، على مستوى المديرين، على مستوى المرؤوسين كما يأتي:²

أ: على مستوى المؤسسة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة هي:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة إحتتمالات شكوى العاملين أو بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛

¹ وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سبق ذكره، ص 78-82.

² بلحجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 75-76

- النهوض بمستوى العاملين من خلال إستثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم؛
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
 - تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
 - تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسة التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- ب: على مستوى المديرين:** إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل موضوعي وعلمي؛
 - الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع كل منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛
 - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- ج: على مستوى المرؤوسين:** لعل أبرز الأهداف التي يسعى القائمون على تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء هي:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
 - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية وبصورة مستمرة؛
 - كما أن عملية تقييم الأداء ماهي إلا إتخاذ قرارات بناءا على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:¹
 - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون أن نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات؛
 - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات المتميزة؛
 - رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعد على التقدم؛

¹ موساوي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيههم؛
- تطور العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛
- وعلى مستوى الفرد فهو يدفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام وتقدير رؤسائهم؛
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار؛
- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب عليها في عملية التخطيط ومدى إحتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك؛
- تحسين العملية الإتصالية بين الرئيس والمرؤوس وكذا إستخلاص النتائج فيما يتعلق بالتكوين، طرق العمل، التعويضات، الترقية؛....

رابعاً: الأساليب الفاعلة في تقييم أداء العاملين

- سعي إلى تقييم سليم لأداء الافراد العاملين يتعين على المشرفين إستخدام أساليب فاعلة قادرة على القياس الصحيح وهناك مؤشرات يمكن إعتماها في هذا المجال وهي:¹
- 1/ مؤشرات قياس مدى الإنضباط:** يمكن من خلال هذا المؤشر الإستدلال على مدى إنضباط الفرد من خلال نتائج المؤشرات التالية التي تعكس إلى حد كبير مستوى أداء الفرد الخاضع للتقييم، وهي:

- معدلات التأخير عن العمل؛
- معدلات الشكاوي؛
- معدلات التظلم؛
- معدلات الأخطاء؛
- معدلات الإلتزام بتعليمات الإدارة.

- 2/ مؤشرات قياس مدى الكفاءة في أداء واجبات العمل:** ويجري إستخلاص قياس الكفاءة من خلال ما يسمى بالتقارير الدورية ويستفيد من هذه التقارير كل من المشرف وإدارة المنظمة وإدارة شؤون الموظفين، والتنظيم والتدريب علاوة على الفرد الذي يجري تقييمه من قبل مشرفه، إذ تسفر النتائج عن واحد من البدائل الآتية:

- أداء الفرد الفعلي مطابقاً لنظيره المخطط سابقاً؛
- أداء الفرد الفعلي أكبر من الأداء المخطط؛
- أداء الفرد الفعلي أقل من الأداء المخطط؛

¹ وليد حميد رشيد الاميري، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

ومن منطلق هذه النتائج يبدأ كل طرف من الأطراف المعنية التخطيط والإعداد لدعم وتعزيز الفرد الذي يتسم أدائه بالإيجابية أو معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف في أدائه المنخفض وبهذا يصبح للقياس جدوى وفاعليته، وللمعلومات التي يحتويها التقرير فائدتها على مستوى الفرد والمشرف وإدارة المنظمة. ومما تقدم يتبين لنا أن أهم المؤشرات التي ينبغي التأكيد عليها في تقييم أداء الأفراد هي تلك المؤشرات التي تعتمد على كفاءة الفرد العامل في أداء الواجبات إذ أن مفهوم الكفاءة يستوعب مؤشرات قياس الإنضباط، وإنه أي مؤشر الكفاءة -دالة واضحة على أداء العاملين-

خامسا: مراحل ومشاكل تقييم أداء العاملين

تتم عملية تقييم العاملين (الموظفين) وفق مراحل معينة ومحددة كما هي موضحة في الآتي:

1/ مراحل تقييم أداء العاملين:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيًا على أسس منطقية وذلك بالمرحل الآتية¹

1- وضع توقعات الأداء: هي أول خطوة لتقييم أداء العاملين، يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الإنحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الإنحرافات مستقبلا.

3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

4- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدد الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهما الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5- إتخاذ القرارات الإدارية: وهي كثيرة ومتنوعة منها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين والفصل.

6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مرحلة تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2005، ص 204-206.

2/ مشاكل تقييم الأداء: على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة والعاملين إلا أنها تواجه العديد من المشكلات منها:¹

1- تأثير الهالة : يشير هذا المفهوم إلى تأثير من يقومون بعملية التقييم بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، حيث يمكن للشخص الذي يقوم بعملية التقييم أن يتأثر بإنطباعاته الشخصية حول هذا الشخص وهي عملية غير دقيقة وهذا ما يطلق عليه علميا إصطلاح " أثر الهالة ". وعلى سبيل المثال قد يقيم العامل الأنيق في مظهره على أنه ذكي وطموح يمكن الإعتماد عليه، في حين أن العامل المهمل في مظهره قد يقيم على أنه غير قادر على أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه.

2- التحيز: يلجأ بعض المقيمين إلى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي ووسيلة للمحاباة أو الإنتقام من البعض لأسباب شخصية غير موضوعية مما يخرج عملية التقييم عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

3- عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء: يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمرا ضروريا حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم مزاجية وشخصية، إلى جانب المعايير لا بد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير .

4- الميل نحو الوسط في التقييم : يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى إعطاء تقييمات تتركز حول الوسط تجنباً للمشاكل التي تتمثل بإعتراضات التي يخشى المقيمين من أثرها من قبل الموظفين، فإذا كان مقياس التقييم ما بين 1-5 فإن كل تقييماته تتراوح ما بين 2-4 مما قد يشوه عملية التقييم .

5- التساهل أو التشدد في عملية التقييم: قد يميل بعض المقيمين إلى التساهل في التقييم فيعطي كافة تقييماته تقديرات عالية، أما التشدد في التقييم فيميل المقيم إلى إعطاء الموظفين تقديرات منخفضة .

6- خطأ التأثير بالأداء الحديث : يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع وتفصيل الأداء الماضي، وبظل عالقاً في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع والأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء رديئاً أو ممتازاً مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديراً متحيزاً².

¹ بلحجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 95 - 96.

² موساوي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

المطلب الثالث: تفعيل الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر الإتصال الداخلي العنصر الأساسي والهام في سيرورة ونجاح المؤسسة، إذ أنه المحفز الأساسي للموظفين لأنه همزة وصل بينهم وبين باقي مختلف أجزاء المؤسسة في مايلي نبرز الاستراتيجية الاتصالية والدور الذي يلعبه الإتصال الفعال في تحسين أداء الموظفين:

أولاً: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

تعتبر إستراتيجية الإتصال في المؤسسة من بين أهم العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك لا بد تبني استراتيجيات أو أساليب التي يمكن من خلالها تحسين عملية الإتصال، ومن اهم هذه الإستراتيجيات ما يأتي:¹

- حسن الإختيار والتعيين للأشخاص ممن تتوفر فيهم مهارات الإتصالات الكتابية والشفوية، خاصة الوظائف التي تتطلب التواصل مع الآخرين؛
- تدريب وتأهيل العاملين من خلال حضورهم دورات تدريبية وورش عمل في مجال الإتصال في الداخل والخارج؛
- ضرورة وجود لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل هذا يعني عدم إستخدام مصطلحات أو رموز من قبل المرسل لا يدركها أو يفهمها مستلم الرسالة؛
- الإهتمام بمحتوى الرسالة بحيث يراعي فيها مواصفات معينة حتى يتم قبولها وفهمها من قبل المستقبل بسهولة ووضوح، ومن هذه الصفات الوضوح، الكمال، الدقة، الإيجاز، اللباقة ...
- إستخدام أداة الإتصال المناسبة لمحتوى الرسالة وفقاً لأهميتها والجهة المرسله لها وطبيعة الموقف الذي تتم فيه عملية الإتصال، وتدريب المعنيين من العاملين في كيفية إستخدامها، فقد يكون الإتصال الشخصي والشفوي مناسباً وضرورياً في حالة معينة ولكنه قد لا يكون مناسباً في موقف آخر ولأشخاص آخرين؛
- إبراز أهمية التغذية الراجعة لكافة العاملين وجعلها جزء أساسي من نظام الإتصال في المنظمة وثقافة العاملين فيها وهذا يعني ضرورة استجابة مستلم الرسالة بأسلوب مناسب لكي تكتمل دائرة الإتصال، ويجب أن يتصف الرد باللباقة وهو ما يسمى التغذية الراجعة البناءة؛
- تقديم التغذية العكسية بسرعة وخلال فترة زمنية قصيرة كلما كان ذلك ممكناً، وتشير بعض الدراسات ذات الصلة أن مستلم الرسالة يجب أن يرد على الرسائل الإلكترونية خلال 24 ساعة والرسائل التقليدية (ورقية، شفوية) خلال ثلاثة أيام؛
- إختيار الزمان والمكان المناسب لعملية الإتصال، حتى يتاح لأطراف عملية الإتصال الوقت الكافي لإعداد مضمون الرسالة واختيار الأداة المناسبة للتوصيل من قبل المرسل، أو الإصغاء أو القراءة المركزة والهادفة من قبل المرسل إليه (المستقبل)؛

¹ غازي أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 51-54.

- إختيار المكان المناسب خاصة في الإتصالات الشفوية، والذي تتوفر فيه الخصوصية وعدم وجود الضوضاء يساعد أطراف الإتصال في تبادل المعلومات بوضوح وعدم المقاطعة والاحترام، فمثلا إجراء مقابلة توظيف أو مقابلة لتقييم الأداء فإن توفر المكان المناسب والهادئ يعد أمرا ضروري لنجاح المقابلة؛

- مراعاة البعد الثقافي لكل من المرسل والمستقبل في عملية الإتصال، هذا ما يستدعي إيجاد لغة مشتركة للتواصل بين الجميع داخل المنظمة؛

- مراعاة الإختلافات في العمر، الجنس، والمهارات والتحصيل العلمي بين أطراف عملية الإتصال.

ثانيا: شروط الإتصال الفعال والناجح ووظائفه

1/ شروط الإتصال الناجح والفعال:

لكي يكون الإتصال ناجح ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة يجب أن تتوفر فيه المقومات الآتية:¹

* أن يكون مضمون الرسالة متعلق بالهدف الذي من أجله يتم الإتصال وذلك بتحديد الهدف من عملية الإتصال، أي معرفة الشيء المراد التوصل إليه وإلى من يريد توصيله ومعرفة الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه؛

* أن تتضمن عملية الإتصال معلومات جديدة وإلا كانت مجرد إتصالات مزعجة لا طائل منها؛

* إيجاد نظام فعال للإتصال داخل المؤسسة تتحدد من خلاله قنوات الإتصال وأدواته بوضوح في الهيكل التنظيمي، يتم من خلاله رسم خارطة واضحة لتدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية بسهولة؛

* الحصول على المعلومة من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق إتصالية مباشرة بين المدير ومرؤوسيه؛

* توفير الوسيلة المناسبة لنقل وتبادل المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية، فاستخدام الهاتف للتحدث مع شخص يكون مناسب في حالة معينة لكنه غير مناسب وغير فعال في حالات أخرى؛

* المعرفة التامة بالبيانات والمعلومات المطلوب إيصالها للغير؛

* أن يكون موضوع الإتصال أو مضمون الرسالة واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاقه واختصاصه وفي حدود السلطة المخولة له؛

* ضرورة التفاعل بين أطراف عملية الإتصال؛

* أن يكون موضوع الرسالة على الحقائق والمعلومات الهامة التي تخص أطراف العملية الإتصالية.

ولضمان إتصال ناجح وفعال يجب أن يتميز بخصائص وهي:²

أ- **الإتصال عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الإجتماعية المختلفة.

¹ غازي أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

² محمد الصيرفي، " الإتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري " مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007، ص 19-20.

ب- الإتصال عملية مستمرة: الإتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية، فإنها دائمة التغيير والحركة، فهي عملية تهتم بتفعيل العلاقات بين المرسل والمرسل إليه، كما أنها لا تقتصر على مرحلة أو فترة زمنية معينة من نشأة المؤسسة، وإنما تصاحب المؤسسة منذ تأسيسها إلى تهيئة جو العمل وتزويد الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة عبر مراحل تطورها.

ج- الإتصال عملية دائرية: معنى ذلك أن الإتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط، بل عادة ما يكون دائري حيث يشترك الناس جميعا في الإتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء.

د- الإتصال عملية إنسانية: بإعتبار أن الإتصال وجد مع الإنسان فهو ظاهرة إنسانية أولا وقبل كل شيء، حيث يؤدي دورا هاما وبارزا في إقامة الثقة والإحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المؤسسة وجمهورها من ناحية وبين الرؤساء والعاملين من جهة أخرى.

و- الإتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الإتصال عملية تفاعل إجتماعي يحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب توفرها لإتمام العملية الإتصالية بدقة .

2/ وظائف الإتصال:

بما أن كل مؤسسة تسعى بأن تكون لها إتصالات داخلية فعالة وناجحة تسعى من وراءها إلى تحقيق أهدافها المحددة والمسطرة، في جو عمل مريح وهادئ يساعد كل الأطراف على تأدية مهامهم الموكلة لهم ومن هذا يمكن أن نحدد وظائف الإتصالات الداخلية:¹

أ- الوظائف التعليمية والمعرفية: تتمثل في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين بهدف رفع مستوياتهم الفكرية والمعرفية، وإكسابهم المهارات المطلوبة التي تساعد في حياتهم الشخصية والوظيفية.

ب- الوظائف الإقناعية: هذه الوظيفة للإتصال تساعد النظام الإجتماعية والسياسية في تحقيق الإتفاق بين أفراد المجتمع وفئاته عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه إتجاه المجتمع ومختلف المؤسسات.

ج- الوظائف الترفيهية: يلعب الإتصال دورا في الترويح عن أفراد المجتمع في تخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي تسعى إلى إدخال السرور في نفوس الناس وذلك من خلال برامج فنية متعددة تستهوي جمهور المستقبلين وتلعب وسائل الإتصال دورا بارزا في هذه الوظائف.

د- الوظائف الثقافية: ذلك من خلال نقل التراث الثقافي من جيل لآخر ومن فرد لآخر ومن مجتمع لآخر وتكيفة مع الأهداف والتطلعات الإجتماعية الجديدة، ليكون أداة فاعلة في المجتمع، وكذلك يساهم في تنشئة جيل جديد متفاعل مع ثقافة وتراث المجتمع .

¹ ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، "الإتصال والعلاقات العامة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن ط1، 2005، ص 38-39.

و- وظيفة التبليغ¹:

من مهامها توصيل أو الحصول على معلومات، وهذه الوظيفة تقوم بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن تلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

- تقارير؛

- تنفيذ واجبات؛

- شرح خطوات العمل في فترة معينة؛

- تبليغ سياسات وقرارات الإدارة؛

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار: وقت الإتصال، وسيلة الإتصال المستخدمة، من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ، مدى الإستعداد للتبليغ أو قبول المعلومات.

ثالثا: مهارات الإتصال الداخلي

إن عملية الإتصال الفعال تعد إحدى الدعائم الأساسية لابد من الرفع من كفاءتها، ولن يحدث ذلك إلا من إستخدام بعض المهارات التي تعتبر من العناصر الأساسية للإتصال الداخلي الفعال ومنها²:

1/ مهارات الإصغاء أو الإستماع: إذا كنت متحدثا جيدا فلا بد أن تكون لديك في ذات الوقت أيضا القدرة أو مهارة الإصغاء، بشكل جيد إلى ما يرغب الآخريين في إسماعك إياه، فالعلاقة تبادلية بين القدرة على التحدث والقدرة على الإصغاء لاسيما أن الذي يصغي أكثر يستفيد أكثر، فالإتصال يؤدي إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل، وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز والإدراك، كما يجب الإنتباه إلى الإشارات الصادرة من المتحدث أو المتصل معك.

2/ مهارة التحدث والإقناع: نعني بها مدى قدرة الشخص على إكتساب المواقف الإيجابية عند إتصاله بالآخرين، ويتكون موقف الحديث من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة أو رأيا محددًا، والمتحدث إليه هو الطرف المعني بالحديث، ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت مادية أو معنوية، وحتى يكون الحديث مؤثرا لا بد من تضافر كل من العقل والعين والأذن واللسان في صياغة ما نقول.

وهناك ثلاثة عناصر أساسية تتضمن قوة تأثير الحديث تتمثل في:

- معرفة موضوعك قبل أن تتحدث فيه من جميع المعلومات الضرورية قبل الشروع في الحديث؛
- لا يكفي أن تكون على معرفة بالموضوع فقط، بل يجب أن يكون لدى المستمع نوعا من الحماس في نقل وتبادل الأفكار، الذي يولد الإقبال على الحديث والإصغاء؛
- أن يكون موضوعيا، بمعنى التفكير من وجهة نظر الطرف الآخر، فعندما نكون غير مباليين بمشاعر الغير فإننا نفقد إستجابتهم للحديث؛

¹ بلحجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² بلحجار حياة، نفس المرجع، ص 99-100.

3/ مهارة فن التعامل مع الآخرين وإدارتهم: تبرز مهارة الإنسان وقدرته في فن التعامل مع الآخرين في تمكنه من إدارة الموقف الإجتماعية في المؤسسة بكل أبعاده من خلال القدرة على إدارة الأفراد، القدرة على إدارة الوقت والإمكانات.

وفن التعامل مع الآخرين يكون بالتعاون المتوازن من خلال المرونة السلوكية في التعامل مع مختلف أنماط سلوكيات البشر، فالإدارة نشاط إنساني هادف يتطلب توافر مهارات متعددة تتضمن التخطيط والتنسيق وإتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وكل مؤسسة تجمع بين موارد مادية، معنوية وبشرية وبالتالي فإن قدرة المدير في إدارة هذه الموارد سوف يحقق نجاح المؤسسة، إلا أن هذه المهارات لا تكتمل إلا بقدرة المدير على إدارة الآخرين كما تعتمد على العمل الجيد مع الأشخاص وذلك عن طريق التفاهم والحوار معهم، إضافة إلى التعاون والتكامل والتفاعل الذي يخلق النجاح، ولكي يتحقق ذلك لا بد من أن نتواصل مع الآخرين بطريقة إيجابية.

4/ مهارة قيادة الأفراد من خلال الإتصال: الرئيس هو صورة الجماعة ورمزها والمسؤول عنها والناطق بلسانها، وقوة الرئيس تتمثل في مجموعة من القدرات منها القدرة على إدارة الأفراد وتحفيزاتهم والقدرة على الإتصال وهي من أهم عناصر قوته، ويقصد بها قدرته على توصيل الأوامر والمعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة وذلك بتهيئة الفرصة أمام الجميع للتعبير عن الرأي والإشتراك في إتخاذ القرارات ومن أحسن صور الإتصال داخل المؤسسة القدرة على تفويض المهام من قبل الرئيس لعاملية ومنحهم الحرية في تسيير أمور العمل وإتخاذ القرارات، ولن يكون ذلك إلا من خلال توفير المناخ التنظيمي المتميز بالثقة المتبادلة .

5/ مهارة إدارة الجماعات: تعتبر إدارة الجماعات إحدى مهارات الإتصال في المؤسسة، وتتمثل في لقاء عدد من الأفراد في مكان واحد وزمن محدد لمناقشة أو لبحث ودراسة موضوع ما، بهدف الوصول إلى نتائج معينة تخدم هذا الموضوع وهي على إختلاف أنواعها، تمثل الإجتماعات المفتوحة نموذجا فريدا من الإتصالات بين الإدارة العليا والقاعدة من العاملين بمختلف مستوياتهم وإتجاهاتهم في المؤسسة، كما أنها تتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم بصراحة ووضوح وتبادل الخبرات.

رابعا: تأثير الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين

الإتصال هو وسيلة لنقل الأفكار والمعلومات وتبادل الرسائل داخل المنظمات بكل إتجاهاته وبما أن العاملين يمثلون جزءا كبيرا في المنظمات فيعتبر الإتصال الداخلي الموجه الرئيسي للعاملين في تأدية أعمالهم والواجبات الموكلة لهم ومن بين تأثيرات الإتصال الداخلي على أداء الموظفين ما يلي:¹

- تلعب الإتصالات دورا هاما داخل المؤسسة وخارجها، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان في كافة أنحاء جسمه، أما بالنسبة لأي مؤسسة فالإتصال له دور هام جدا في الحفاظ على تدفق وإنسياب

¹ موساوي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 63-67.

المعلومات داخل المنظمة، وترتفع كفاءة العمل والأداء كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة القائد عالية في الاتصالات؛

- يساعد الإتصال العاملين على مواكبة المستجدات من تطورات تمس المنظمة وتتعكس على بيئة العمل، كما يساهم في إمتصاص حالات عدم الرضا حيث يعتبر صمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملين على إتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وإيصال مطالبهم لصانعي القرار وكذا توفير المعلومات التي تساعد على إتخاذ القرارات السليمة؛

- تساهم الإتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي، وفعاليتها تعني ببساطة أنه هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الإتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خاصية سلبية أضيفت للمناخ التنظيمي، لذلك وجود إتصالات فعالة تعتبر مؤشر هام لوجود مناخ تنظيمي جيد لتفعيل العملية الإتصالية؛

- الإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات أن للإتصال الفعال علاقة مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، ويرى بعض الكتاب أن الإتصال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل؛

- يقوم الإتصال بتوجيه الآخر نحو السلوك المرغوب، ومع ذلك فإن الإتصالات بالمنظمات قد لا تعني عملا واحد بل سلسلة من الأحداث، لذلك فإنه لكي تعمل المنظمات بكفاءة عالية لا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين إتصالاتهم بعناية فائقة، وبدون الإتصال لا يعرف العاملون ما المطلوب منهم، ولا يمكن للمنظمات أن تنجز أعمالها بكفاءة، وبمعنى آخر فإن الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإتصالات هي مساعدة المؤسسات أو المنظمات على تحقيق التنسيق بين أنظمتها؛

- الحالة المعنوية للأفراد قائمة على مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فعالية وكفاءة الإتصال، لأنه مهم جدا للفرد معرفة العمل الذي يقوم به والأسلوب المناسب له، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لتقل المعلومات والإتجاهات والمشاعر والإنطباعات بين الأفراد والجماعات لذلك يشار إليه بأنه شبكة تربط بين كل أعضاء المؤسسة؛

- بث روح العمل ولا يكون ذلك إلا بمعرفة الفرد لمؤسسته، فعلى القائد من خلال الإتصال داخل المؤسسة السعي في بث روح العمل لدى الأفراد كتعريفهم على أنشطتهم الواجب القيام بها، وزرع الثقة في نفوسهم كما أن بيئة العمل تشكل بيئة مناسبة لتشكيل فريق عمل ذو أداء عالي متفاعل ومتجانس من خلال إنسجام المصالح والأهداف؛

كما أن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى الحصول على المزيد من المكافآت المرتبطة بالعمل مثل زيادة الراتب والترقية وحصول الفرد على الإحساس بالتقدم، بغض نظر الأفراد إلى عملية توزيع المكافآت على أنها عادلة

فهذا يؤدي إلى ظهور مشاعر الرضا وبدوره يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الوظيفي. إذ يمكننا القول أن الإتصال له أثر كبير في رفع الأداء الوظيفي بالمؤسسة وهذا من خلال وجود عملية إتصالية ونظام إتصالي فعال بالمؤسسة مما يساهم بصورة كبيرة في خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعمل، وتبعث في أفراد المؤسسة روح التعاون، وتقوي فيهم الإلتزام للمؤسسة التي يعملون فيها فيتغير سلوك العاملين إلى الأفضل وهذا ما يؤدي إلى إرتفاع نسبة أداهم الوظيفي.

كما أن من بين مظاهر تأثير الإتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري في المؤسسة ما يلي:¹

1- الإتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين: الإتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق منها المقابلات، الإجتماعات، التقارير، الشكاوي... إلخ كما يمكن للإتصال المستمر أن يكشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة الغيابات المستمرة، وضعف الأداء، إرتفاع معدلات الشكاوي، ونستطيع معالجة وفهم هذه الظواهر في وسط العاملين بالإتصالات الجيدة التي تخلق بيئة عمل محفزة وتعمل على خلق روح الفريق .

2- الإتصال كوسيلة لإدماج العاملين : أن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من وضع حالي إلى وضع أحسن أو أفضل وينال رضا العاملين، وتحقق قدرة القائد عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، عن طريق إشراكهم في الآراء والقرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتفويض الصلاحيات والسلطات إليهم وذلك يجعل خطوط الإتصال مفتوحة، ومن هنا فإن تفويض سلطات المدير إلى مساعديه أو مرؤوسيه يساعد على نطاق الإشراف.

3- الإتصال وسيلة تنسيق فعالة للقضاء على بعض أسباب انخفاض الأداء في المؤسسة: التنسيق هي وظيفة إدارية وقيادية مهمة تؤدي إلى تفعيل الجهود وتوجيهها نحو الهدف المقصود تحدث في المؤسسة بعض النزاعات والمشاكل التي تؤدي حتما إلى التأثير على نفسية العاملين والذي ينتج عنه تدني أو ضعف الأداء، ويكون هنا للإتصال دورا مهما يسمح بمعالجة هذه النزاعات وتفكيك حالات التوتر فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار، كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات باستعمال مختلف الأدوات كالإستجابات، سبر الآراء وغيرها من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في المؤسسة.

خامسا : معوقات العملية الإتصالية

تتعدد الصعوبات أو المعوقات التي قد تسبب عدم انسياب الرسالة من المرسل إلى المستقبل بوضوح وبالتالي إلى عدم تحقيق الإتصال لأهدافه وذلك لأسباب متعددة نذكر منها:²

¹ بلحجار حياة ، مرجع سبق ذكره، ص 101-102.

² غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 46-51.

- التحويل غير الملائم من قبل المرسل: وذلك في حالة عدم توفر مهارات التوصيل مثلا، عدم توفر مهارات الكتابة والعرض والإقناع أو التعبير، لأنه أحيانا تصل إلى المستقبل بشكل غير واضح ودقيق ويعبر عنها بكلمات ضعيفة وغير مناسبة مما يخلق الكثير من الغموض.
- الإضافة أو الحذف: يحدث عندما يعمل المتصل بإحداث تعديلات في مضمون الرسالة من خلال الحذف أو الإضافة بحيث تتفق مع ميولاته، وذلك لأجل تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، فمثلا: عندما يريد المرؤوس أن يبلغ رئيسه بمشكلة معينة في قسمه يعيد صياغتها على الشكل الذي يريده هو لكي تكون أكثر قبول عند الرئيس وبالتالي التأثير عليه في الإتجاه الذي يريده.
- عدم الاستخدام المناسب لأداة الإتصال: بعض المدراء لا يتقنون مهارة الكتابة وبالتالي فإنهم قد يرتكبون أخطاء في صياغة الرسائل المكتوبة أو صعوبة التحدث لأسباب مختلفة.
- الحكم المسبق: بعض الأشخاص يعتقدون انهم أرفع مكانة سواء من الناحية الاجتماعية أو المعرفية أو المادية من الآخرين وبالتالي فإنهم لا توجد لهم ميل ورغبة في الإتصال أو الاستماع إليهم مهما ترتب على هذا الإتصال من أهمية.
- ميول وإتجاهات المستقبل إتجاه المرسل: فإن ثقة المستقبل وميوله للمرسل لها أهمية كبيرة في دفعه للإتصال به أو الإستماع إليه وهذا ينعكس على الفهم الجيد للرسالة ويتضح ذلك في مضمون التغذية الراجعة للمرسل.
- عدم توفر الوقت: إن عدم توفير الوقت الكافي لعملية الإتصال لا يساعد مستلم الرسالة خصوصا من الحصول على كامل المعلومات أو التركيز أثناء الإتصال مما يؤثر سلبا على جودة المعلومات مضمون الرسالة.
- التشويش والضجيج في البيئة الداخلية والخارجية: تتضمن الأصوات الصادرة من الأشخاص أو الأجهزة والمعدات المستخدمة في عملية الإتصال أو الصادرة من الخارج فمثلا عندما يرن موبايل طالب في المحاضرة هذا يشكل ضجيج وتشويش داخلي ويشكل عائق على استمرار المحاضرة وتواصلها، ويحدث نفس التأثير لو حدث هذا الضجيج والأصوات من خارج القاعة سواء من قبل الطلاب أو العمال مثلا: عمال النظافة مما يؤدي إلى جذب الانتباه لما يحدث وإلى مصدر هذه الأصوات وينتج عن هذا فقدان التركيز لدى الطلاب على مضمون الرسالة.
- ورود عدة رسائل في وقت واحد: كأن يستقبل المرسل إتصال هاتفي أثناء مقابلة أو اجتماع ثم يتحدث بنفس الوقت مع شخص آخر أو مجموعة أشخاص.
- الجانب العاطفي والنفسي: تؤثر الحالة العاطفية والنفسية لكل من المرسل والمستقبل وما يشعران به من يأس أو إحباط، غضب، حزن، سعادة، مرح، على قدراتهم في الإتصال أو الاستماع أو الاستجابة لموضوع الرسالة، ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية وتفوقت على الجانب المنطقي إزدادت إحتتمالات التحريف لمعلومات الإتصال وذلك نتيجة إعاقته للتفكير السليم والمنطقي والعقلاني.

- **إختلاف اللغات واللهجات:** يشكل إختلاف اللغة واللهجات بين المرسل والمستقبل عائق لا يمكن تجاهله في إنجاح أو فشل عملية الإتصال، وغالبا ما تحدث هذه المشكلة في المنظمات متعددة الجنسيات والتي تتشكل من عمال مختلفي الجنسيات يتحدثون لغات مختلفة، كما قد يحدث هذا بين المستويات التنظيمية داخل المنظمة الواحدة، فإهتمامات الإدارة العليا بشكل رئيسي على النمو والتوسع والأرباح وتحسين الأداء وزيادة معدلات الإنتاج والتي قد يفهمها فقط العاملون في المستويات التنفيذية، وهي جشع وأنانية من قبل المالكين والإدارة الذين لا يفكرون في العاملين.

- **عدم التخطيط الكافي لعملية الإتصال:** يعتمد البعض على الإرتجال في الحديث أو الكتابة بدون تخطيط مسبق أو تحضير مما يوقعهم في مغالطات كان من الممكن تجنبها لو حققوا في مضمون الرسالة مسبقا وقبل إعلانها للآخرين.

- **الخوف:** ويعني خوف العاملين من تقديم معلومات لا تحظى بالقبول من قبل رؤسائهم لتعرضهم للعقوبات، وإذا ما وجدت ثقافة الخوف في المنظمة فقد يكون ذلك سببا في عدم تقديم معلومات صحيحة ودقيقة تقيس مستوى الأداء.

- **عدم وجود نظام واضح للإتصال داخل المنظمة:** مما يؤدي إلى التداخل وعدم الوضوح في نظام رفع التقارير والمراسلات بين المستويات التنظيمية المختلفة ويشجع القيادات الإدارية على الإعتماد على الإتصال عبر شبكة الإتصالات غير الرسمية والذي قد لا يتفق مع أهدافها في الغالب مع الأهداف الرسمية للمنظمة.

- **عدم الحصول على التغذية الراجعة من قبل المرسل:** وذلك لتوضيح مدى فهمه للرسالة، أو مدى تقيده وتنفيذه لمضمونها.

كما توجد معوقات تنظيمية وفنية تكنولوجية تتمثل فيما يأتي:¹

المعوقات التنظيمية: تتمثل في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة، غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، غموض السلطة التي تصدر الأوامر أو عدم مناسبة نطاق الإشراف، وعدم وجود نظام للمعلومات، وقصور أنظمة وقنوات الإتصال المتوفرة لدى المؤسسة.

المعوقات الفنية التكنولوجية: هي مشاكل ناجمة عن إستخدام الأدوات ذات التكنولوجيا العالية ووسائل الإتصال الحديثة، حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها إلى رموز تستطيع بواسطة النقل فهمها وحملها بعد فك رموزها وتحويلها لإشارات مستعملة، وفي هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كإنقطاع المكالمات الهاتفية أو التشويش بسبب سوء الأحوال الجوية وغيرها.

¹ بلحجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى الدراسات العلمية السابقة التي تناولت الموضوع، ونعمل على إيجاد أوجه الشبه والإختلاف بينها وبين دراستنا إذ قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين: المطلب يتناول الدراسات العلمية السابقة ومطلب آخر يوضح أوجه الشبه والإختلاف.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

نتطرق في هذا المطلب إلى عرض بعض الدراسات التي تناولت الموضوع وهي:

أولاً: دراسة خنيفر وفاء، سنة 2014، بعنوان "دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة، وهي مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، حيث شملت الدراسة البنك الوطني الجزائري، وتوصلت إلى مجموعة من الإقتراحات والتوصيات وهي:

- أي مؤسسة تطمح للرقى والإزدهار يجب أن تهتم بالإتصال وتحاول تطبيقه بشكل جيد وبالتالي يكون لها علاقة مباشرة مع الجمهور؛
- تدعيم الثقافة الإتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الإتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الإتصال لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق الفعالية في العمل؛
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح والوكالات وتحديد وسائل وأساليب إتصال مناسبة؛
- الإهتمام بالإتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع البنك وقد يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات؛
- تطوير مهارات الإتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات تتمثل في: (مهارات التحدث، مهارات الكتابة، القراءة، مهارات الإتصالات، مهارات التفكير)؛
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب إتصال مناسبة لضمان تدفق المعلومات؛

ثانياً: دراسة بن دادي الجموعي، سنة 2014، بعنوان "واقع الإتصال الداخلي في الهياكل الرسمية - بلدية الحجيرة"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علم الإجتماع، تخصص الإتصال، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة البلدية، والتعرف على أهم الوسائل التي يعتمد عليها الإتصال الداخلي في مؤسسة البلدية، ومحاولة التعرف على أهم العراقيل والمشاكل التي تواجه الإتصال الداخلي في مؤسسة البلدية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإقتراحات والتوصيات وهي:

- يجب تعيين مختصين في الإتصال ليسهل العملية الإتصالية بين المسؤولين والموظفين؛
- توفير الوسائل الحديثة للإتصال كالأنترنيت ليسهل ربط أجزاء المؤسسة مع بعضها؛

- الأخذ بعين الاعتبار إهتمامات الموظفين وذلك من طرف المسؤولين من حيث المشاركة في العملية الإتصالية ووضع القرارات حتى تتوحد الجهود؛

- تجسيد الإتصال الداخلي بكل أنواعه، هذا يساعد على رفع الثقة بين العمال ويساعد على تحقيق الأهداف التي تصبوها المؤسسة إلى تحقيقها.

ثالثا : دراسة بلحجار حياة، سنة 2014، بعنوان "دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة، وحدة غاز البترول المميع بالبويرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند البويرة، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دراسة وصفية تحليلية لطبيعة الإتصالات الداخلية في المؤسسة وعلاقتها بالعنصر البشري للوصول إلى وجود علاقة تأثير وتأثر بينها، والتقرب أكثر إلى عناصر العملية الاتصالية داخل وحدة غاز البترول المميع وإبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة للاتصال في مجال تحسين أداء العنصر البشري فيه وتبيان واقع الإتصال الداخلي ووسائله في الوحدة، مع أخذ رأي العنصر البشري فيه ومدى تأثيره على أدائه ايجابا أو سلبا، ومعرفة الإستراتيجية الإتصالية الواجب إتباعها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات وهي:

- العمل على توضيح العملية الإتصالية لأجل تسهيل إنسياب المعلومات بين المستويات الإدارية، عن طريق تطوير مهارات العاملين في المجالات الشفوية والكتابية والإدراكية وتدريبهم لذلك؛

- التخفيف من حدة الإتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة وإحتكار إتخاذ القرارات وذلك بتشجيع الإتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي؛

- توعية العاملين بأهمية الإتصالات الداخلية بما يحسن صورة الإدارة في الوحدة وذلك بإنشاء إدارة إتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل الخلايا الإتصالية المتواجدة أصلا وإعطائها صلاحيات فعلية؛

- إحداث مواقع شبكة الأنترنت لتسهيل الإتصال وتدريب العمال على البريد الإلكتروني وتشجيعهم بإقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال؛

- مواكبة التطورات العالمية وذلك بتطوير الموارد البشرية وإعدادها بشكل مؤهل يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة ووضوح دون أن يكون هناك تداخل في الإختصاصات؛

- السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن إنجاز العمل في الوقت والمكان المناسب كما يجب أن ينسجم هذا التقييم والمتابعة بالأهداف المستقبلية للمؤسسة.

رابعا: دراسة موساوي حليلة، سنة 2015، بعنوان "دور الإتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر - دراسة حالة بلدية تاشنتة زواقعة 2007-2015 " مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الساسية - تخصص: رسم السياسات العامة، قسم العلوم السياسية كلية: الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بو نعامة خميس مليانة، هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه الإتصال المؤسساتي لرفع الأداء الوظيفي، وتهدف كذلك إلى التقرب أكثر من عناصر العملية الإتصالية

داخل البلدية وإبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة لرفع الاداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن الإتصال المؤسسي في بلدية تاشة زوفاة يعد خيارا إستراتيجيا، وهو من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها البلدية لتحقيق أهدافها هو يساهم في تقريب الإدارة من المواطن ويساهم في رفع أداء الموظفين كما أن تقنيات الإتصال الحديثة تعتبر مهمة للغاية لأنها تساهم في تسهيل عملية نقل البيانات وتفعيل أداء الموظفين، وتساهم إنجاز الأعمال بسرعة كما أوصت الدراسة بمجموعة من الإقتراحات وهي:

- إجراء دراسات تتعلق بتوجيهات العاملين، كي يتسنى للإدارة التعرف على أدائهم ومشكلاتهم والحصول على أكبر عدد ممكن من الإقتراحات بهدف تطوير المؤسسة وتحسين أداء الموظف؛
- تعزيز إجراء دورات تكوينية للموظفين للرفع من قدراتهم بهدف تحسين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي؛
- إعطاء فرصة للعاملين بتقديم إقتراحات لتحسين أو تطوير جوانب معينة من نشاط المؤسسة، لأن هذا النوع من الإتصالات يساهم في تنمية مشاعر إيجابية لدى العاملين؛
- توظيف الأفراد كلاً حسب تخصصه هذا للإستفادة أكثر من قدراتهم؛
- تعزيز العمل الجماعي، روح الفريق داخل المؤسسة وبناء الثقة بين العاملين وتدعيمها لرفع أدائهم الوظيفي بما يتوافق مع أهداف المؤسسة؛
- الإهتمام بالتكوين والتدريب المستمر لموظفي ومستخدمي البلدية قصد تحسين أدائهم للتكفل بإنشغلات الموظفين وإحتياجاتهم؛
- تطبيق مبدأ الجدارة والإستحقاق بدلا من الولاء الشخصي والمحسوبية التعيين بالبلدية.

المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة

في هذا المطلب نتطرق إلى تحديد أهم نقاط توافق وإختلاف دراستنا الحالية مع الدراسات سألفة الذكر وذلك كالآتي:

أولاً: دراسة خنيفر وفاء، تتفق دراستنا مع هذه الدراسة من حيث إستعمال المنهج الوصفي والتحليلي في مناقشة الموضوعين، وتوافق في المتغير المستقل إذ أن كلتا الدراستين تتحدث عن دور الإتصال الداخلي وفيه تقارب في طرح الإشكالية، كما تمت مناقشة الدراستين وفق طريقة إمراد وذلك بإستعمال فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، النظري حول الأدبيات النظرية حول الموضوع أما الثاني فهو يخص الدراسات السابقة وكذلك تم إستعمال الإستبيان كأداة من أدوات الدراسة في الدراستين، إلا أن الإختلاف في المتغير المستقل إذ أن هذه الدراسة تمت على مستوى البنك الوطني الجزائري بورقلة، بينما دراستنا تمت على مستوى المؤسسة العمومية ذات الطابع الرسمي ألا وهي بلدية بريان، ضف إلى ذلك إعتدنا في دراستنا على الإستبيان، بينما الدراسة السابقة كي تحقق دراسة ميدانية جيدة إستعانت بالمقابلات الشخصية والوثائق الخاصة والمسح المكتبي.

ثانياً: دراسة بن دادي الجموعي، تتفق الدراستين من حيث إستعمال نفس المنهج وهو الوصفي التحليلي، وكذلك من جهة التطرق لنفس المتغير المستقل وهو الإتصال الداخلي، الدراستين تمت على نفس

المؤسسة العمومية الرسمية ألا وهي البلدية، كما أن الدراستين إعتمدت على الإستبيان، إلا ان الدراستين تختلف في النقاط الآتية: إستعملت الدراسة السابقة لمتغير واحد فقط هو الإتصال الداخلي في الهياكل الرسمية (بلدية الحجيرة) أي دراسة واقع الإتصال الداخلي فيها، أما دراستنا فإعتمدت على متغير مستقل وتابع، وهو الإتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الرسمي وهي بلدية بريان، وهناك إختلاف من حيث طرح وصياغة الإشكالية، الدراسة السابقة إعتمدت على الملاحظة مع الإستبيان لدراسة الحالة أما دراستنا فإعتمدت على الإستبيان فقط ومن حيث تقسيم البحث إعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي أي الإعتماد على الطريقة الكلاسيكية بينما دراستنا إعتمدت على فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي وذلك وفق طريقة إمراد.

ثالثاً: دراسة بلحجار حياة، تتفق الدراستين من حيث إستعمالها لنفس المنهج وهو الوصفي التحليلي، وكذلك إستعمال الإستبيان كأداة من أدوات الدراسة للدراستين والدراستين تحدثت عن الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين أي إعتمدت على نفس المتغيرين المستقل وهو الإتصال الداخلي والتابع ألا وهو أداء الموظفين أي العنصر البشري، وهناك تقارب في طرح الإشكالية، إلا أن الإختلاف يكمن في النقاط الآتية: مكان دراسة حالة إذ أن هذه الدراسة كانت على مستوى وحدة غاز البترول المميع بالبويرة وهي مؤسسة إقتصادية، أما دراستنا فهي على مستوى مؤسسة عمومية ذات طابع رسمي وهي بلدية بريان، كذلك من حيث الأدوات المستعملة للدراسة استعملت هذه الدراسة على الملاحظة والمقابلة ووثائق سجلات الوحدة، أما دراستنا اعتمدت على الإستبيان فقط كأداة من أدوات الدراسة، ضف إلى ذلك إعتمدت في تقسيمات البحث على ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، أما دراستنا اعتمدت على فصلين نظري وتطبيقي وفق طريقة إمراد.

رابعاً: دراسة موساوي حليلة، تتفق دراستنا مع هذه الدراسة من حيث صياغة وطرح العنوان ومكان الدراسة، إذ أن الدراستين تطرقت إلى الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين أو الأداء الوظيفي على المؤسسة العمومية ذات الطابع الرسمي ألا وهي البلدية السابقة على مستوى بلدية ناشتة زوفاغة بخميس مليانة ودراسة على مستوى بلدية بريان، وإعتمدت كلتا الدراستين على نفس المتغيرين المستقل وهو الإتصال الداخلي والتابع وهو أداء الموظفين، وإعتمدت الدراستين على نفس المنهج وهو الوصفي التحليلي وعلى الإستبيان كأداة من أدوات دراسة الحالة، إلا أن الإختلاف يكمن في النقاط الآتية: دراستنا كانت لفترة واحدة ومعينة أي محددة أما الدراسة السابقة كانت لفترة ممتدة ما بين (2007-2015) وكذلك إعتمدت الدراسة السابقة على المنهج التاريخي ومنهج دراسة حالة، والمنهج الإحصائي ومنهج تحليل المضمون وكذلك على الإقتربات من بين أهم هذه المداخل والإقتربات التي إعتمدت عليها هي الإقتراب الوظيفي والمدخل الإتصالي بينما دراستنا إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي فقط، وبالنسبة لأدوات جمع المعلومات إستعملت الدراسة السابقة على المقابلة والإستبيان بينما دراستنا إعتمدت على الإستبيان فقط، ومن حيث تقسيمات الموضوع نجد أن هذه الدراسة إعتمدت على ثلاثة فصول في الخطة فصلين نظريين وفصل

تطبيقي بينما دراستنا إعتمدت على فصلين نظري وتطبيقي وفق طريقة إمراد وكذلك هذه الدراسة تضمنت دراسة ميدانية أما دراستنا إعتمدت على دراسة حالة.

مما سبق يتضح أن كل الدراسات كانت تهتم وتحدث على واقع الإتصال الداخلي والدور الذي تلعبه في المؤسسات والذي تؤثر به على أداء الموظفين. إذ أن دراسة بن دادي الجموعي وموساوي حليلة تتفق مع دراستنا من حيث مكان إجراء الدراسة والذي كان على مستوى المؤسسة ذات الطابع العمومي ألا وهي البلدية، أما دراسة خنيفر وفاء كانت حول الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في التسيير للمؤسسة الخدمية وهي مؤسسة البنك الوطني الجزائري بورقلة، أما دراسة بلحجار حياة كانت حول الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري على مستوى مؤسسة ذات طابع إقتصادي ألا وهي وحدة غاز المميع بالبويرة.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن الإتصال عملية إنسانية ديناميكية مستمرة بين طرفين أو أكثر يساهم في إنتقال المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد والجماعات، فموضوع الإتصال يعتمد على إعتبرات كبيرة منها الخبرة، وصياغة الأفكار، وإستخدام الوسيلة المناسبة وكفاءة إستقبال وفهم تصرف الفرد الآخر المستقبل لهذه الأفكار، وحتى تبرز عملية الإتصال بشكل مناسب لا بد من العناية بكافة عناصر العملية الإتصالية، والإتصالات في المؤسسة تضم نوعين: الأول: الإتصالات الرسمية التي تكون إما صاعدة أو نازلة أو أفقية أو محورية وتكون في نفس المستوى التنظيمي، أما الثاني: الإتصالات غير الرسمية تكون بطريقة تلقائية وهي لا تمر بقنوات الهيكل التنظيمي. يعتبر العنصر البشري من أهم اهتمامات المؤسسة، ولذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتقييم أداء موظفيها باعتباره الوسيلة المناسبة لتحقيق العدالة بين الموظفين وبهذه العملية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما تقوم إدارة الموارد البشرية على إختيار أفضل الأفراد وترقيتهم لتولي المناصب.

الهدف الرئيسي للإتصال الداخلي هو تبادل المعلومات بين الموظفين والعمل على تعديل سلوكهم وهو يساهم في متابعة أعمالهم من خلال التقارير والمقابلات في مختلف المستويات الإدارية باستمرار وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الموظفين والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

كما أن الهدف الرئيسي من تقييم أداء الموظفين في المؤسسة هو تحديد مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع ويتم تقييمه وفق معايير كما أن المؤسسة تعمل على مراجعة ما انجزه الموظفين وتحديد ما إذا كان الأداء جيد أو سيء وبالتالي كلما زاد إحساس الفرد بفعالية نظام التقييم كلما إرتفع مستوى آداهم، فتقييم الأداء يساهم في تطوير أداء الموظفين وتحسين علاقاتهم التنظيمية. الإتصال داخل المؤسسة ضروري في كافة المستويات فهو وسيلة هامة لنقل وتبادل الأفكار والمعلومات لتحقيق الكفاءة والفعالية كما أنه يلعب دورا هاما في تحسين أداء الموظفين ورفع مستواهم الوظيفي.

الفصل الثاني:

دراسة حالة المؤسسة العمومية ذات الطابع

المحلي - بلدية بريان -

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإتصال الداخلي ومختلف أنواعه، والشبكات والأساليب الإتصالية المتبعة في العملية الاتصالية ومعرفة كذلك عناصر العملية الاتصالية، ومعرفة أهمية والأهداف التي يسعى الإتصال الداخلي إلى تحقيقها ومعرفة كلا من شروط الإتصال الناجح والفعال ووظائفه ومعرفة معوقات العملية الاتصالية. وكذلك تطرقنا إلى مفهوم أداء العنصر البشري ومكوناته، عناصره ومحدداته، وتطرقنا إلى تفعيل الإتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء الموظفين، قمنا بدراسة حالة ألا وهي بلدية بريان وذلك من خلال استقصاء مجموعة من الموظفين الإداريين على مستوى بلدية بريان وذلك عن طريق الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبيان الموزع عليهم والمتعلق بالموضوع.

وستتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة من نشأة وتعريف دراسة هيكلها التنظيمي مع

التعريف على منهجية وأداة الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل لمختلف النتائج المتحصل عليها من إختبار الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام للبلدية

نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف عن نشأة ومراحل تطور البلدية بصفة عامة وتعريف بلدية بريان بصفة خاصة، نشأتها وهيكلها التنظيمية، وكذلك التطرق إلى منهجية وأداة الدراسة:

المطلب الأول: نشأة البلدية ومراحل تطورها

تعتبر البلدية من أهم المؤسسات العمومية التي تجسد نظام اللامركزية، والذي يقوم على توزيع السلطات الوظيفية الإدارية في الدولة. وفي هذا المبحث نطرق إلى تعريف البلدية ومراحل تطورها بصفة عامة، وبصفة خاصة إلى تعريف بلدية بريان والتطرق إلى هيكلها التنظيمي.

أولاً: نشأة البلدية.

مرت البلدية بعدة مراحل وهي كالآتي:

مرحلة قانون البلدية لسنة 1967 : عرف البلدية على أنها "الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية"¹

مرحلة قانون البلدية لسنة 1990: عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 90-08 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية " البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي"²

مرحلة قانون البلدية لسنة 2011: وعرفها من خلال المادة الأولى "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وعليه نسجل تماثلاً كبيراً في تعريف البلدية بين قانون 1990 والقانون الجديد. وتتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتملك قانوناً وإسم ومقر رئيس، ويجوز تغيير إسمها ومقرها بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير من وزير الداخلية بعد أخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي، ويخطر المجلس الشعبي الولائي بذلك وهذا ما نصت عليه المادة 6 من القانون 10-11.

ثانياً: تطور نظام البلدية:

مر النظام القانوني للبلدية بمراحل مختلفة أبرزها³

أ: البلدية في المرحلة الاستعمارية (1830-1962): كانت أداة لتحقيق طموحات الإدارة الإستعمارية وفرض هيمنتها ونفوذها وخدمة العنصر الأوربي عامة والعنصر الفرنسي خاصة، فهي كانت بعيدة كل البعد من أن تحقق طموحات الجزائريين لذلك لم يمكن للشعب أن يعتبرها مؤسسة تهتم بقضاياهم ومشاكلهم ومخصصة لخدمته، هذا ما ترتب عليه وجود هوة كبيرة بين الإدارة المحلية والسكان.

ب: البلدية في المرحلة الإنتقالية (1962-1967) : تعرضت البلدية في هذه المرحلة لنفس الأزمة التي هزت باقي المؤسسات على إختلاف أنواعها وهذا بحكم مغادرة الأوربيين لأرض الوطن ولقد أثبتت الدراسات أن أكثر من 1500 بلدية كانت مشلولة عن العمل بحكم ظروفها الصعبة على المستوى المالي والتقني بل

¹ عمار بوضياف، "شرح قانون البلدية"، جسر للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2012، ص106.

² عمار بوضياف، نفس المرجع، ص107.

³ عمار بوضياف، نفس المرجع، ص108-112.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي -بلدية بريان-

وحتى البشري. ولقد فرض هذا الفراغ على السلطة آنذاك أن تعمل على إنشاء لجان خاصة تتولى مهمة تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدت إليه مهام رئيس البلدية، إضافة الى ذلك بادرت السلطة إلى تخفيض عدد البلديات الى 676 بلدية وهذه المرحلة أطلق عليها مرحلة التجميع وأصبح متوسط عدد سكان البلدية 180 ألف ساكن بعد أن كانت أثناء الفترة الإستعمارية تصل إلى 1535 بلدية.

ج: مرحلة التفكير في إصدار قانون البلدية: لقد كان لدستور 1963 وميثاق الجزائر وميثاق طرابلس بالغ الأثر في إبراز مكانة البلدية على المستوى الرسمي والإعتراف بدورها الطلائعي ولعل أهم الأسباب التي دفعت السلطة آنذاك إلى ضرورة الإسراع في التفكير لإصدار قانون البلدية هي:

- خضوع البلديات أثناء الفترة الإستعمارية للنظام القانوني الفرنسي مما أجبر السلطة إلى ضرورة التعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة ومنها البلدية.

- عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة والتي تبنت الإتجاه الاشتراكي بحسب النصوص الرسمية.

- رغبة السلطة في عدم إطالة الفترة الانتقالية خاصة قد نجم عنها تباين محسوس على المستوى التطبيقي أو العملي.

- إن دور البلدية أعظم من دور الولاية لا شك بحكم إقترابها أكثر من الجمهور وبحكم مهامها المتنوعة لذا وجب أن يبدأ الاصلاح منها أولا.

د: مرحلة قانون البلدية لسنة 1967 (1967-1990): لقد تميز هذا القانون بالتأثير بنموذجين مختلفين هما النموذج الفرنسي والنموذج اليوغسلافي، ويبدو التأثير بالنظام الفرنسي خاصة بالنسبة لإطلاق الاختصاص للبلديات وكذا بعض المسائل التنظيمية الأخرى بحكم العامل الإستعماري، أما التأثير بالنموذج اليوغسلافي فيعود سره الى وحدة المصدر الأيديولوجي (النظام الاشتراكي) وإعتماد نظام الحزب الواحد وإعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحين.

و: مرحلة قانون البلدية لسنة 1990 : تميزت هذه المرحلة بخضوعها لمبادئ وأحكام جديدة أسسها دستور 1989 وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد وإعتماد التعددية الحزبية فقانون البلدية لسنة 1990 هو أول قانون في مرحلة التعددية السياسية أو الحزبية ولقد تضمن هذا القانون 158 مادة وإستند في مقتضياته إلى الدستور و12 نص بين أمر وقانون وحاول هذا القانون أن يحفظ إستقرار المجالس البلدية ويراعي الإنتماء السياسي للمنتخبين إذ فرضت المادة 24 منه عند تشكيل اللجان الدائمة للمجلس مراعاة التمثيل السياسي بما يعكس المكونات السياسية للمجلس. فقانون البلدية لسنة 1990 يظل تجزئة أولى في مجال التعددية الحزبية، وهو ما أفرز على مستوى رئاسة المجالس البلدية ظهور رؤساء للبلديات ينتمون لأحزاب مختلفة في آرائها وبرامجها وأطروحاتها بل وحتى تمثيلها الشعبي¹

¹ عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 108-112.

المطلب الثاني: تعريف بلدية بريان وهيكلها التنظيمي

يتم التعرف في هذا المطلب على بلدية بريان ونشأتها وهيكلها التنظيمي¹
أولاً: تعريف البلدية

تقع بلدية بريان في منطقة صخرية بإعتبارها محاطة بالأودية من كل جانب وتترجع على مساحة 2250 كلم²، تعداد سكانها تجاوز 30200 نسمة حسب إحصاء 2008/04/15 وتبلغ كثافتها السكانية 13.42 نسمة/كلم².

أنشئت بريان سنة 1960م بقرار رقم: 6404 المؤرخ في 30 ديسمبر 1958 كبلدية تابعة لولاية الواحات (ورقلة حالياً)، وفي سنة 1974 بعد التقسيم الإداري الجديد حولت إلى ولاية الأغواط وإلى غاية التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت تابعة لولاية غرداية والتي تبعد عنها ب: 43 كلم وكانت تضم بداية الأمر 04 بلديات وهي: القرارة، العطف، بنورة، وضاية بن ضحوة ثم بعد ذلك دائرة مستقلة بذاتها. وهي تضم مجموعة من الموظفين الدائمين والمؤقتين.

ويتكون المجلس الشعبي لبلدية بريان من (18) ثمانية عشر عضو ونائب بما في ذلك رئيس المجلس الشعبي البلدي، موزعة كما يأتي :

* رئيس المجلس الشعبي البلدي

* أربعة (04) نواب لرئيس المجلس الشعبي البلدي

* أربعة (04) لجان موزعة كما يلي :

* رئيس لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة

* رئيس لجنة تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعة التقليدية

* رئيس لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار

* رئيس لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والشباب

* مندوب بلدي خاص

والباقي أعضاء للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بريان

هيئات البلدية: تضم البلدية هيئتين هما:

1/ المجلس الشعبي البلدي: يعتبر أهم خلية في التنظيم البلدي وهو جهاز للمداولة وهو جهاز أساسي في البلدية يتم تشكيله من مجموعة من المنتخبين يتم إختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الإقتراع العام السري وهذا لمدة خمس سنوات ويختلف عدد أعضاء المجلس حسب التعداد السكاني للبلدية ويعقد المجلس أربع دورات عادية في السنة ويمكن أن تكون هناك دورات إستثنائية وهذا حسب متطلبات شؤون البلدية. وله إختصاصات تتمثل فيما يلي:

- يعالج المداولات ويتولى كل الصلاحيات ذات الطابع الإقتصادي والإجتماعي والثقافي المسندة للبلدية؛

- يتولى التصويت على الميزانية الأولية والإضافية؛

¹ مقابلة مع مسؤول مكتب المستخدمين ببلدية بريان خلال شهر أفريل 2019.

- يتولى الأعمال الإدارية المتعلقة بالأموال؛
- يصوت على قبول الهبات والتبرعات؛
- يقر بالصفقات الخاصة بالبلدية.

2/ رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي أهم هيئة في تسيير البلدية فهو يعتبر رئيس الجهاز التنفيذي للبلدية كما أنه حلقة وصل بين البلدية والولاية يتم تعيينه من خلال الإقتراع العام والسري للقائمة التي نالت أغلبية المقاعد ويكون رئيسها على رأس القائمة، ينصب خلال مدة لا تتعدى ثمانية أيام بعد إعلان نتائج الإقتراع وبعد تعيينه يقوم بتعيين الجهاز التنفيذي وتدوم مدة عهده خمس سنوات، وتنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي للأسباب الآتية:

- الإستقالة

- الوفاة

- التخلي عن المنصب

- محل مانع أو قانوني

- إدانة جزائية نهائية بسبب جنائية أو جنحة لها صلة بالمال العام أو لأسباب مخلة بالشرف أو تدابير قضائية لا تمكنه من الإستمرار في ممارسة عهده الانتخابية بصفة صحيحة.

كما أن لرئيس المجلس الشعبي البلدي إختصاصات تتمثل فيما يأتي:

- يعتبر ممثلاً للدولة من جهة وممثلاً للبلدية من جهة أخرى

- ضبط الحالة المدنية؛

- الضبط الإداري؛

- الضبط القضائي؛

- التقاضي بإسم البلدية ولحسابها ؛

- إدارة مداخل البلدية والأمر بصرف النفقات ومتابعة تطور المالية البلدية؛

- إبرام عقود إقتناء الأملاك والمعاملات والصفقات والإيجارات وقبول الهبات والوصايا؛

- القيام بمناقصات أشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها؛

- السهر على المحافظة على الأرشيف؛

- إتخاذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية¹.

3/ **صلاحيات ومهام البلدية:** كما أن للبلدية مهام صلاحيات تتمثل فيما يلي:

أ: صلاحيات البلدية

- التهيئة والتنمية والتعمير، وتجهيز الهياكل القاعدية للبلدية

¹مقابلة مع مسؤول مكتب المستخدمين ببلدية بريان خلال شهر أفريل 2019.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي -بلدية بريان-

- ضمان سير المدارس التعليمية الإبتدائية، وإنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك - المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية للبلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسلية التي يمكنها الإستفادة من المساهمة المالية للدولة؛
- تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة للشباب والثقافة والرياضية والشباب والقافة والتسلية التي يمكنها الإستفادة من المساهمة المالية للدولة؛
- تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة للشباب والثقافة والرياضة والتسلية؛
- حصر الفئات الإجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية؛

ب: مهام البلدية:

للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية، يتحدد تنظيم إدارة البلدية طبقا للقانون 11/10 وحسب أهمية الجماعة وحجم المهام المسندة إليها ولاسيما منها المتعلقة بما يلي:

للبلدية مهام إدارية تتمثل في:

- إعداد وتنفيذ الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين؛
- تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها؛
- مسك بطاقة الناخبين وتسييرها؛
- إحصاء المواطنين حسب شرائح السن والمولودين في البلدية أو المقيمين بها؛
- النشاط الاجتماعي؛
- النشاط الثقافي والرياضي؛
- تسيير الميزانية والمالية؛
- مسك سجل جرد الأملاك العقارية للبلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة؛
- تسيير مستخدمي البلدية؛
- تنظيم وتسيير المصالح التقنية للبلدية؛
- أرشيف البلدية؛
- الشؤون القانونية والمنازعات.¹

¹ مقابلة مع مسؤول مكتب المستخدمين ببلدية بريان خلال شهر أفريل 2019.

الأمانة العامة: تتولى ما يلي

- كتابة المجلس الشعبي البلدي: تدوين القرارات الإدارية بالسجل الخاص بها؛
 - تدوين المداولات بالسجل الخاص به؛
 - يضمن تنفيذ القرارات المتعلقة بالبلدية التي لها صلة بتطبيق المداولات؛
 - التحضير لجلسات المجلس ودوراته العادية وغير العادية؛
 - تنشيط إدارة البلدية؛
 - التنسيق بين المصالح؛
 - مراقبة حركة الموظفين؛
 - يتضمن تنفيذ القرارات المتعلقة بمكتب المستخدمين (ترقية في الدرجة والرتبة... الخ)؛
 - الأمين العام له دور مهم في الميزانية حيث يقوم بإشعار المصالح ذات الصلة بإعداد وتحضير الميزانية.
- مكتب المصالح المشتركة:**
- أ: فرع البريد والنسخ: مسك البريد الصادر والوارد للبلدية من وإلى الأشخاص المعنويين والطبيعيين.
 - ب: فرع الوثائق والأرشيف: يسجل الأرشيف في سجلات تسمى الفهرس وكل الوثائق المدونة في سجلات حسب كل مصلحة حيث يكون ترتيب الوثائق زمني.
 - ج: فرع الاستقبال والتوجيه: إعلام المواطنين وتوجيههم
- مكتب الإعلام الآلي والإحصاء:**
- رقمنة إدارة البلدية؛
 - صيانة الإعلام الآلي؛
 - إعداد البرامج وتطبيقها؛
- مكتب الوقاية والأمن:**
- المحافظة على سلامة مقر البلدية وملحقاته،
 - التنسيق مع مصالح الأمن والدرك في كل ما يخص الأمن؛
 - إعداد جداول الحراسة الشهرية؛
- مصلحة التقنين والشؤون العامة: تضم ما يلي:**
- 1/ مكتب الحالة المدنية والسكان:**
- أ : فرع الحالة المدنية : يتضمن ما يلي :
 - تحرير وتسليم جميع الوثائق الخاصة بالتصريحات: الولادات، الوفيات، الزواج؛
 - الإمضاء على وثائق الحالة المدنية باستثناء الوثائق التي يمضي فيها رئيس المجلس الشعبي مثل بطاقة التعريف والبطاقة الرمادية والوثائق البيومترية¹؛

¹ مقابلة مع مسؤول مكتب المستخدمين، مرجع سبق ذكره.

ب: فرع الإنتخابات: يقوم بما يلي

- إعداد وتحضير ومراقبة ومراجعة القوائم الانتخابية؛
- الشطب من القوائم في حالة تغيير الإقامة؛
- إعداد بطاقة الناخب؛
- السهر على تنظيم المواعيد الانتخابية.

ج: فرع السكان والخدمة الوطنية

- يشرف على إحصاء السكان؛
- التسجيل الأول للخدمة الوطنية؛
- 2/ مكتب الشرطة العامة:
- مراقبة حركة الإقامة؛
- مراقبة حركة المركبات والشؤون العامة؛
- التنسيق مع مديرية التنظيم ومراقبة حركة الأجانب؛

3/ مكتب المنازعات والتقنين:

- التمثيل القانوني للبلدية أمام الهيئات والجهات القضائية والضبطية لكل القضايا التي تكون البلدية فيها طرف؛

- الرد على العرائض والتحرير أمام الهياكل المختصة؛
- متابعة تنفيذ الأحكام النهائية لصالح أو ضد البلدية؛
- فحص القرار من طرف مكتب المنازعات والتقنين في مضمون القرار بما فيها العقود الإدارية؛
- إعتقاد الجمعيات ونشاطها والنوادي الرياضية؛
- إحياء التظاهرات والمناسبات الوطنية؛

مصلحة الشؤون الإجتماعية: تختص بما يلي:

- إحصاء الفئات الإجتماعية: المعوزين، المعوقين، العجزة؛
- لجنة التحقيقات الإجتماعية للمتابعة والتكفل بملفات المرضى عقليا ونقلهم إلى المستشفى؛
- متابعة ملفات الشبكة الاجتماعية؛
- العمل والتنسيق مع الجهات المختصة في مجال الشغل؛
- إحصاء المستفيدين من المنحة الجزافية للتضامن؛
- وتضم هذه المصلحة المكاتب الآتية:

1/ مكتب الشؤون الصحية والإجتماعية: تضم الفروع الثلاثة الآتية: فرع النشاط الإجتماعي، فرع

الوقاية والصحة، فرع السكن والتشغيل 2/ مكتب الثقافة والرياضة:¹

¹ مقابلة مع مسؤول مكتب المستخدمين ببلدية بريان.

مصلحة الشؤون المالية والنشاط الإقتصادي: يضم المكاتب الآتية¹:

1/ مكتب النشاط الإقتصادي

2/ مكتب المالية وأملاك البلدية: وهو يضم الفروع الآتية:

أ: فرع الميزانيات والتحاليل المالية: إعداد الميزانيات والتحاليل المالية.

ب: فرع أجور المستخدمين: إعداد وتحضير وتنفيذ نفقات المستخدمين من رواتب وعلاوات ومنح إنجاز

حصة الخدمات الإجتماعية، إنجاز حصة النوادي والجمعيات الرياضية.

ج: فرع التجهيز: يتم فيه ما يلي:

- تنفيذ النفقات الخاصة بإعانة التجهيز لفائدة المدارس الابتدائية؛

- تنفيذ النفقات الخاصة بالمخطط البلدي للتنمية؛

- تنفيذ النفقات الخاصة بالمشاريع والبرامج على عاتق ميزانية البلدية.

د: فرع تسيير أملاك البلدية: يضم ما يلي:

- الإحصاء والجرد السنوي للممتلكات المنقولة وغير المنقولة؛

- ترقية أملاك البلدية؛

- تحصيل الإيرادات الناجمة عن كراء عقارات البلدية؛

- تحصيل الإيرادات الناجمة عن كراء المحلات البلدية.

ي: فرع التسيير والوكالات: يتضمن ما يلي:

- إنجاز طلبات الشراء؛

- تنفيذ الميزانية؛

- إقتناء وصيانة عتاد حظيرة البلدية.

3/ مكتب المستخدمين: يضم ما يلي:

- تسيير الحياة المهنية (الترقية العمودية / الأفقية)؛

- حركة الموظفين (نقل، وفاة، تقاعد، إستيداع، خدمة وطنية، إنتداب)؛

- التكوين (تحسين المستوى)، التقييم؛

- الرقابة على الموظفين (الإنضباط، التقديرات، المرردية).

مصلحة التعمير: تضم مكنتين وهما:

1/ مكتب التعمير: يضم ما يلي:

- إصدار شهادة المطابقة؛

- رخص البناء؛

- مراقبة شق الشبكات بالطرقات؛

¹ مقابلة مع مسؤول مكتب المستخدمين ببلدية بريان.

- رخص الماء؛
- تطبيق المرسومين 15/08 و 90/15.
- 2/ مكتب الدراسات المعمارية والتخطيط العمراني¹
- مصلحة الطرق والشبكات: تضم المكاتب الآتية
- 1/ مكتب الطرق: يضم مايلي:
- أ: فرع النظافة: يضم مايلي:
- متابعة النظافة بأحياء المدينة؛
- المحافظة على نظافة المحيط؛
- ترقية المحيط الحضاري للبلدية عن طريق المخطط الشهري للنظافة.
- ب: فرع البيئة والمساحات الخضراء: يضم ما يلي
- الإعتناء بالمساحات الخضراء؛
- حملات التشجير؛
- ترقية المحيط البيئي للبلدية والمحافظة على المكتسبات.
- 2/ مكتب الشبكات: يضم
- أ: فرع الإدارة العمومية: تهتم بصيانة وتركيب شبكة الإدارة العمومية
- مصلحة الوسائل العامة: تضم مكتبين
- 1/ مكتب تسيير العتاد والمخازن العامة: وهو يضم مايلي
- وضع ملف لكل عتاد بالبلدية (بطاقة الجرد / سجل الأصناف)؛
- الجرد السنوي للعتاد؛
- إعداد الإحتياجات السنوية لكل الأصناف المخزنة؛
- إستلام وتسليم الأدوات والمعدات والأصناف بالمخازن؛
- الحصول وحفظ وإستغلال المخزون؛
- ترتيب وتنظيم المخازن.
- 2/ مكتب تسيير الحظيرة: يضم ما يلي
- السهر على صيانة المركبات والآلات التابعة للبلدية؛
- إعداد البرنامج الأسبوعي للعمل؛
- التنسيق مع فرع النظافة وتزويده بالمركبات لرفع القمامة والنفايات الصلبة؛
- السهر على نقل الموظفين في إطار أوامر القيام بالمهام الإدارية.
- يضم كذلك فرع الورشات

¹ مقابلة مع مسؤول مكتب المستخدمين ببلدية بريان.

مصلحة الأشغال الجديدة والترميمات الكبرى: تضم مكتبين وهما

1/ مكتب أشغال الإنجاز

2/ مكتب الدراسات التقنية والبرمجة: يضم ما يلي

- إعداد وإقترح مشاريع في إطار المخطط البلدي للتنمية؛
- إعداد مخطط تسيير برنامج النظافة في إطار مشروع الجزائر البيضاء؛
- إعداد وتحضير الدراسات التقنية الخاصة بالبيئة والمحيط والنظافة؛
- إعداد وتحضير وإعلان عن المناقصات الخاصة بالمشاريع.

المطلب الثالث: منهجية وأدوات الدراسة

قبل القيام باختبار صحة الفرضيات التي قام عليها موضوع البحث لابد أولاً من عرض الاطار المنهجي، حيث نبين مجالات الدراسة ومختلف التقنيات المستخدمة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية.

1/ المنهج المستخدم: يختلف المنهج من دراسة لأخرى حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، فإذا أراد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع المعطيات والمعلومات الدقيقة عنها فإن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويتم وصفها وصفاً دقيقاً.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي: " بأنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها، أي محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق " ¹

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والدور الذي يلعبه في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية وذلك من وجهن نظر موظفي المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي - بلدية بريان -

2/ مجتمع الدراسة: يتمثل في عدد الموظفين الإداريين لبلدية بريان.

3/ عينة الدراسة: عينة الدراسة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، بحيث يمكن تعميم نتائج العينة على مجتمع البحث، فعينة الدراسة تتكون من 60 موظف وموظفة وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 52 استبيان من مجموع 60 استبيان موزع على العينة وهي كلها صالحة للتحليل.

4/ أسلوب جمع البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

¹ أحمد حسين الرفاعي، " مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية وإقتصادية)"، ط 5، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص121.

"وتعد استمارة الاستبيان أداة أساسية لجمع المعطيات البيانية، وهي من الأكثر الأساليب شيوعاً لأنها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره للبحث بها"¹

5/ ظروف إعداد الاستبيان: لقد تم إعداد قائمة الاستبيان ومناقشتها مع الأستاذ المشرف ومن ثم تحكيمها مع بعض أساتذة الكلية بحيث طرأ تعديل في بعض الأسئلة ومن ثم تقديم بعض الأسئلة أو تأخيرها ليتم في الأخير الوصول إلى قائمة الأسئلة المصححة والمضبوطة.

6/ خصائص البيانات: نوعية البيانات المستعملة هي أسئلة مغلقة أحادية الإجابة.

7/ تحليل نتائج الاستبيان: بعد الانتهاء من مراجعة قوائم الاستبيان تم ترميز البيانات لتسهيل عملية التفرغ في الحاسوب وإدخال البيانات في برنامج SPSS .

8/ الأساليب الإحصائية المستعملة: تم استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات هي:

ليكرت الخماسي: ويعبر مقياس ليكرت الخماسي المتدرج ذي النقاط الخمس عن قياس العبارات بحيث يأخذ هذا المقياس التصنيف التالي:

غير موافق بشدة = 5 غير موافق = 4 محايد = 3 موافق = 2 موافق بشدة = 1

وتم معالجتها باستخدام وسائل التحليل لبرنامج SPSS وهي:

- - معامل الارتباط بيرسون : يبين درجة كل عنصر أو مبدأ أو بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي لأداة الدراسة ؛ ويعتبر معامل الارتباط Correlation Coefficient هو مقياس لدرجة العلاقة بين المتغيرين Y,X ويرمز له بالرمز R، وتدل قيمته على درجة العلاقة بين المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنها قوية، متوسطة أو ضعيفة، وأما الإشارة فإنها تصف نوعية العلاقة هل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية أما الموجبة فتدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين موضع الدراسة.

إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للواحد الصحيح فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطاً طردياً تاماً، أما إذا كانت قيمته مساوية لـ -1 فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطاً عكسياً تاماً.

إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للصفر (R= 0) فهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرين موضع الدراسة، بمعنى أنه إذا عرفنا اتجاه تغير أحد المتغيرين استحال علينا تحديد أو معرفة اتجاه المتغير الآخر.²

¹ أحمد بن مرسى، " مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال "، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص220.

² خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2011، ص 192

-معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha : هو مؤشر لثبات الاستبيان، وهو يعني أنه في حال إعادة تطبيق الأداة (الاستبيان) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج (ولا يقصد التطابق التام 100%) وتمثل قيمة ألفا كرونباخ الحد الأدنى لثبات الاستبيان بمعنى أن ألفا كرونباخ الحد الأدنى لثبات الاستبيان بمعنى أن ألفا كرونباخ مقياس متحفظ للثبات. ويأخذ معامل الثبات قيما محصورة بين (-1 و 1) فإذا كان معامل الثبات مرتفعا فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحيته وملاءمة الاستبيان لأغراض الدراسة (إذا زاد عن 60% يعتبر مناسباً عادة)¹؛

- التوزيعات التكرارية : لمعرفة تكرار كل عبارة من استجابات أفراد الدراسة ؛

-النسب المئوية : لمعرفة نسبة تكرار أي فئة من مجموع التكرارات ؛

-المتوسط الحسابي (mean): لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

و لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى أي باستعمال القاعدة التالية :

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 5 = 0.80$$

و ذلك إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأي عبارة من عبارات الاستبيان، ما بين :

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل موافق بشدة؛
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل موافق؛
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل محايد؛
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل غير موافق؛
- من 4.20 إلى 5 تمثل غير موافق بشدة.

وكذلك تم الاستعانة بمقياس ليكرت الثلاثي في نتائج الدراسة الميدانية

$$\text{طول الفئة} = (3 - 1) / 3 = 1.33$$

و ذلك إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأي عبارة من عبارات الاستبيان، ما بين :

- من 1 إلى 2.33 تمثل درجة قوية ؛
- من 2.34 إلى 3.66 تمثل درجة متوسطة ؛
- من 3.67 إلى 5 تمثل درجة ضعيفة.

¹ خالد محمد السواعي ، نفس المرجع، ص 138.

- الانحراف المعياري Standard Deviation : للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من المحاور عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات إلى الجانب المحاور، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي¹.

¹ جاسم بن حفيان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة ، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للجنسية وجوازات الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، السعودية، ص : 168 - 170

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تم في هذا المبحث تحليل مختلف النتائج المتوصل إليها والمستخرجة من برنامج SPSS وكذلك اختبار فرضيات الدراسة للخروج بنتائج و توصيات يستفاد منها .

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

الخصائص التعريفية للعينة

حددت مجموعة من المتغيرات التعريفية لتعرف عن الخصائص المختلفة لعينة الدراسة، وقد قسمت هذه المتغيرات من خلال أسئلة المعلومات العامة الواردة في أسئلة الاستبيان.

- وبين الجدول 1/2 الخصائص التعريفية لعينة الدراسة

المتغيران	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	4	7.7%
	من 30 سنة إلى 40 سنة.	25	48.1%
	من 41 سنة إلى 50 سنة	18	34.6%
	أكبر من 50 سنة	5	9.6%
الجنس	ذكر	25	48.1%
	أنثى	27	51.9%
الأقدمية	أقل من 5 سنوات.	10	19.2%
	من 5 إلى 10 سنوات	25	48%
	من 11 إلى 15 سنة	5	9.6%
	16 سنة فأكثر	12	23.1%
المستوى التعليمي	متوسط فأقل	4	7.7%
	ثانوي	26	50%
	ليسانس	11	21.2%
	ماستر	11	21.2%
المجموع		52	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

شرح الجدول رقم 1/2 :

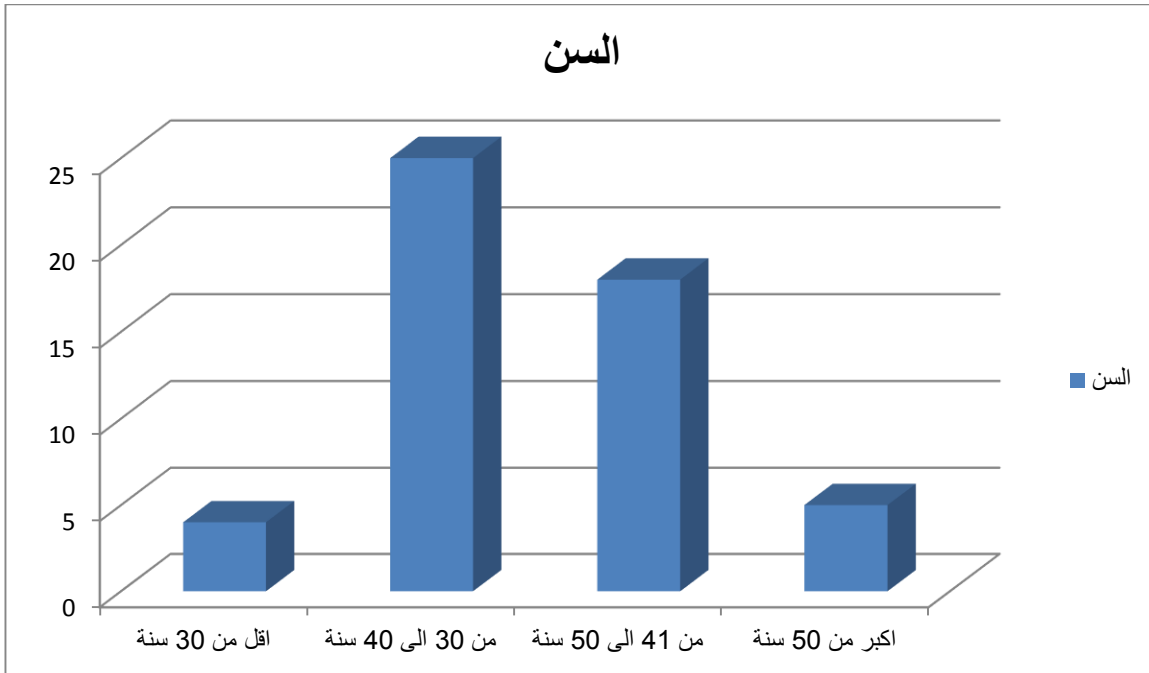
1- حسب متغير العمر: نلاحظ أن الفئة العمرية التي يتراوح عمرها ما بين 30 إلى 40 سنة في المرتبة الأولى بعدد 25 موظف ونسبة مؤية تقدر ب 48.1% ، ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 41 إلى 50 سنة بعدد 18 موظف ونسبة مؤية تقدر ب 43.6% ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية التي يتجاوز سنها 50 سنة بعدد 5 موظفين ونسبة مؤية تقدر ب 9.6% ، ثم تأتي في المرتبة الرابعة الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة ب 4 موظفين ونسبة مؤية تقدر ب 7.7% .

2- حسب متغير الجنس: نلاحظ أن هناك تقارب بين عدد الموظفين بين الذكور والإناث حيث قدر عدد الموظفات ب 27 موظفة بنسبة مؤية تقدر ب 51.9% وعدد الموظفين قدر ب 25 موظف بنسبة مؤية يقدر ب 48.1% .

3- حسب متغير الأقدمية: من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي لها خبرة مهنية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات في المرتبة الأولى بعدد 25 موظف ونسبة مؤية تقدر ب 48% ، ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة التي لها خبرة أقل من 5 سنوات بعدد 10 موظفين ونسبة مؤية تقدر ب 19.2% ، ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة التي تتجاوز خبرتها 16 سنة بعدد 12 موظف ونسبة مؤية تقدر ب 23.1% ، ثم تأتي في المرتبة الرابعة الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين 11 إلى 15 سنة بعدد 5 موظفين ونسبة مؤية تقدر ب 9.6% .

4- على حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم 1/2: يوضح النسب المئوية لمتغير السن لعينة الدراسة

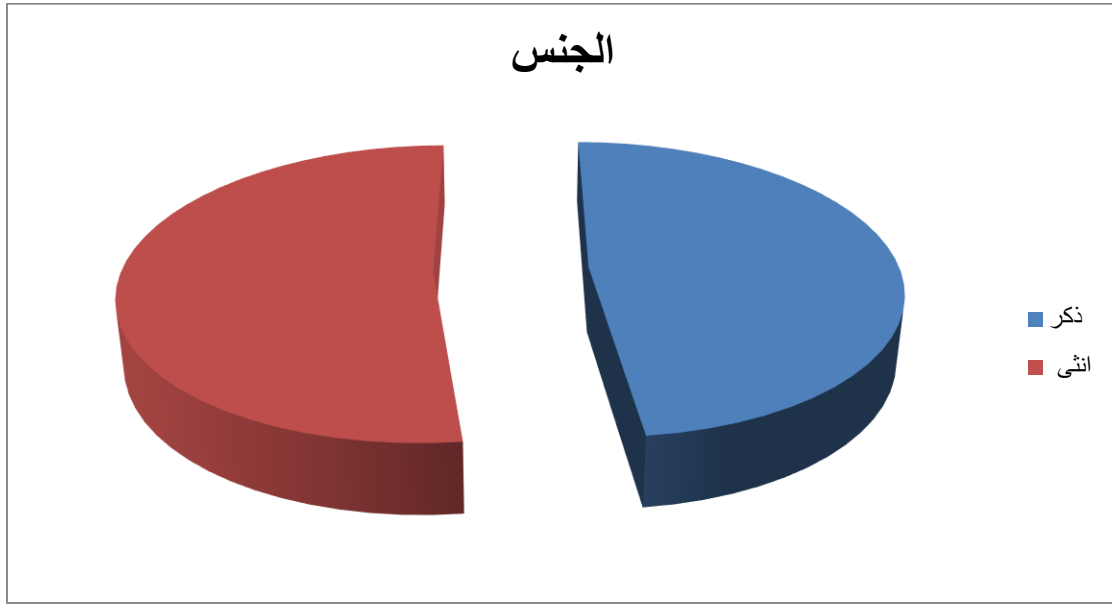


من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الجدول رقم 1/2

التعليق :

من خلال الجدول رقم 1/2 والشكل البياني رقم 1/2 يتضح أن الفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة هي الأكبر ثم تليها الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 41 و 50 سنة ثم تليها الفئة العمرية التي يتجاوز سنها 50 سنة وفي الأخير نجد الفئة العمرية الأقل من 30 سنة. إذن يتضح أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب.

الشكل رقم 2/2: يوضح النسب المئوية لمتغير الجنس لعينة الدراسة.

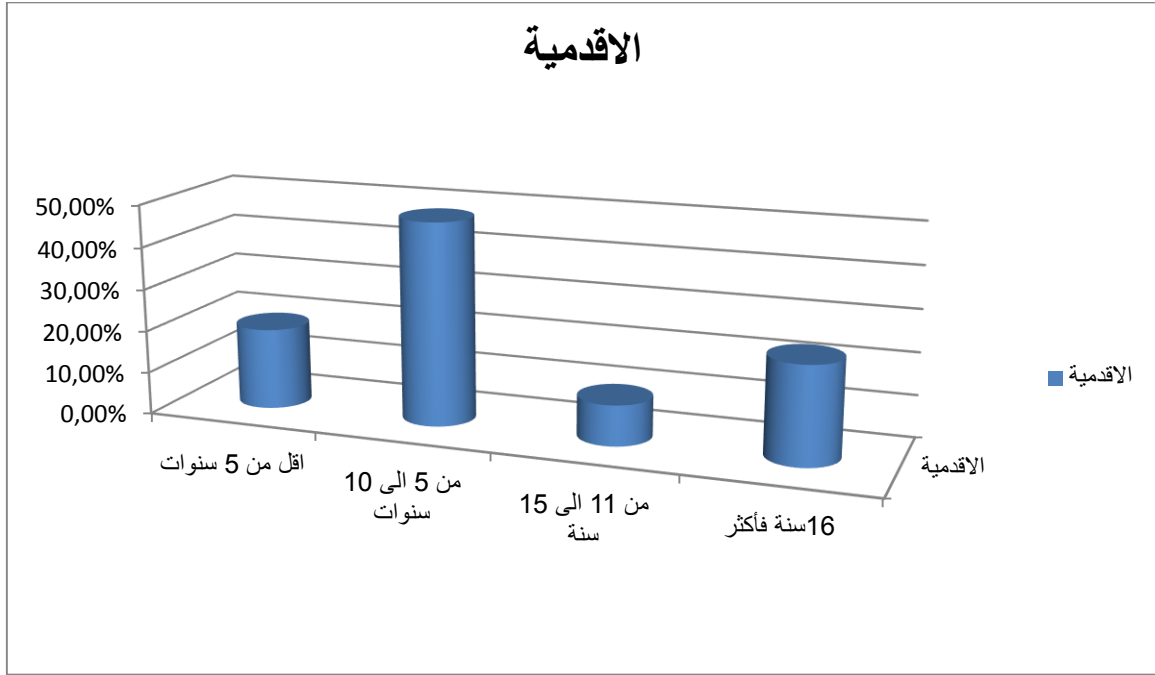


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الجدول رقم 1/2

التعليق :

من خلال الجدول رقم 1/2 والشكل البياني رقم 2/2 يتضح أن نسبة بين الذكور والاناث متقاربة حيث أن نسبة الاناث تقدر ب 51.9% ب عدد 27 موظفة، و نسبة الذكور 48.1% ب عدد 25 موظف هذا يعني أن للمرأة رغبة في العمل في هذه المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي - البلدية-.

الشكل رقم 3/2: يوضح النسب المئوية لمتغير الأقدمية لعينة الدراسة

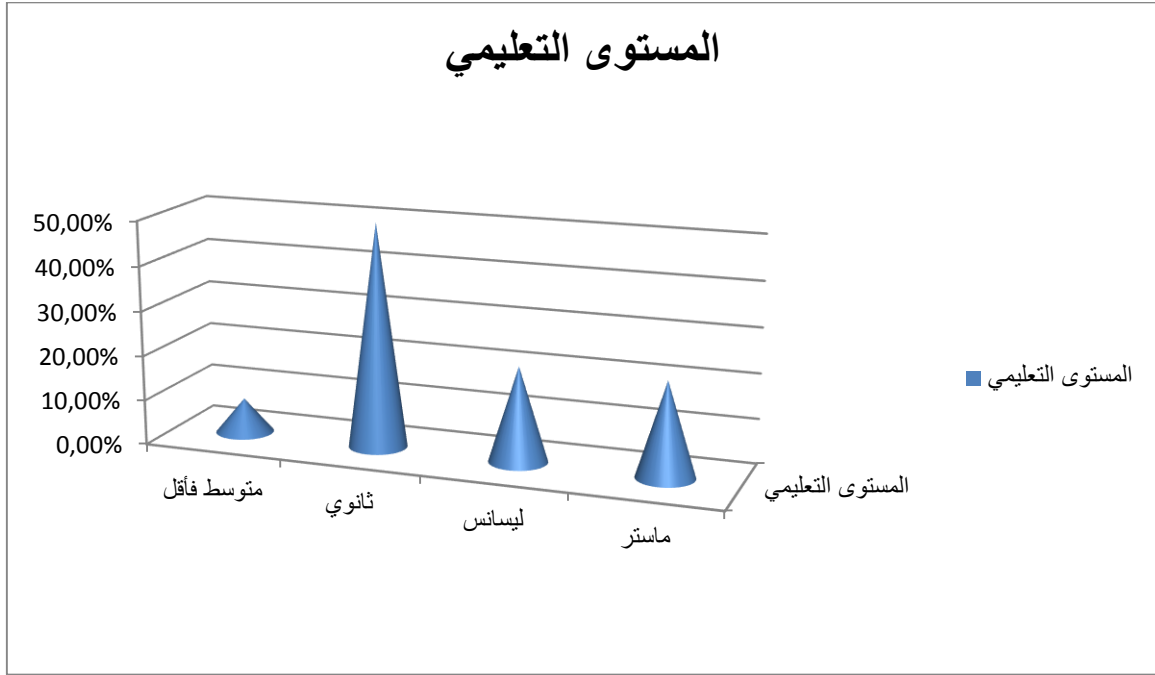


من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الجدول رقم 1/2

التعليق :

من خلال الجدول رقم 1/2 والشكل البياني رقم 3/2 يتضح أن الفئة التي لها خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات لها نسبة حوالي 48% ثم تليها الفئة التي لها أكثر من 16 سنة بنسبة حوالي 23.1% ثم تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة حوالي 19.2% بعدها في الأخير الفئة التي لها خبرة تتراوح ما بين 11 و 15 سنة بنسبة تقدر بحوالي 9.6%، هذا يدل أن نسبة الموظفين الشباب هي العالية ثم تليها مباشرة الموظفين ذوي الخبرة وبالتفاعل والتماسك بينهما يمكن تبادل الأفكار والمعلومات ورفع مستوى الأداء الوظيفي وهذا كله عند توفر نظام اتصال قوي و فعال في البلدية .

الشكل رقم 4/2: يوضح النسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة



من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الجدول رقم 1/2

التعليق:

من خلال الجدول رقم 1/2 والشكل البياني رقم 4/2 يتضح أن نسبة لموظفين ذوي المستوى الثانوي تقدر بـ50% ثم تأتي بعدها الموظفين ذوي الشهادات الجامعية والدراسات العليا (ماستر) بنفس النسبة وتقدر بحوالي 21.2% بعدها في الأخير يأتي الموظفين ذوي المستوى المتوسط بنسبة تقدر بـ7.7%، نلاحظ أن معظم موظفي البلدية ذوي مستوى ثانوي وذلك لمتطلبات الإدارة لتوفير ما يحتاجه المواطن من وثائق وذلك من منطلق أن البلدية في خدمته وهي مرفق عمومي ثم تأتي مباشرة الموظفين ذوي المستوى الجامعي وذلك لما تحتاجه البلدية من موظفين برتبة متصرف إقليمي و متصرف إقليمي وملاحق إدارة رئيسي وذلك للعمل كرؤساء مصالح في البلدية .

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي -بلدية بريان-

عرض استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة عمال بلدية بريان :

سنحاول في ما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

الجدول رقم 2/2: متغير الاتصال الداخلي ومصادره

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة	الدرجة	الترتيب
1	الاتصال الداخلي يعني لك إيصال الأوامر والقرارات من الإدارة إلى الموظفين	1.84	0.977	موافق	عالية	4
2	الاتصال الداخلي وسيلة أداء الموظفين	1.36	0.525	موافق بشدة	عالية	1
3	الاتصال الداخلي وسيلة لتبليغ آراء وانشغالات الموظفين للإدارة	1.55	0.751	موافق بشدة	عالية	2
4	وسائل الاتصال الداخلي تساعدكم على تطوير وتحسين أدائكم في العمل	1.57	0.750	موافق بشدة	عالية	3
5	الاتصال الداخلي يساهم في انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية	1.98	0.980	موافق	عالية	5
6	تساهم وسائل الاتصال المتوفرة عندكم في رفع الأداء الوظيفي	2.32	1.079	موافق	عالية	6
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: الاتصال الداخلي ومصادره	1.77	0.205	موافق بشدة	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي -بلدية بريان-

من خلال الجدول رقم 2/2 نلاحظ أن العبارة (الاتصال الداخلي وسيلة أداء الموظفين) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 1.36 بدرجة موافق بشدة وهي درجة عالية وانحراف معياري بلغ 0.525 وهو يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها. وفي الترتيب الثاني جاءت عبارة (الاتصال الداخلي وسيلة لتبليغ آراء وانتشغالات الموظفين للإدارة) بمتوسط حسابي بلغ 1.55 بدرجة موافق بشدة وهي درجة عالية وانحراف معياري بلغ 0.751 وهو يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، وفي الترتيب الثالث جاءت عبارة (وسائل الاتصال الداخلي تساعدكم على تطوير وتحسين أدائكم في العمل) بمتوسط حسابي بلغ 1.57 بدرجة موافق بشدة وهي درجة عالية وانحراف معياري بلغ 0.750 وهو يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، وفي الترتيب الرابع جاءت عبارة (الاتصال الداخلي يعني لك إيصال الأوامر والقرارات من الإدارة إلى الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ 1.84 بدرجة موافق وهي درجة عالية وانحراف معياري بلغ 0.977 وهو يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، وفي الترتيب الخامس جاءت عبارة (الاتصال الداخلي يساهم في انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية) بمتوسط حسابي بلغ 1.84 بدرجة موافق وهي درجة عالية وانحراف معياري بلغ 0.980 وهو يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، وجاء في الترتيب السادس جاءت عبارة (تساهم وسائل الاتصال المتوفرة عندكم في رفع الأداء الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ 2.32 بدرجة موافق وهي درجة عالية وانحراف معياري بلغ 1.079 وهو يدل على تشتت الإجابات وعدم تمركزها، وجاء نتيجة المحور الاتصال الداخلي مصادره وأشكاله بمتوسط حسابي بلغ 1.77 بدرجة موافق بشدة وهي درجة عالية وانحراف معياري بلغ 0.205 وهو يدل على تمركز الإجابات في المحور وعدم تشتتها .

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي -بلدية بريان-

الجدول رقم 3/2: متغير انواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة	الدرجة	الترتيب
1	تتلقى المعلومة عن طريق هياكل الاتصال الرسمية	1.88	0.731	موافق	عالية	11
2	تحصل على المعلومة بواسطة وسائل الاتصالات الكتابية	3.40	1.071	غير موافق	متوسطة	6
3	تساهم وسائل الاتصال الشفهية في نقل وانسياب المعلومات	2.80	5.459	محايد	متوسطة	5
4	تتلقى المعلومات والأوامر عن طريق الاتصالات النازلة	2.71	1.257	محايد	متوسطة	4
5	تعبر عن آرائك واقتراحاتك وانشغالاتك بواسطة الاتصالات الصاعدة	2.55	1.319	موافق	متوسطة	2
6	يتم تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية بواسطة الاتصالات الأفقية	2.61	1.105	محايد	متوسطة	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: عنصر أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية	2.61	1.650	محايد	متوسطة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 3/2 نلاحظ أن العبارة (تتلقى المعلومة عن طريق هياكل الاتصال الرسمية) جاءت في المرتبة الأولى وهي بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره 1.88 بدرجة موافق، وانحراف معياري بلغ 0.731 وهو يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، وفي الترتيب الثاني جاءت عبارة (تعبر عن آرائك واقتراحاتك وانشغالاتك بواسطة الاتصالات الصاعدة) بمتوسط حسابي قدره 2.55 بدرجة متوسطة، وانحراف معياري بلغ 1.319 هذا يدل على تمركز الإجابات بصورة نسبية أي متوسطة نوعا ما، وفي الترتيب الثالث جاءت عبارة (يتم تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية بواسطة الاتصالات الأفقية) بمتوسط حسابي قدره 2.61 وهي درجة متوسطة وانحراف معياري قدره 1.105 وهذا يدل على عدم تمركز الإجابات بصورة كبيرة بل بصورة متوسطة نوعا ما، وجاءت في الترتيب الرابع عبارة (تتلقى المعلومات والأوامر عن طريق الاتصالات النازلة) بمتوسط حسابي قدره 2.17 بدرجة محايد وهي درجة متوسطة وانحراف معياري قدره

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي -بلدية بريان-

1.257 وهذا يدل على عدم وجود تتركز كبير للإجابات أي بصورة متوسطة فقط، ثم جاءت في الترتيب الخامس عبارة (تساهم وسائل الاتصال الشفهية في نقل وانسياب المعلومات) بمتوسط حسابي قدره 2.80 بدرجة محايد وهي درجة متوسطة وانحراف معياري قدره 5.459 وهذا يدل على تشتت الإجابات وعدم تركزها، وفي الترتيب السادس جاءت عبارة (تحصل على المعلومة بواسطة وسائل الاتصال الكتابية) بمتوسط حسابي قدره 3.40 بدرجة غير موافق وانحراف معياري قدره 1.071 وهي درجة متوسطة وهذا يدل تشتت الإجابات وعدم تركزها. وجاءت نتيجة محور أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية بمتوسط حسابي قدره 2.61 وهي درجة محايد وانحراف معياري بلغ 1.650 وهو يدل على تشتت الإجابات بصفة عامة وعدم تركزها.

الجدول رقم 4/2: معوقات الاتصال الداخلي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة	الدرجة	الترتيب
1	هنالك صعوبات انتقال المعلومة بين المستويات الإدارية	1.88	0.615	موافق	عالية	6
2	قلة التقنيات الحديثة للاتصال أو توفرها بشكل محمود يؤثر على أدائك الوظيفي	1.75	1.026	موافق شدة	عالية	5
3	عدم التعاون بين الرئيس والمرؤوس يشكل عائق على العملية الاتصالية الداخلية	1.59	0.934	موافق شدة	عالية	4
4	إخفاء أو احتكار المعلومة يعيق عملية الاتصال الداخل	1.51	0.918	موافق شدة	عالية	3
5	عدم وجود خلية اتصال داخلية تعيق عملية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية	1.51	0.671	موافق شدة	عالية	2
6	غموض البيانات والمعلومات تؤثر على العملية الاتصالية الداخلية	1.40	0.533	موافق شدة	عالية	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للعنصر معوقات الاتصال الداخلي	1.60	0.201	موافق شدة	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 4/2 نلاحظ أن عبارة (غموض البيانات والمعلومات تؤثر على العملية الاتصالية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 1.40 بدرجة موافق بشدة وهي درجة عالية وانحراف معياري قدره 0.533 وهو يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ثم جاءت عبارة (عدم وجود خلية اتصال داخلية) تعيق عملية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.51 بدرجة موافق بشدة وهي درجة عالية وانحراف معياري بلغ 0.671 وهو يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ثم جاءت عبارة (إخفاء واحتكار المعلومة يعيق عملية الاتصال الداخلي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.51 بدرجة موافق بشدة وهي درجة عالية وانحراف معياري بلغ 0.918 وهو يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (عدم التعاون بين الرئيس والمرؤوس تشكل عائق في العملية الاتصالية) بمتوسط حسابي قدره 1.59 بدرجة موافق بشدة بدرجة عالية وانحراف معياري قدره 0.934 وهو ما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ثم جاءت عبارة (قلة التقنيات الحديثة للاتصال أو توفرها بشكل محدود يؤثر على أدائك الوظيفي) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 1.75 بدرجة موافق بشدة وهي درجة عالية وانحراف معياري قدره 1.026 وهذا يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ثم جاءت في عبارة (هنالك صعوبة في انتقال المعلومة بين المستويات الإدارية) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 1.88 بدرجة موافق بدرجة موافق وهي درجة عالية وانحراف معياري قدره 0.615 وهذا يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها . وجاءت نتيجة محور معوقات الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي قدره 1.60 بدرجة موافق بشدة وهي درجة عالية وانحراف معياري قدره 0.201 وهو يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي -بلدية بريان-

الجدول رقم 5/2 عنصر: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة	الدرجة	الترتيب
1	تشجيع مسؤولك في العمل يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	1.98	1.115	موافق	عالية	4
2	ضعف التفاعل بينك وبين مسؤولك يساهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	1.88	0.939	موافق	عالية	3
3	اهتمام الرئيس باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم	1.88	0.895	موافق	عالية	2
4	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء	2.12	1.171	موافق	متوسطة	5
5	العمل وفق الجماعة يقلل الصراعات ويرفع الأداء	2.68	1.570	محايد	متوسطة	6
6	تحقيق العدالة في تعامل الرئيس يدفع إلى رفع مستوى الأداء	2.16	1.218	موافق	متوسطة	7
7	تحقيق العدالة في نظام تقييم الأداء يحفز الموظفين لتطوير أدائهم	1.82	0.940	موافق	متوسطة	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للعنصر الأداء الوظيفي	2.14	0.217	موافق	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 5/2 نلاحظ أن عبارة (تحقيق العدالة في نظام تقييم الأداء يحفز الموظفين لتطوير أدائهم) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.82 بدرجة موافق وهي درجة عالية بانحراف معياري 0.940 وهذا يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ثم جاءت في المرتبة الثانية عبارة (اهتمام الرئيس باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى الأداء) بمتوسط حسابي قدره 1.88 بدرجة موافق وهي درجة عالية وانحراف معياري قدره 0.895 وهذا يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (ضعف التفاعل بينك وبين مسؤولك يساهم في انخفاض مستوى

أدائك الوظيفي) بمتوسط حسابي قدره 1.88 بدرجة موافق وهي درجة عالية وانحراف معياري قدره 0.939 وهذا يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ثم جاءت عبارة (تشجيع مسؤولك في العمل يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 1.98 بدرجة موافق وهي درجة عالية وانحراف معياري قدره 1.115 وهذا يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ثم جاءت عبارة (العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.12 بدرجة موافق بدرجة متوسطة وانحراف معياري قدره 1.171 وهذا يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ثم جاءت عبارة (تحقيق العدالة في تعامل الرئيس يدفع إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.16 بدرجة موافق وهي درجة متوسطة وانحراف معياري قدره 1.218، وهذا يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ثم جاءت عبارة (العمل وفق الجماعة يقلل الصراعات ويرفع الأداء) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2.68 بدرجة محايد بدرجة متوسطة وانحراف معياري قدره 1.570 وهذا يعني عدم تركيز الإجابات عند هذه العبارة لأفراد العينة. وجاءت نتيجة محور الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدره 2.14 بدرجة موافق وهي درجة عالية بانحراف معياري قدره 0.217 وهذا يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها في هذا المحور.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل الفرضيات

بناء على ما تمّ سرده في المطلب الأول وبناء على جدول مصفوفة الارتباط الخطي وجدول

معاملات الانحدار يكون تحليل الفرضيات كالاتي:

اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

الجدول رقم 6/2: مصفوفة الارتباط

المتغير	الاتصال الداخلي ومصادره	أنواع وطرق الاتصالات الداخلية	معوقات الاتصال	الأداء الوظيفي
الاتصال الداخلي ومصادره	1 52	.112 0.428 52	.396** 0.004 52	.446** 0.001 52
أنواع وطرق الاتصالات الداخلية	0.112 0.428 52	1 52	0.036 0.799 52	0.114 0.421 52
معوقات الاتصال الداخلي	0.396 0.004 52	0.36 0.799 52	1 52	0.685 0.001 52
الاداء الوظيفي	0.446 0.001 52	0.114 0.421 52	0.685 0 52	1 52

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الاتصال

الداخلي ومصادره وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية ذات الطابع المحلي -بلدية بريان-

من خلال مصفوفة الارتباط نلاحظ أن هناك علاقة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الاتصال الداخلي ومصادره والأداء الوظيفي وذلك بمعامل ارتباط قدره 0.446 ومستوى معنوية 0.001، أي أنه توجد علاقة طردية بين المتغيرين الاتصال الداخلي ومصادره والأداء الوظيفي وهي علاقة قوية، كلما كان هناك اتصال داخلي فعال وكان هناك تنوع لمصادره أدى ذلك إلى زيادة وتحسين في أداء الموظفين.

تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان. من خلال مصفوفة الارتباط نلاحظ أنه لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أنواع وطرق الاتصالات الداخلية والأداء الوظيفي، ولكن توجد علاقة طردية ضعيفة لأن معامل الارتباط هو 11% أي 0.11 هذا يعني أنه يوجد ارتباط ضعيف نوعا ما بين متغير أنواع وطرق الاتصالات الداخلية.

عدم إثبات الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية 5% بين معوقات الاتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان.

من خلال مصفوفة الانحدار نلاحظ أنه توجد علاقة قوية بين متغير معوقات الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي لأنه يوجد ارتباط قوي نوعا ما عن قدره 0.685 عند مستوى معنوية 0.001 أي أنه كلما كانت هناك معوقات اتصال داخل المؤسسة هذا ما يؤثر سلبا على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

تم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	1.509	0.704	0.485	.531	.729 ^a	18.124	00.0
الاتصال الداخلي	0.313	2.095	0.41				
أنواع وطرق الاتصالات	0.105	1.621	0.112				
الاتصالات الداخلية	0.769	5.583	0				
معوقات الاتصال							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال جدول معاملات الانحدار يكون هناك إثبات للفرضية الرئيسية وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الاتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية وذلك من وجهة نظر موظفي بلدية بريان.

أي أن هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة وهي: (الاتصال الداخلي ومصادره، أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية، معوقات الاتصالات الداخلية) مع الأداء الوظيفي وذلك لان معامل الارتباط R هو 72.9% كما أن قيمة فيشر المعنوية عند 5% جاءت أكبر من قيمة فيشر الجدولية لذا نقبل الفرضية الرئيسية التي تقول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي. وهناك علاقة تفسيرية من الناحية الإحصائية وهذا لأن معامل التحديد $R^2 = 0.53$ وهذا ما يؤكد أن المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي ومصادره، أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية، معوقات الاتصالات الداخلية) تفسر 53% من الأداء الوظيفي و 47% ترجع إلى عوامل أخرى.

وعليه يمكن أن نستنتج معادلة الانحدار الخطي وهي:

$$Y = 1.509 + 0.313x_1 + 0.105x_2 + 0.769x_3$$

x_1 المتغير الأول: مصادر الاتصال الداخلي؛

x_2 المتغير الثاني: أنواع وطرق واتجاهات الاتصال الداخلي؛

x_3 المتغير الثالث: معوقات الاتصال الداخلي.

خاتمة

إنطلاقاً من الدراسة الميدانية التي أجريناها على المؤسسة العمومية بلدية بريان، حول موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء الموظفين، تبين لنا أن الاتصال الداخلي هو الأداة الأساسية في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، إذ أن الاتصال الداخلي الفعال والناجح يساعد الأفراد على تبادل الآراء والمعلومات فيما بينهم حول مهامهم المختلفة، كما يساهم في توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين.

ونظراً للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يسعى إلى نشر ثقافة الترابط والتفاعل بين الموظفين ويعمل على تحفيزهم لرفع مستوى أدائهم في الوظيفة، فالإتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه إذ لا يمكن القيام بأي نشاط أو اتصال خارجي ما لم يكن هناك اتصال داخلي.

الاتصال الداخلي يكون بواسطة مجموعة من الوسائل الاتصالية والبشرية التي يتحرك من خلالها، ومجموعة من الطرق والقنوات التي تستعمل للوصول إلى تحقيق النتائج المسطرة. إذ أن مدى نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التحكم في الاتصال الداخلي بها وذلك عن طريق وضع خطط واستراتيجيات اتصالية مناسبة، تعمل على تحفيز الموظفين لأداء مهامهم بالصورة الجيدة.

ويعتبر العنصر البشري هو المحرك للعملية الاتصالية سواء كان في قمة هرم المؤسسة أو قاعدتها فهو الحلقة المهمة في كل الحركات التي نعيشها في المؤسسة، فبدونه لا يمكن التحدث عن الاتصال. وبالنظر إلى الإشكالية الرئيسية التي قمنا بدراستها وهي: كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دوراً هاماً في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية وذلك من وجهة نظر موظفي بلدية بريان؟ اعتمدنا على فرضية رئيسة وثلاثة فرضيات فرعية وهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الاتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية وذلك من وجهة نظر موظفي بلدية بريان، توصلنا إلى إثبات صحتها وذلك من خلال إجابات أفراد العينة التي أثبتت أن عملية الاتصال هي عملية حيوية مستمرة لان نشاط الإدارة كله يعتمد على الاتصال الداخلي الناجح والفعال وكذلك من خلال تحليل جدول مصفوفة الانحدار الخطي الذي بين لنا أنه يوجد ارتباط قوي بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي بدرجة ارتباط تقدر ب 0.446 وذلك عند مستوى معنوية 0.001.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين مصادر الاتصالات الداخلية وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية وذلك من وجهة نظر موظفي بلدية بريان، توصلنا إلى عدم إثبات صحتها وذلك من خلال إجابات أفراد العينة ومن خلال تحليل مصفوفة الانحدار الخطي التي بينت أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أنواع وطرق

واتجاهات الاتصالات الداخلية والأداء الوظيفي ولكن توجد علاقة طردية ضعيفة بارتباط قدر ب 0.114 عند مستوى معنوية 0.421.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين معوقات الاتصالات الداخلية وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية وذلك من وجهة نظر موظفي بلدية بريان. توصلنا إلى إثبات صحتها وذلك من خلال إجابات أفراد العينة التي أثبتت أن قلة تقنيات الاتصال الحديثة تؤثر على الأداء الوظيفي، كما أن عدم التعاون بين الرئيس والمرؤوس وإخفاء أو احتكار المعلومة يعيق العملية الاتصالية وبالتالي يؤثر على الأداء الوظيفي، كما أن عدم وجود خلية اتصال داخلية في المؤسسة تؤدي إلى صعوبة في انتقال المعلومات وهذا كله يؤثر على العملية الاتصالية وبالتالي الأداء الوظيفي. بالاعتماد على تحليل جدول مصفوفة الارتباط الخطي بين المتغيرات الذي أثبت أن هناك ارتباط بين المتغيرين الأداء الوظيفي و معوقات الاتصال الداخلي قدر ب 0.685 عند مستوى معنوية 0.001 . بناء على معطيات الفرضيات الفرعية وإجابات أفراد العينة يكون هناك إثبات للفرضية الرئيسية الآتية :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الاتصال الداخلي وأداء الموظفين في المؤسسات العمومية من وجهة نظر موظفي بلدية بريان.

نتائج الدراسة: توصلنا من خلال الدراسة إلى النتائج الآتية:

- الاتصال الداخلي وسيلة لإيصال الأوامر والقرارات من الإدارة إلى الموظفين؛
- الاتصال الداخلي يساهم في انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية؛
- وسائل الاتصال الداخلي المتوفرة في المؤسسة تساعد على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي؛
- يتم الحصول على المعلومات بواسطة وسائل الاتصال الكتابية، كما أن وسائل الاتصال الشفهية تساهم في نقل وانسياب المعلومات؛
- تعتمد المؤسسة على الاتصال النازل من خلال الأوامر والتوجيهات بنسبة أكبر من الصاعد هذا الأمر الذي لا يسمح بنشر وتدعيم المبادرات الفردية، كما أن الاتصالات الرسمية تحتل مكانة ومساحة واسعة في البلدية؛
- كما تم التوصل إلى أن هناك صعوبة في انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- قلة التقنيات الحديثة للاتصال وتوفرها بشكل محدود يؤثر على الأداء الوظيفي؛
- عدم وجود خلية اتصال داخلية تعيق وتؤثر على عملية تبادل وانتقال المعلومات بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية؛
- عدم التعاون بين الرئيس والمرؤوسين يعيق العملية الاتصالية كما أن إخفاء واحتكار المعلومة يثبط ويعيق عملية تبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية؛
- العمل وفق الجماعة وبروح الفريق يقلل من الصراعات داخل المؤسسة ويرفع الأداء الوظيفي؛
- تحقيق العدالة في تعامل الرئيس مع مرؤوسيه يدفع الموظفين من رفع أدائهم؛

- ضعف التفاعل بين الرئيس والمرووسين يؤثر على الأداء الوظيفي؛
- كما أن تحقيق العدالة وفق نظام تقييم أداء الموظفين يعتبر الحافز الأساسي لتطوير الأداء وزيادة المهارات؛
- هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال والأداء الوظيفي، فعدم وجود نظام اتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله هذا ما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- عند الوقوف على واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العمومية - بلدية بريان - ومن خلال النتائج المقدمة سنعرض بعض الاقتراحات والتوصيات منها:
- تعزيز إجراء دورات تكوينية للموظفين للرفع من قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستوى أدائهم الوظيفي؛
- تعزيز العمل الجماعي وفق روح الفريق داخل المؤسسة وبناء الثقة بين الموظفين وهذا كله من أجل تحسين الأداء الوظيفي بما يتناسب مع أهداف المؤسسة؛
- التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية واحتكار اتخاذ القرارات وإخفاء المعلومات؛
- الاهتمام بآراء وانشغالات الموظفين وذلك بفتح قنوات الاتصال الصاعدة بصورة جيدة؛
- توعية الموظفين بأهمية الاتصالات الداخلية بما يحسن من صورة المؤسسة العمومية وذلك بإنشاء خلية اتصالية تتولى مهمة تفعيل العملية الاتصالية؛
- الاهتمام بالتكوين والتدريب المستمر للموظفين ومنتخبي البلدية وذلك قصد تحسين أدائهم للتكفل بانشغالات المواطنين واحتياجاتهم؛
- السهر على تطبيق نظم تقييم عادل لأداء الموظفين وذلك لتحفيزهم لأداء مهامهم بالشكل الجيد وفي الوقت المطلوب؛
- السعي إلى إحداث خلية اتصالية في المؤسسة وذلك لتسهيل إيصال المعلومات في وقتها المحدد وبالطريقة المناسبة؛
- مواكبة التطورات العالمية وذلك بتطوير الموارد البشرية وإعدادها بشكل مؤهل يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة ووضوح دون أن يكون هناك تداخل في الاختصاصات؛
- السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن إنجازها في الوقت والمكان المناسبين كما يجب أن ينسجم هذا التقييم والمتابعة مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة؛
- الاهتمام بالجوانب الفنية والمادية وتوفير درجة عالية من الوضوح للتقارير والتعليمات وضرورة توحيد المصطلحات والمفاهيم.

آفاق الدراسة:

لقد تم التركيز في بحثنا هذا على الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية ولقد تم تجسيد هذا في دراسة حالة لبلدية بريان كنموذج وذلك من أجل التعميم على باقي المؤسسات العمومية.

بحثنا هذا يعالج موضوع الاتصال الداخلي الذي يعتبر المحفز الأساسي للموظفين لكي يقوموا بعملهم على أحسن وجه خاصة عندما تتوفر المؤسسة على خلية اتصال فعالة وناجحة، وعليه نقوم باقتراح الآفاق التي نرى من الواجب التطرق إليها مستقبلا وهي:

- أثر تقنيات الاتصال الحديثة على الأداء الوظيفي؛
- أهمية الاتصالات الرسمية في المؤسسات العمومية؛
- دراسة مقارنة للاتصالات الداخلية بين المؤسسات العمومية والخاصة؛
- التغذية العكسية كمحور أساسي للعملية الاتصالية في المؤسسات.

قائمة المصادر

والمراجع

1. أحمد بن مرسى، " مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال "، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
2. أحمد حسين الرفاعي، " مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية وإقتصادية)" ، ط 5، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
3. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون طبعة، بيروت 1984.
4. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية لبنان، 2002.
5. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
6. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2005.
7. خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2011.
8. ربحي مصطفى، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
9. رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، دار النشر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2007.
10. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة (مصر)، 1998.
11. عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، جسور للنشر والتوزيع، ط2015، 1.
12. عيشوش فريد، الإتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.
13. غازي فرحان أبو زيتون، مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015.
14. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007.
15. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
16. محمد مزيان، الإتصال المؤسسي الأنواع والأنماط (الحوليات) جامعة الجزائر، العدد 11، دار الحكمة، أفريل 1998.

17. ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر 2014.
18. ناصر قاسيمي، الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
19. وائل صبحي إدريس، طاهر محسن الغالبي، سلسلة الأداء الإستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، سنة 2009.
20. وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دراسة مقدمة إلى مجلس الأكاديمية المفتوحة في الدنمارك جزء من متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، سنة 2009.

المذكرات:

1. بلحجار حياة، مذكرة ماستر، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع بالبويرة 2013-2014.
2. بن دادي الجموعي، مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - واقع الإتصال الداخلي في الهياكل الرسمية - بلدية الحجيرة، سنة 2014.
3. جاسم بن حفيان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للجنسية وجوازات الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، السعودية
4. خنيفر وفاء، مذكرة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة 2013-2014.
5. موساوي حليلة، مذكرة ماستر، دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، بلدية تاشنتة زواقعة، 2015.

الملتقى:

- بن حجوبة حميد، عقيلة باصور، ملتقى وطني، مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، 2017.

الملاحق

الإستبانة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني ان أضع بين أيديكم هذه الاستبانة للإجابة عليها، والتي تعالج موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظر موظفي بلدية بريان، والمتعلقة بأطروحة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، مع الالتزام بضمان سرية الأجوبة واستخدامها في المجال البحثي فقط .

القسم الاول :

ضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

الجنس : ذكر () أنثى ()

السن : 30 سنة فأقل () ، من 30 إلى 40 سنة () ، من 41 إلى 50 سنة () ، 51 سنة فما فوق ()

المستوى التعليمي : متوسط فأقل () ، ثانوي () ، ليسانس () ، ماستر () ، دراسات عليا ()

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات () ، من 5 إلى 10 سنوات () ، من 11 إلى 15 سنة () ، 16 سنة فما فوق ()

صفة الموظف: موظف دائم () ، موظف مؤقت ()

القسم الثاني: يشمل أربعة محاور الآتية:

المحور الأول: الاتصال الداخلي مصادره، أشكاله ووسائله

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاتصال الداخلي يعني لك إيصال الأوامر والقرارات من الإدارة إلى الموظفين					
الاتصال الداخلي وسيلة لتحسين أداء الموظفين					
الاتصال الداخلي وسيلة لتبليغ آراء وانشغالات الموظفين للإدارة					
وسائل الاتصال الداخلي تساعدكم على تطوير وتحسين أدائكم في العمل					
الاتصال الداخلي يساهم في انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية					
تساهم وسائل الاتصال المتوفرة عندكم في رفع الأداء الوظيفي					

المحور الثاني: أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية

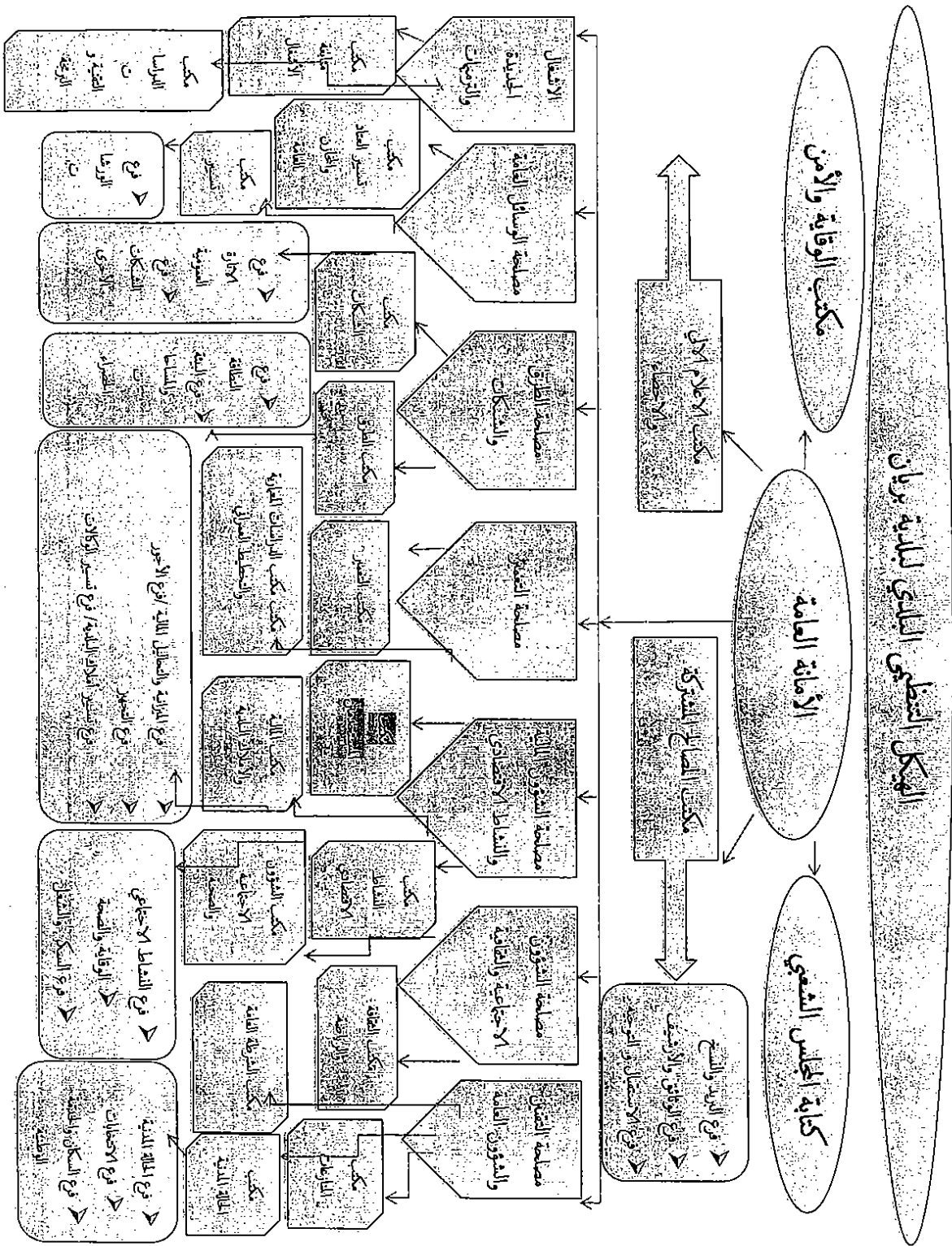
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تتلقى المعلومة عن طريق هياكل الاتصال الرسمية					
تحصل على المعلومة بواسطة هياكل الاتصال غير الرسمية					
تطلع عن المعلومات بواسطة وسائل الاتصالات الكتابية					
تساهم وسائل الاتصال الشفهية في نقل وانسياب المعلومات					
تتلقى المعلومات والأوامر عن طريق الاتصالات النازلة					
تعبر عن آرائك واقتراحاتك وانشغالاتك بواسطة الاتصالات الصاعدة					
يتم تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية بواسطة الاتصالات الأفقية					

المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					هناك صعوبة في إنتقال المعلومة بين المستويات الإدارية	01
					قلة التقنيات الحديثة للاتصال أو توفرها بشكل محدود يؤثر على أداءك الوظيفي	02
					عدم التعاون بين الرئيس والمرؤوس يشكل عائق على العملية الاتصالية الداخلية	03
					إخفاء أو احتكار المعلومة يعيق عملية الاتصال الداخلي	04
					عدم وجود خلية اتصال داخلية تعيق عملية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية	05
					غموض البيانات والمعلومات تؤثر على العملية الاتصالية الداخلية	06

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تشجيع مسؤولك في العمل يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	01
					ضعف التفاعل بينك وبين مسؤولك يساهم في انخفاض مستوى أداءك الوظيفي	02
					اهتمام الرئيس باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم	03
					العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء	04
					العمل وفق الجماعة يقلل الصراعات ويرفع الأداء	05
					تحقيق العدالة في تعامل الرئيس يدفع الى رفع مستوى الأداء	06
					تحقيق العدالة في نظام تقييم الأداء يحفز الموظفين لتطوير أدائهم	07



المبحوثين جنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	48.1	48.1	48.1
	انتي	27	51.9	51.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

المبحوثين سن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من اقل	4	7.7	7.7	7.7
	30-40 من	25	48.1	48.1	55.8
	41-50 من	18	34.6	34.6	90.4
	فوق فما 51	5	9.6	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

للمبحوث المهنية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	10	19.2	19.2	19.2
	سنوات 10 الى 5 من	24	46.2	46.2	65.4
	سنة 15 ال 11 من	5	9.6	9.6	75.0
	16 فوق -	12	23.1	23.1	98.1
	5.00	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

الموظف صفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم موظف	46	88.5	88.5	88.5
	مؤقت موظف	6	11.5	11.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Statistiques

		الداخلي الاتصال ايصال لك يعني والقرارات الاوامر الى الادارة من الموظفين	الداخلي الاتصال اداء وسيلة الموظفين	الداخلي الاتصال آراء اتبليغ وسيلة وانشغلات للادارة الموظفين	الاتصال وسائل تساعدكم الداخلي تطوير على في ادانكم وتحسين العمل	الداخلي الاتصال انسياب في يساهم بين المعلومات الادارية المستويات	وسائل تساهم المتوفرة الاتصال رفع في عندكم الوظيفي الاداء
N	Valide	52	52	52	52	52	52
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1.8462	1.3654	1.5577	1.5769	1.9808	2.3269
Médiane		2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	2.0000
Ecart type		.97789	.52502	.75182	.75006	.98000	1.07960
Percentiles	25	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.2500
	50	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	2.0000
	75	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	3.0000

الموظفين الى الادارة من والقرارات الاوامر اوصول لك يعني الداخلي الاتصال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	23	44.2	44.2	44.2
	موافق	19	36.5	36.5	80.8
	محايد	6	11.5	11.5	92.3
	موافق غير	3	5.8	5.8	98.1
	بشدة موافق غير	1	1.9	1.9	100.0
Total		52	100.0	100.0	

الصاعدة الاتصالات بواسطة وانشغلاتك واقتراحاتك اراك عن تعبر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	12	23.1	23.1	23.1
	موافق	19	36.5	36.5	59.6
	محايد	7	13.5	13.5	73.1
	موافق غير	8	15.4	15.4	88.5
	بشدة موافق غير	6	11.5	11.5	100.0
Total		52	100.0	100.0	

الافقية الاتصالات بواسطة الادارية المستويات بين المعلومات تبادل يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	5	9.6	9.6	9.6
	موافق	25	48.1	48.1	57.7
	محايد	12	23.1	23.1	80.8
	موافق غير	5	9.6	9.6	90.4
	بشدة موافق غير	5	9.6	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Statistiques

		صعوبات هناك بين المعلومة انتقال الادارية المستويات	الحديثة التقنيات قلة توفرها او للاتصال يؤثر محمود بشكل الوظيفي ادانك على	بين التعاون عدم والمرؤوس الرئيس على عائق بشكل الاتصالية العملية الداخلية	احتكار او اخفاء عملية يعيق المعلومة الداخل الاتصال	خلية وجود عدم تعيق داخلية اتصال تبادل عملية بين المعلومات الادارية المستويات	البيانات غموض تؤثر والمعلومات العملية على الداخلية الاتصالية
N	Valide	52	52	52	52	52	52
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1.8846	1.7500	1.5962	1.5192	1.5192	1.4038
Médiane		2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Ecart type		.61529	1.02661	.93431	.91802	.67127	.53356
Percentiles	25	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	50	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	75	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000

الوظيفي ادانك على يؤثر محمود بشكل توفرها او للاتصال الحديثة التقنيات قلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	27	51.9	51.9	51.9
	موافق	18	34.6	34.6	86.5
	محايد	1	1.9	1.9	88.5
	موافق غير	5	9.6	9.6	98.1
	بشدة موافق غير	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

الداخل الاتصال عملية يعيق المعلومة احتكار او اخفاء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	35	67.3	67.3	67.3
	موافق	11	21.2	21.2	88.5
	محايد	3	5.8	5.8	94.2
	موافق غير	2	3.8	3.8	98.1
	بشدة موافق غير	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

الداخلية الاتصالية العملية على تؤثر والمعلومات البيانات غموض

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	32	61.5	61.5	61.5
	موافق	19	36.5	36.5	98.1
	محايد	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.729 ^a	.531	.502	2.94867

a. Prédicteurs : (Constante), R111, A11, Q11

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Ecart standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-1.509	2.142		-.704	.485
	Q11	.313	.150	.227	2.095	.041
	A11	.105	.065	.161	1.621	.112
	R111	.769	.138	.601	5.583	.000

a. Variable dépendante : Z11

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	472.734	3	157.578	18.124	.000 ^b
	Résidus	417.343	48	8.695		
	Total	890.077	51			

a. Variable dépendante : Z11

b. Prédicteurs : (Constante), R111, A11, Q11

Tests de normalité^{a,d}

	Q11	Kolmogorov-Smirnov ^b			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Z11	7.00	.349	4	.	.865	4	.279
	8.00	.244	5	.200*	.822	5	.120
	9.00	.370	10	.000	.591	10	.000
	10.00	.206	9	.200*	.901	9	.260
	11.00	.276	3	.	.942	3	.537
	12.00	.385	3	.	.750	3	.000
	13.00	.229	5	.200*	.858	5	.222
	14.00	.333	4	.	.763	4	.051
	15.00	.260	2	.			
	18.00	.260	2	.			

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Z11 est une constante lorsque Q11 = 6.00. Elle a été omise.

b. Correction de signification de Lilliefors

d. Z11 est une constante lorsque Q11 = 16.00. Elle a été omise.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon 2

		Q11	A11	R111	Z11
N		52	52	52	52
Paramètres uniformes ^{a,b}	Minimum	6.00	9.00	6.00	7.00
	Maximum	18.00	54.00	18.00	24.00
Différences les plus extrêmes	Absolue	.263	.615	.359	.454
	Positif	.263	.615	.359	.454
	Négatif	-.038	-.019	-.038	-.019
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.895	4.435	2.589	3.271
Sig. asymptotique (bilatérale)		.002	.000	.000	.000

a. La distribution du test est Uniforme.

b. Calculée à partir des données.