

جامعة غرداية - الجزائر -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

فعالية الاتصال الداخلي وآثاره على أداء العاملين

"دراسة ميدانية / - للإدارة المحلية لولاية غرداية"

تحت إشراف الأستاذ: سايح عبد الله
الأستاذ المساعد: برهان نور الدين

من إعداد الطالبتين:
- أولاد سيدي عمر حليلة سعدية
- مساهل بدرة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم والقب
رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	بوقرة نور الهدى
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	شنيني عادل
مشرفاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	سايح عبد الله

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة غرداية - الجزائر -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

فعالية الاتصال الداخلي وآثاره على أداء العاملين

"دراسة ميدانية / - للإدارة المحلية لولاية غرداية"

تحت إشراف الأستاذ: سايح عبد الله

الأستاذ المساعد: برهان نور الدين

من إعداد الطالبتين:

- أولاد سيدي عمر حليلة سعدية

- مساهل بدرة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرfan

نشكر الله العزيز الحميد على توفيقه الذي تتم بنعمته الصالحات حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى والحمد لله اذا رضي والحمد لله بعد الرضى حمدا يليق بمقامه

نشكر المولى عز وجل الذي وفقنا على إنجاز هذا العمل وأعاننا عليه بالصبر الذي هو مفتاح كل الأعمال

نشكر كل من مد لنا يد العون والمساعدة والتوجيه الكلى حسب قدراته ، كما أتقدم بكل الشكر والعرfan واسمى عبارات التقدير والاحترام إلى كل عمال الإدارة المحلية اخص بالذكر أولاد الطيب حكيم رئيس مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية والسيد زهواني عبد الرحمان متصرف مكلف بالتكوين بولاية غرداية

كما نشكر الأستاذ السايح عبد الله على توجيهاته وتسهيلاتة لنا لإنجاز هذا العمل وإتمامه على اكمل وجه

حليمة سعدية

بدرة

إهداء

ما أجمل أن يوجد المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الأغلى للأغلى،

هي دي ثمرة جهد جهيد أهديتها إلي:

إلى من وهبتني الأمان، وفرشت طريقي وردا وريحان

إلى من سهرت الليالي الطوال في انتظار تباشير النجاح إلى التي حضنت دربي بدعواتها،

إلى أحب الناس إلى قلبي أُمي الغالية أطال الله في عمرها وأبقاها تاجا فوق رأسي

إلى ذلك المنبع الصافي...إلى شجرتي التي لا تدبل...إلى الظل الذي أوي إليه في كل حين

إلى من احسن تربيتي ... إلى وسامي في التاريخ...

إلى من علمني واحب ان يراني في اعلى المراتب أبي العزيز حفظك الرحمن وأطال في عمرك

أعوام وأعوام.

إلى الشموع التي أنارت درب حياتي وملأت قلبي بالحب والأمان أخي العزيز وأخواتي المؤمنات الغاليات.

إلى من أدخلت السعادة على قلوبنا وأفعمت منزلنا بالفرح والسرور إلى ابنت اختي الكتكوتة مريم قطر

الندی

إلى جدتي النائمة طويلا سلاما على روحك البيضاء وجعل الله قبرك روضة من رياض الجنة ونعيمها

إلى من شاركوني مسار العلمي حلوه ومره... إلى من ساندوني ودعموني للوصول إلى هذه المرحلة خالتي

العزیزتین زینب وستي

إلى من هم في القلب ويتحفظ اللسان عن ذكرهم

إلى من كانوا سببا في تحقيق أحلامي خالتي وأخوالي الأعزاء كل واحد باسمه دون استثناء

إلى توأم روحي...إلى رفيقة صغري ... إلى طاقتي الإيجابية...

إلى اختي وأبنت خالتي وحبيبة قلبي أم الخير

إلى جدي احمد وجدتي حليلة اطل الله في عمرهما ورعاهما برعايته الخاصة

إلى من خذلوني وانتظروا لحظة سقوطي شكرا لكم

إلى كل أصدقائي وصديقاتي الطيبين المخلصين والرائعين

إلى من رافقتني في إنجاز هذا العمل بدرجة مساهل

حليلة سعدية

إهداء

اهدي ثمرة نجاحي إلى:

إلى روح أبي الراحل....إلى الذي علمني كيف امسك القلم وكيف اخط الكلمات بلا ندم

أبي وفقيدي الغالي رحمك الله وطيب الله ثراك

إلى من سهرت الليالي الطوالإلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره ابداً ...

إلى التي بدلت جهد السنين من اجل ان اعتلي سلالم النجاح أمي العزيزة أطال الله في عمرك .

إلى من ملاء حياتي بالحب والعطاء ابنتي شيماء وابني ايمن حفظهما الله وسدد خطاهما

إلى من يعجز اللسان عن وصف حبهم إخوتي الأعمام

إلى كل الأخوال والخالات والأعمام والعمات كل واحد باسمه دون استثناء

إلى كل من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب ...إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والأبداع ...إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة

تعلمنا إلى صديقاتي وزميلاتي

واخص بالذكر من شاركتني في إنجاز هذا العمل حليلة سعيدة أولاد سيدي عمر

إلى من ساندوني طوال مسيرتي الدراسية ..شكرا لكم

إلى كل الطلبة والطالبات

بدرية

المخلص

تتمحور دراستنا حول الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين داخلها ، فالاتصال الداخلي يساهم في تحسين المهام الإدارية واتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب وتبليغها للموظفين في وقتها، و تتميز عملية الاتصال الداخلي في مديرية الإدارة المحلية بفاعلية كبيرة من ناحية تحقيق الأهداف المتوخاة منه بما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين داخل المديرية، فالاتصال الداخلي يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل داخل المديرية، وهناك عدة وسائل يتم اعتمادها في عملية الاتصال داخل المديرية وتتمثل أساساً في الوسائل الكتابية كالمراسلات الإدارية إضافة إلى الاعتماد على الوسائل الحديثة في عملية الاتصال داخل المديرية متمثلة في استعمال الانترنت في عملية تبليغ القرارات للموظفين عن طريق البريد الإلكتروني، و يجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بعملية الاتصال الداخلي داخل المديرية والعمل على تطويره ومسايرة التكنولوجيا الحديثة من اجل الاستفادة منها في تحقيق اكبر قدر ممكن من فاعلية وأداء متميز لموظفي المديرية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي ، مديرية الإدارة المحلية ، أداء الموظفين، اتخاذ القرار .

Résumé :

Notre étude s'articule autour du rôle que joue la communication interne dans le processus de prise de décision au sein de l'organisation, ce qui se répercute positivement sur la performance des employés en son sein. La communication interne contribue à activer la performance collective du travail au sein de la direction, et il y a plusieurs moyens qui sont adoptés dans le processus de communication au sein de la direction, qui sont principalement représentés par des moyens écrits tels que la correspondance administrative en plus de s'appuyer sur des moyens modernes Dans le processus de communication au sein de la direction représenté par l'utilisation d'Internet dans le processus de communiquer les décisions aux employés par e-mail, et la nécessité de prêter attention au processus de communication interne au sein de la direction et de travailler à son développement et à suivre le rythme de la technologie moderne afin d'en bénéficier pour atteindre la plus grande efficacité possible et des performances exceptionnelles pour la direction des employés.

Mots-clés : communication interne, direction de l'administration locale, performance des employés, prise de décision.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر وعرافان
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي وأداء العاملين
06	المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي
12	المطلب الثاني: أساسيات أداء العاملين داخل المؤسسة
17	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بأداء العاملين داخل المؤسسة
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات الأجنبية
23	المطلب الثاني: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة بمدينة الإدارة المحلية لولاية غرداية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: التعريف بمدينة الإدارة المحلية لولاية غرداية
28	المطلب الأول: نشأة المديرية وهيكلها التنظيمي
29	المطلب الثاني: مهام مديرية الإدارة المحلية
33	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
33	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

39	المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج
49	الاستنتاج العام
51	خلاصة الفصل
53	الخاتمة
56	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1-2
36	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	2-2
37	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3-2
38	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	4-2
39	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الصفة	5-2
40	يوضح رأي أفراد العينة في التواصل مع مسؤوليهم	6-2
40	يوضح رأي أفراد العينة في حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة	7-2
41	يوضح رأي أفراد العينة في وصول المعلومات في الوقت المناسب	8-2
41	يوضح طرق تلقي المعلومات الخاصة بالمهام	9-2
42	يوضح رأي أفراد العينة في الصعوبات المواجهة في الاتصال داخل المؤسسة	10-2
42	يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في المؤسسة	11-2
43	يوضح وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في المؤسسة	12-2
43	يوضح وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة في المؤسسة	13-2
44	يوضح رأي أفراد العينة في الوسائل الإلكترونية المعتمدة في تبادل المعلومات داخل المؤسسة	14-2
44	يوضح رأي أفراد العينة في الوسائل الاتصالية المستخدمة ملائمة لطبيعة العمل المؤسسة	15-2
45	يوضح رأي أفراد العينة في الإحساس بجو العمل ومساعدته على الأداء الجيد	16-2
45	يوضح رأي أفراد العينة في محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن	17-2
46	يوضح رأي أفراد العينة في الحصول على الحوافز في العمل وتأثيره على الفعالية في أداء المهام	18-2
46	يوضح رأي أفراد العينة في تأثير أسلوب عقوبات الجزاءات المعتمد في المؤسسة على التحفيز في الأداء	19-2

47	يوضح رأي أفراد العينة في مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول في تقديم أداء جيد	20-2
48	يوضح نوعية الحوافز المتلقية من الإدارة	21-2
48	يوضح رأي أفراد العينة في ضرورة التحفيز في مهنة العمل	22-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	يوضح خطوات خطة الاتصال الداخلي	1-1
18	يوضح استخدام سلوكيات الاتصال	2-1
28	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية	3-2
35	يوضح تصنيف أفراد العينة حسب الجنس	4-2
36	يوضح تصنيف أفراد العينة حسب السن	5-2
37	يوضح تصنيف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6-2
38	يوضح تصنيف أفراد العينة حسب الأقدمية	7-2
39	يوضح تصنيف أفراد العينة حسب الصفة	8-2

مقدمة

مقدمة

الاتصال هو وظيفة اجتماعية الهدف منها تنظيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع، فوجوده أصبح أكثر من ضروري ويوجد هناك نوعان من الاتصال الداخلي والخارجي، فالالاتصال ضروري بين الأفراد من أجل تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار لأجل اتخاذ القرارات الصائبة.

وكذلك بالنسبة للمؤسسة يعتبر الاتصال بصفة عامة أكثر من ضروري من أجل نجاحها، وخاصة الاتصال الداخلي فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، فهو يعتبر المحرك الرئيسي لأي نشاط داخل المؤسسة فمن خلال عملية الاتصال الداخلي يمكن قياس مدى نجاح هذه المؤسسة في تسييرها، فالالاتصال الداخلي يمكن من سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة، ففي وقت يتسم بالسرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات فنقل المعلومة بين الأفراد يعتبر من الضروريات المساعدة على أداء الموظفين بشكل أفضل لعملهم، فالالاتصال الداخلي يساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم، فأهمية الاتصال الداخلي تكمن في تأثيره على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، فهو عنصر من العناصر التي تخلق التكامل داخل المؤسسة، فهو جزء من نجاح تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

ولقد عرف موضوع الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الكثير من الاهتمام والدراسة وهو ما نحاول التطرق إليه في دراستنا هذه.

الإشكالية الرئيسية:

لمعالجة موضوع بحثنا هذا قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يؤثر الاتصال الداخلي على فعالية أداء المعاملين في مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية غرداية ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية :

1- ماهو مفهوم الاتصال الداخلي ؟

2- فيما تتمثل إستراتيجيات الاتصال الداخلي داخل المؤسسة ؟

3- ماهو تعريف الأداء ومحدداته ؟

4- ماهي علاقة الاتصال الداخلي بأداء الموظفين داخل المؤسسة ؟

مقدمة

فرضيات الدراسة (تكتب بعد الإشكالية الرئيسية للدراسة):

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم وضع الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى: الاتصال الداخلي ساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تحقق أهدافها.

- الفرضية الثانية: الإدارة المحلية تستخدم وسائل اتصال متنوعة.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين نمط الاتصال الداخلي وتحفيز الأداء الوظيفي في المؤسسة.

• أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يمكن تلخيص أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع في:

1- أهمية موضوع الاتصال الداخلي داخل المؤسسة ومحاولة معرفة كل الجوانب المتعلقة به.

2- الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا وزيادة الاطلاع على الموضوع.

3- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضع دراستنا هذه في أهمية الموضوع نفسه، فموضوع الاتصال الداخلي وعلاقته بأداء الموظفين يعد مسألة ذات أهمية كبير في وقتنا الحاضر، فنحن نحاول أن نقدم صورة عن الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

تقريب الصورة الموجودة على أرض الواقع لعملية الاتصال ما تواجهها من معوقات وعقبات تحد من عملية الانسجام بين الموظفين وبالتالي التأثير على أداءهم. إيجاد وتقديم الحلول بمشاكل الاتصال الداخلي.

أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا هذه إلى مايلي :

1- التعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

2- إبراز مكانة الاتصال الداخلي وعلاقته بأداء الموظفين.

3- تحليل وتقديم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات.

الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

• الحدود الزمانية: تم تحديد زمان دراستنا -2022/03/01 إلى - 2022/04/21

• الحدود المكانية: تم تحديد مكان إجراء الدراسة بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

منهج الدراسة:

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة، باعتباره المنهج الأكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات.

أما في الجانب التطبيقي للدراسة فتم اعتماد منهج دراسة الحالة، من خلال إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة. وتم استعمال نظام الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات والمعطيات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

هيكل الدراسة:

وتم تقسيم دراستنا هذه إلى:

مقدمة عامة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة: ضم مبحثين هما:

- المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي وأداء العاملين.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية، ضمت مبحثين هما:

- المبحث الأول: التعريف بالمديرية محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل المناهج.

الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

نحن نعيش في عصر المعلومات هذه الحقيقة يلمسها كل فرد يعيش أحوال هذا المجتمع الحديث المتغير فالمعلومات عنصر لا غنى عنه في أي نشاط تمارسه، فهي أساس عملية اتخاذ القرارات الصائبة، وهنا تبرز الحاجة إلى ضرورة وجود عملية اتصال فعالة وذات جودة عالية من أجل التحكم الجيد في عملية التسيير واتخاذ القرارات الصائبة في عملية تسيير وتحقيق أهداف أي مؤسسة أو إدارة.

والاتصال الداخلي جزء من عملية الاتصال فهو من بين أحد أهم العوامل التي تسعى من خلالها أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها إلى تحقيق أهدافها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية الاتصال الداخلي والاستراتيجية الخاصة به وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي وأداء العاملين

في هذا المبحث سنتطرق بشيء من التفصيل إلى ماهية الاتصال الداخلي وكذا إلى أساسيات أداء العاملين داخل المؤسسة، والعلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين.

المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي

في هذا المطلب سنتحدث عن مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته، واستراتيجية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، والمعوقات التي قد تعترض عملية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.
الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته.

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي: يعتبر الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت كل مراحل الحياة البشرية باعتباره ضرورة ملحة اختلف التفاعلات والعلاقات، فالاتصال بصفة عامة ويعتبر عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي لنجاح أي مؤسسة، وفي هذا الفرع سنركز على الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

تعددت وتنوعت التعاريف المتعلقة بالاتصال الداخلي وسنحاول عرض أهم التعاريف الخاصة به وهي:

- عرفه "هوكنز" (Hawkins) بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية"¹.
- وفي تعريف وضعه "فؤاد شريف" بأنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت"².
- وعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه: "كونه الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجمعي ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة"³.
- وعرفه "مصطفى حجازي" بأنه: "إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل التنظيم ونقلها وتبادلها أو إذاعتها في كل مستوياته، وذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمر وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة"⁴.

¹ - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

² - فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة، مصر، 1977، ص 07.

³ - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 45.

⁴ - مصطفى حجازي، الاتصال القوي في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص 19.

- فيمكن القول أن الاتصال الداخلي يتم بين العاملين في المؤسسة، وقد عرفته جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل للمعلومات¹.
 - ويعرف كذلك بأنه اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي، وتتم رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة².
 - ويعرف كذلك بأنه الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة³.
 - ويعرف الاتصال الداخلي كذلك بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار، مما يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يتحقق التأثير المطلوب في تحريك الموظفون نحو تحقيق الأهداف المطلوبة⁴.
 - وعموماً يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو نتاج التطورات التي تعرفها المنظمة أو المؤسسة، وهو نتيجة الاهتمام بشكل أفضل وأشمل بالجانب البشري داخل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة.
- ثانياً- أهمية الاتصال الداخلي:** يعتبر الاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة مكونه الوسيلة المثلى للوصول إلى تحقيق كل أهداف المؤسسة، من خلال تعزيز الحوار بين العمال والموظفين ونقل المعلومات بشكل دقيق وتسهيل عملية اتخاذ القرار الصائب وفي الوقت المناسب، فعملية الاتصال الداخلي تساهم في زرع روح التعاون بين أفراد المؤسسة مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة، وأهمية الاتصال الداخلي تظهر في عدة حالات وصور.
- وتظهر أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة فيمايلي⁵ :
- تعتبر أعمال الاتصال الداخلي مهمة في عملية التخطيط والتوجيه داخل المؤسسة، فلا بد من وجود لعملية الاتصال بين المستويات العليا والتنفيذية داخل المؤسسة وكل ذلك من أجل تشجيع عملية التخطيط.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الاتصال الفعال، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 40.

² - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 129.

³ - عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص 87.

⁴ - قادر محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2009، ص 89.

⁵ - خبيزي سامية، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، مجلة البحوث الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، العدد 01، شهر فيفري سنة 2020، ص 154.

- يمكن الاتصال الداخلي زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع وخاصة المجتمع المحيط بالمؤسسة أو التي تتعامل معه بشكل مباشر، من خلال منح آرائهم ومقترحاتهم والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة.
- منح الأوامر لأفراد المؤسسة وعملية اتخاذ القرار دخلها لا بد لها من وجود اتصال فعال وبالتالي لا بد للمسؤول (المدير) أن يكون متحكماً في عملية الاتصال.
- الاتصال الداخلي هو أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها، وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها¹.
- الاتصال الداخلي يعمل على خلق فرص التقارب بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.
- مهارة الاتصال مهارة إنسانية ومن خلالها يمكن ترقية الفكر والقيم والمشاعر بين الأفراد العاملين داخل أي مؤسسة.
- يعزز الاتصال الداخلي المهارات لدى أفراد الممارسين له من خلال تنمية مواهبهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، مما ينعكس على ممارسة مهامهم.
- ويمكن التأكيد على الأهمية البالغة لعملية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة والعمل على تعزيزها وترقيتها من أجل تحقيق كل أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة

في أي مؤسسة مهما كان طابعها العملي فهي تحتاج إلى مخطط واستراتيجية اتصالية لتحقيق أهدافها، ويمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي بأنها مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من أجل التعريف بأهم الأمور الواجبة عملها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وقد عرفها "ناصر دادي عدون" بأنها: فن تسيير وانسجام، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية أهداف المؤسسة².

ولكي تحقق الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة كل أهدافها يجب احتوائها على المبادئ التالية³:

- الوجود.
- الاستمرار.
- التميز.
- الوضوح.

¹ - خبيزي سامية، نفس المرجع، ص 161.

² - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 72.

³ - ناصر دادي ناصر، نفس المرجع، ص 75.

- الواقعية.
 - الاستغلال.
 - التلاحم.
 - القبول الداخلي.
- ومن أجل وضع إستراتيجية اتصال داخلي تحقق كل أهداف المؤسسة يجب العمل بالمراحل التالية¹:
- دراسة بيئة المؤسسة وتحديد الأهداف: بحيث لا بد كأول خطوة من وضع الأهداف المتوخى الوصول إليها وتحقيقها، وهي التي تعبر عن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - تعيين المستقبلين أو المستهدفين: يعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب تحويلها إلى رسائل وتعيين الجمهور المستهدف بالاتصال ونعني هنا الموظفون والعاملين داخل المؤسسة.
 - اختيار وسائل الاتصال: بحيث تقوم المؤسسة باختيار أفضل وسائل الاتصال التي يمكن أن تساعدها في تحقيق أهدافها كاملة.
- ولتنفيذ هذه الاستراتيجية لا بد من وضع مدة زمنية معينة وعادة ما تكون هذه المدة إما سنوية أو لعدة سنوات، وبالتالي يجب وضع وإعداده مخطط أو مخطط عمل سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية، والعمل على تحديد من عليه وضع الاستراتيجية وتنفيذها، وعادة ما تكون مسؤولية مصلحة أو جهة معينة، ويحدد لها مسؤول ومشرف عام لها، يكون هو المسؤول أمام الإدارة عن مختلف أعمالها².
- وبعد عملية التنفيذ يجب القيام بعملية التقييم والمتابعة لهذه الاستراتيجية من أجل التأكد من نجاحها وتحقيقها لكل أهدافها، والعمل على التأكد من مدى الالتزام بالجدول الزمني إن وضع لها وكذا الميزانية الخاصة بعملية الاتصال³.

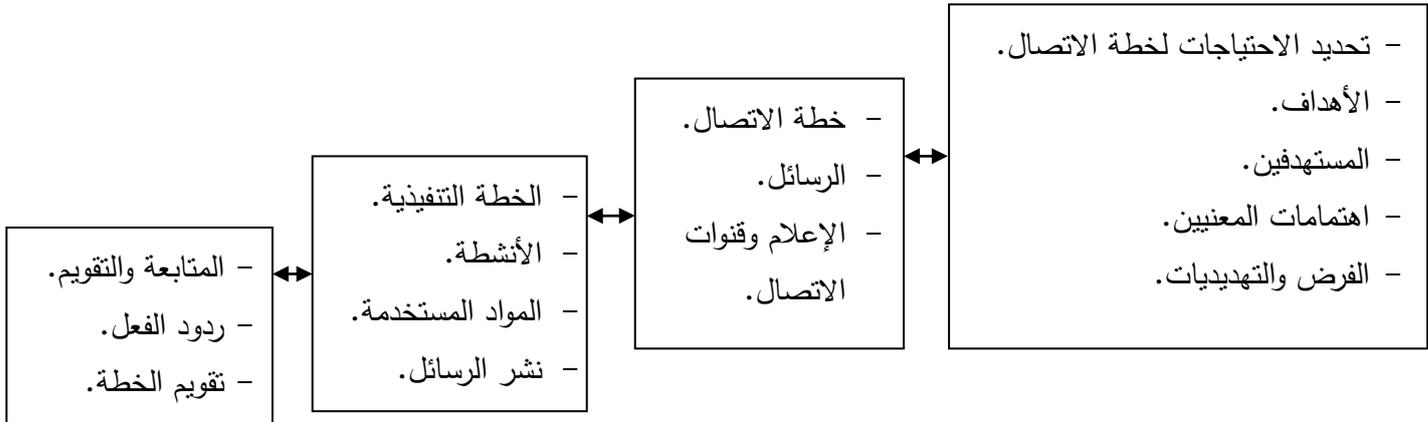
ويمكن تلخيص خطوات إعداد أي إستراتيجية للاتصال الداخلي في المؤسسة في الشكل التالي:

¹ - سعاد راغب الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000، ص 99.

² - خبيزي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 169.

³ - إبراهيم بعزیز، تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيراتها الاجتماعية والثقافية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص 65.

شكل رقم (1-1): يوضح خطوات خطة الاتصال الداخلي¹



ويمكن اعتبار إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة بأنه خطط للاتصال، وإتاحة معلومات تتعلق بمسألة

محددة، والأشخاص المسؤولون عن الاستراتيجية هم²:

- مسؤول الاتصال والتسويق بالتعاون مع أعضاء مجلس الإدارة وفريق العمل.
 - المنفذين وهم أعضاء مجلس الإدارة أو فريق العمل، الإدارات الفنية داخل المؤسسة الإدارات المالية.
 - والهدف الأساسي لوضع إستراتيجية خاصة بالاتصال الداخلي داخل أي مؤسسة هو تحقيق مايلي³:
 - نشر وتعزيز رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وقيمتها وزيادة وعي الموظفين.
 - ضمان تدفق المعلومات بشكل فعال داخل المؤسسة.
 - إيجاد أفضل وأنجع آليات الاتصال الداخلي بن جميع الأقسام والموظفين والإدارة العليا والفروع.
 - تعميم وسائل الاتصال الداخلي على كافة موظفين المؤسسة بما فيها شبكة الانترنت والبريد الإلكتروني.
 - إيجاد بيئة داخلية ملائمة للتعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين وبين مهام وأعمال الوحدات، وحث الموظفين على تقديم ملاحظاتهم وتبادل خبراتهم⁴.
 - تقديم الخدمة لكافة وحدات المؤسسة والموظفين على أكمل وجه.
 - المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة ونقل المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.
- وخلاصة القول في عملية وضع إستراتيجية خاصة بالاتصال الداخلي داخل أي مؤسسة يمكن اختصارها في الخطوات التالية¹:

¹ - إبراهيم بعزیز، نفس المرجع السابق، ص 71.

² - قادر محمد، مرجع سابق، ص 91.

³ - إبراهيم بعزیز، نفس المرجع السابق، ص 69.

⁴ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 22.

- **مرحلة الانطلاق:** بحيث تقوم إدارة المؤسسة بإعداد دفتر شروط بكل الأهداف المحددة.
- **مرحلة جمع المعلومات:** تقديم شرح مفصل لوضعية الاتصالات الداخلية داخل المؤسسة، ومحاولة وضع جملة من الأسئلة المتعلقة بمن يجب أن ينقل المعلومة وكيف تؤخذ المعلومة، وهذه المرحلة تعتمد على تحديد الوسائل والمكون المستهدفين من خلال عملية الاتصال.
- **مرحلة بلورة إستراتيجية الاتصال الداخلي:** وتشمل خطوات أساسية يجب القيام بها ولعل أهمها هي: تحديد مهام مسؤول الاتصال الداخلي وإلحاق المسؤول بقسمه ومحاولة إدماج كل وحدات المؤسسة في إستراتيجية الاتصال الداخلي، والعمل على تصميم الرسائل الاتصالية وتحديد أنجع الوسائل المساعدة في تحقيق الأهداف.

الفرع الثالث: معوقات الاتصال الداخلي.

قد تواجه عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة صعوبات تعيق تحقيق الغاية من هذه العملية، وهذه المعوقات تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى وهذه المعوقات قد تؤدي إلى تأخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو التقليل من أهميتها، فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة، وسنحاول فيمايلي ذكر أهم المعوقات التي نراها تعيق عملية الاتصال الداخلي داخل أي مؤسسة وهي²:

1- المعوقات الشخصية: وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا، وكل ذلك لوجود فروق فردية بين الأفراد في تحكمهم في أنفسهم وردة فعلهم تجاه تلقي الأوامر من مرؤوسيه، مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وحجبهم للمعلومات عن بعضهم البعض، ومن أهم المعوقات الشخصية نجد مايلي³:

- صعوبة اللغة.
- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل.
- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل.
- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل.

¹ - مقراني الهاشمي، وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016، ص 344.

² - بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص 98.

³ - بشير علاق، نفس المرجع، ص 99.

- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل.
- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها.
- 2- المعوقات التنظيمية:** هناك علاقة وثيقة بين الاتصال الداخلي والبيئة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة فوجود أي غموض في هذه العلاقة أو في تطبيق الاتصال بشكل صحيح يؤدي إلى غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، فتعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها يؤثر في وصول المعلومات بطريقة صحيحة¹. كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم ويحدد مراكز الاتصال بشكل دقيق، ويحدد الصلاحيات والسياسة الاتصالية للمؤسسة بشكل واضح يؤدي إلى تداخل الصلاحيات والتأخر في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة، وعدم وجود مصلحة مختصة بالاتصال داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي وعدم استقرار نظام الاتصالات في المؤسسة².
- 3- المعوقات البيئية:** ونقصد بها العوامل التي لها علاقة بالمجتمع الذي يعيش فيه الفرد (الموظف) سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ومن أمثلة ذلك البعد عن مكان العمل أو عدم توفر الظروف الملائمة للعمل داخل المؤسسة، فالجانب النفسي الاجتماعي السائد بالمؤسسة يكون له تأثير قوي جدا على الاتصال، فعند وجود سوء تفاهم بين الموظفين فهذا يؤثر على سير العمل داخل المؤسسة، ولا يشجع على التجديد والابتكار داخل المؤسسة³.

المطلب الثاني: أساسيات أداء العاملين داخل المؤسسة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف الأداء ومحدداته، وعناصر الأداء وكذا العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

الفرع الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

¹ - عادل محمد زايد، السلوك الإنساني للمنظمات، دار الفكر العالمي للنشر، بيروت، 2008، ص 303.

² - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 155.

³ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 39.

أولاً: مفهوم الأداء: سنتطرق إلى مفهوم الأداء لغة فأصل هذه الكلمة يعود إلى اللفظة اللاتينية "Performare" التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، واشتقت منها اللفظة الإنجليزية "Performance" التي تعني إنجاز العمل¹.

وفي اللغة العربية كلمة "أداء" مشتقة من القول "أدى" ومعناه هو أوصل الشيء أي قضاء الشيء والقيام به². أما اصطلاحاً فهذا المصطلح يستخدم في عديد الميادين، ونحن سنركز على تعريف ومفهوم الأداء في مجال التسيير، فنجد ثلاثة جوانب أساسية يقوم عليها مفهوم الأداء هي³:

- **النتيجة:** التي يجب أن تقارن بهدف، فالأداء هنا يعني مستوى تحقيق الأهداف.
 - **القيام بالفعل:** ويكون الأداء هنا يعني القدرة على التصرف وتحقيق النتيجة.
 - **النجاح:** وهو يعني تحقيق النتيجة بحد ذاتها.
- ويعرف كذلك حسب "Holton" بأنه مفهوم متعدد الأبعاد ويختلف قياسه وفقاً للعوامل متعددة⁴.
- ويعرف أيضاً بكونه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والمؤسسات أي إنجاز هدف من أهداف المؤسسة⁵.
- ويعرف أيضاً بكونه يشير إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁶.
- ويعرف كذلك بانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁷.
- وكما هو ملاحظ فهناك الكثير من التعاريف لمصطلح الأداء لكنها تشترك في أن الأداء ما هو إلا انعكاس لكيفية استخدام واستغلال أي مؤسسة لكل مواردها بجميع أنواعها المالية أو البشرية أو المادية في تحقيق أهدافها.

¹ - محمد المبيضين عقلة، جردات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

² - محمد المبيضين، نفس المرجع، ص 43.

³ - عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007، ص 23.

⁴ - نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2010، ص 416.

⁵ - بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 55.

⁶ - بكوش لطيفة، نفس المرجع، ص 55.

⁷ - بكوش لطيفة، نفس المرجع السابق، ص 57.

ثانياً: محددات الأداء: تكمن محددات الأداء في محددتين يعتبران هما الركيزة الأساسية في عملية الأداء وتقسيمها وهما:

• **الدافعية والأداء:** لقد ركزت البحوث العاملين على تطوير أداء المنظمات والمؤسسات على موضوع الدافعية لدى العاملين بشكل كبير، فالدافعية تكون مرتبطة في الغالب بكمية العمل التي يؤديها العامل، ولا تتحدد تبعاً لطاقتهم الجسدية فقط وإنما تتحدد تبعاً لطاقتهم الاجتماعية (المشاعر، القيم، العلاقات)، كما أن للمكافآت والحوافز غير المادية قد تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم برضا، فالدافعية للأداء تقوم على عوامل متعددة تساهم فيها، فوجد هناك عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية والمادية (تلبية الحاجات الفيزيولوجية للعاملين في المؤسسة) وعوامل تتعلق بالدوافع الذاتية والنفسية كالرغبة في الإنجاز والتقدم، وعوامل تتعلق بالدوافع المؤدية إلى الأمن، وعوامل تتعلق بالرغبة في الإنجاز¹.

فدافعية الأداء تكمن في توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء أي مؤسسة، من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير الإيجابي المتبادل، كم يجب على المؤسسة القيام بعملية التقييم والقياس المستمر والدوري لدرجة وقوة الدافع للعمل لدى الأفراد، وقياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتها في عمليات الأداء².

• **الكفاءة في الأداء:** الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع تتبلور في تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة معينة، وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعته وإمكانات كل مشروع، والمبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة في أي مؤسسة هو ضرورة تحقيق أداء معين بدرجة عالية من الكفاءة.

والكفاءة هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية تحقيق أهداف المؤسسة وبين الناتج من تلك العملية، فترتفع الكفاءة كلما ارتفعت نسبة الناتج (المخرجات) بالمقارنة مع المستخدم من الموارد³.

فأي عملية أداء تدخل فيها العناصر الأساسية التالية: العمل، الموارد، رأس المال، الخبرة التنظيمية والإدارية، فتطوير الأداء يكون دائماً مرتبطاً بكفاءة الأفراد العاملين والتي تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم.

الفرع الثاني: عناصر أداء العاملين.

¹ - بوجحيش خالدية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، العدد 17، ديسمبر 2018، ص 26.

² - بوجحيش خالدية، نفس المرجع، ص 28.

³ - وسيلة هني، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، 2017، ص 53.

رغم تعدد العناصر الأهمية في عملية أهداف أي مؤسسة والتي لها علاقة وطيدة بعملية أداء العاملين، فإن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي لعملية تقييم أداء العاملين، فالعنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها، فكل إدارة في أي مؤسسة نجدها تهتم برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء.

فعناصر أداء العاملين تكمن فيمايلي¹:

1- القدرة على العمل: وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، فالتحكم الجيد في مؤهلات العنصر البشري وقدراته يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويجب مراعاة الشروط التالية لكي يتم الاستفادة بشكل أكبر من العنصر البشري داخل المؤسسة من خلال²:

- حسن اختيار العاملين.

- التدريب والتكوين.

2- الرغبة في العمل: وهو رغبة الفرد في شغل الوظيفة، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً، وتتأثر هذه الرغبة ب³:

- بيئة العمل الداخلية والخارجية.

- حاجات الأفراد.

- التحفيز.

3- الرضا الوظيفي: فإدارة أي مؤسسة ترفع مستوى كفاءة إنتاجها من خلال تحديد أنواع الأعمال المطلوبة وتحديد المهارات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال، فيجب الاهتمام بالعنصر البشري واستخدامه الاستخدام الفعال لتحسين مستوى الرضا لديه (الإشباع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة).

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

كما أشرنا سابقاً فعلمية تحقيق أهداف أية مؤسسة هي عملية متكاملة ويجب توافر عوامل كثيرة عديدة من أجل نجاح المؤسسة، فالاهتمام بالجانب البشري هو ركيزة أساسية في وقتنا الحاضر مع التطور الحاصل في كل نواحي الحياة، فأداء العاملين يعتبر ركيزة أساسية وجب الاهتمام به وإعطائه الأهمية التي يستحقها من خلال

¹ - سهيلة عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 246.

² - فاطمة بوحديش، دور الرقابة في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، مذكرة ماجستير علم اجتماع، جامعة جيجل، 2014، ص 65.

³ - فاطمة بوحديش، نفس المرجع، ص 705.

تعزير ودعم كوين وتدريب الكادر البشري في أي مؤسسة، وتقييم أداء هذا الكادر البشري من أجل تصحيح وتصويب كل تقصير قد يظهر، فهناك عوامل كثيرة قد تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة، هي عديدة وكثيرة وسنحاول ذكر أهم هذه العوامل التي نراها لها تأثير كبير ومهم على عملية تقييم أداء العنصر البشري داخل أي مؤسسة.

ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد مايلي¹ :

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط لعملها وأهدافها لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، لذا وجب الاهتمام على وضع أهداف وخطط قابلة للتطبيق.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** عدم مشاركة العاملين في الإدارة والتخطيط وضع القرارات، قد يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الإنتاجية وتحمل المسؤولية في تحديد أهداف المؤسسة².
- **اختلاف مستويات الأداء:** في أي مؤسسة مهما كان نوعها نجد دائما اختلاف بين مستوى أداء العاملين، مما يوجب على الإدارة الناجحة أن تعمل على وضع نظام للعلاوات والحوافز يشجع العامل المجتهد على مضاعفة مجهوداته، ومعاقبته العامل المقصر.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي مرتبط بعوامل تنظيمية وشخصية للعامل.

- **التسبب الإداري:** نعني به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين للآخرين، وقد ينشأ هذا التسبب نتيجة لأسلوب الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة³.

هذه أهم العوامل التي نراها لها تأثير كبير ومباشر على عملية أداء العاملين في أي مؤسسة والذي قد يكون له الأثر المباشر في عدم تحقيق أهداف هذه المؤسسة، مع التأكيد على وجود عوامل كثيرة ومتنوعة.

¹ - سهيلة عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص 249.

² - فاطمة بوحديش، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ - أحجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016، ص 17.

المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بأداء العاملين داخل المؤسسة.

في هذا المطلب سنركز عن العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين في المؤسسة، وكيف يساهم الاتصال الفعال في تحسين أداء العاملين مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: الاتصال الداخلي وأثره على تحسين أداء العاملين

للاتصال الداخلي دور مهم وفعال في أداء العاملين بالمؤسسة، وبالتالي للقيام بهذا الدور يجب إتباع مجموعة من الأساليب الاتصالية الفعالة والاستعانة بكل الوسائل الضرورية في عملية الاتصال الداخلي بين الأفراد، ويكون ذلك بين مختلف أقسام المؤسسة، ومن أهم الوسائل التي يمكن أن تساهم في هذه العملية نجد المراسلات الداخلية أو اللقاءات الثنائية أو الاجتماعات الدورية. بحيث يجب أن يكون الرسالة الواضحة ومفهومة، ولها علاقة بكلك من المرسل والمرسل إليه، فالاتصال داخلي فعال يهدف إلى اتخاذ القرار في الوقت المناسب من أجل تحقيق أقصى أهداف المؤسسة¹.

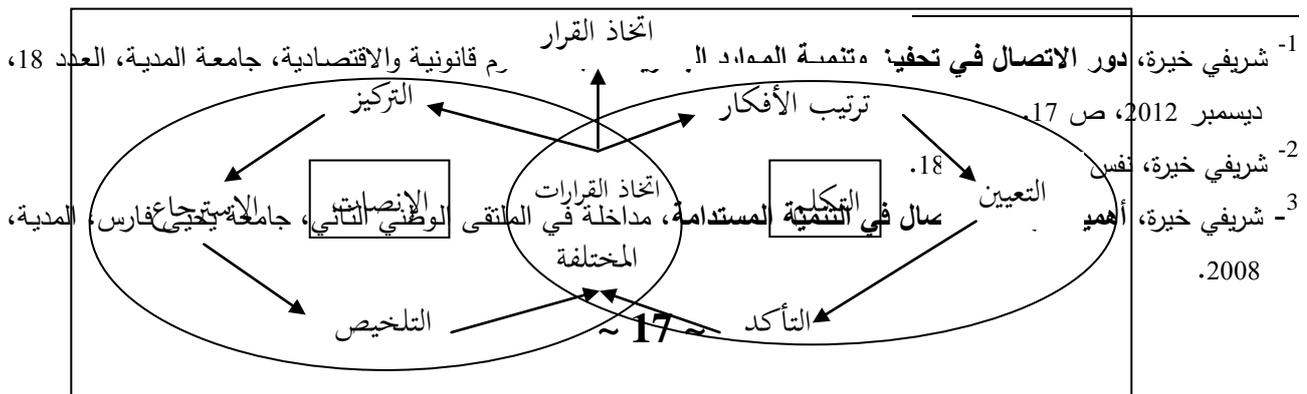
فكلما كان هناك عملية اتصالية سهلة واضحة المعالم كلما كانت نتيجة أداء العاملين ذات نوعية وجودة في الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة. فالاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة للمورد البشري داخل المؤسسة، فهو يؤدي إلى تحسين نوعية تسيير مختلف الأنشطة والمهام بالمؤسسة حيث أن توفر قنوات الاتصال الداخلي بالمؤسسة يضمن نقل المعلومات بانسياب كبير داخل المؤسسة، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المثل بين الأفراد العاملين والمسؤولين بالإدارة، فالعمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف المصالح².

فالالاتصال الداخلي كلما كان فعالا وسريعا داخل أي مؤسسة يساهم في تحسين أداء العاملين وتوجيه سلوكهم نحو الأفضل، فالالاتصال الداخلي يضمن عدم تعارض سلوك العاملين مع الأهداف التي وضعتها المؤسسة، والاتصال الداخلي الفعال يدفع بالعاملين إلى تعزيز قدراتهم وتوظيف مهاراتهم طالما أن الإدارة تولي لهم الاهتمام وتسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة.

والشكل التالي يوضح أهمية استخدام سلوكيات الاتصال التي تقوم على الإنصات والتكلم بين

الإدارة والعاملين³.

شكل رقم (1-2): يوضح استخدام سلوكيات الاتصال



وعموماً يمكن القول أن الاتصال الداخلي عملية ضرورية داخل أي مؤسسة لتحقيق أداء أفضل لموظفيها.
الفرع الثاني: علاقة الاتصال الداخلي بأداء العاملين.

لقد أصبح الاتصال الداخلي يلعب دوراً هاماً بالنسبة للمؤسسات، التي أصبحت تعتبر الاتصال الداخلي أحد أهم العامل التي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها، والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمر على تسيير وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، وخلق التفاهم والانسجام بين أطراف المؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين بالمؤسسة، وينمي حس وشعور التعاون والتآخي للعاملين¹.

يعتبر الاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة كونه الوسيلة المثالية للحوار بين الأفراد العاملين داخل أي مؤسسة، فالالاتصال الداخلي يساهم في زرع روح التعاون والتناسق بين الوظائف والعاملين فيها، مما يؤدي تفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس الثقة المتبادلة، فعندما يكون هناك عدد كبير من العاملين داخل المؤسسة، يكون هناك تقسيم للعمل فلا بد من وجود اتصال داخلي فعال يعمل على إيجاد نوع من التوازن والتنسيق بين الإدارة والعاملين²، فعلاقة الاتصال الداخلي بأداء العاملين وإنتاجية المؤسسة هي علاقة ضرورية ولا بد من وجودها، فالالاتصال الداخلي يساهم في تحسين أداء العاملين من خلا توجيه الأفراد نحو وظائفهم بأسهل وأنجع الطرق، وهو يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الصائبة التي تساهم في نجاح ونمو المؤسسة وتحقيق أهدافها، وبالتالي فعلاقة الاتصال الداخلي بأداء العاملين هي علاقة تكامل، فالالاتصال الداخلي للمؤسسة له دور فعال في دعم العلاقات بين الإدارة والعاملين بأنواعها والثقة بين زملاء العمل، وكل ذلك من خلال إطلاع العاملين على جميع المعلومات ومنحهم القدرة على المراقبة الذاتية، فهذه العلاقة تقوم على نشر ثقافة الترابط والتماسك بين العاملين.

¹ - دلال ياسين، أهمية الاتصال الداخلي في زيادة فعالية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 05، فيفري

2004، ص 16.

² - دلال ياسين، نفس المرجع، ص 18.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الاتصال الداخلي واثره على فاعلية وأداء العاملين والموظفين، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية، وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع إبراز ملامحها، وتقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف مع بيان الاختلافات التي تعالجها دراستنا هذه والدراسات الأخرى.

المطلب الأول: الدراسات الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات الأجنبية والعربية:

1- الدراسات الأجنبية

- دراسة باللغة الإنجليزية لـ (Eva Tariszka-Semegine)، هي عبارة عن دراسة بحثية نشرت على شكل مقال بحثي.

بعنوان الاتصالات الداخلية للمنظمة كوسيلة لتحسين الكفاءة، وتتعلق بتأثير الاتصال الداخلي على تطور أداء وكفاءة العاملين ضمن بعض المنظمات، وقد ضم مجتمع الدراسة جميع منظمات القطاع العام والخاص في مدينة (Alblerta Calgary)، بلغت 30 منظمة.

واستخدم في الدراسة أسلوب المقابلة والاستبيان، تضمنت الاستمارة والاستبيان ثلاث متغيرات هي الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي وأداء العاملين، وتم استخدام برنامج (spss) في تحليل البيانات والمعطيات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الأهداف المقصودة من تأثير الاتصال الداخلي كانت ملائمة، ولكن لم يكن هذا التأثير لا يتطابق مع الأهداف المرجوة من طرف هذه المنظمات. تطور أداء وكفاءة العاملين كان ضعيفا نوعا ما، والآليات المستعملة في عملية الاتصال الداخلي لم ترقى إلى المستوى المطلوب الذي يؤدي إلى رفع إنتاجية هذه المؤسسات.

وعمليات الاتصال بنوعيه ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق أهداف محددة ومدروسة ولا تكون على أساس عشوائي يضر بصورة المنظمة والعاملين فيها، فلتحقيق جميع أهداف المؤسسة ينبغي ان تكون عملية الاتصال مدروسة بعناية وتتوافق مع إمكانيات كل مؤسسة مع ضرورة الاستعانة بمستشارين من أجل تطوير عملية الاتصال وإدخال تكنولوجيات الحديثة في هذه العملية.

- دراسة باللغة الإنجليزية (Lynn Kalani Hayase)، بعنوان: "الاتصالات الداخلية في المنظمات ومشاركة الموظف"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

حيث هدفت هاته الدراسة إلى تحديد نوع العلاقة بين التواصل الداخلي ومشاركة الموظف في مجموعة من الإدارات العامة بمدينة جوهانسبورغ بجنوب إفريقيا، وتحديد الطريقة التي يؤثر بها التواصل الداخلي على الموظفين ومسئولياتهم، وتم الاعتماد على أسلوب المقابلة والاستبيان في جمع البيانات والمعطيات، ولتحليلها تم الاعتماد على برنامج (spss)، وقد وجدت الدراسة ان هناك علاقة موجودة بين الاتصال الداخلي وتحسين مستوى الموظف، كما قدمت هذه الدراسة بيانات تدعم وجود العلاقة وتوفر معلومات مفيدة حول كيفية قيام المنظمات بتحسين تجربة الموظف وتحسن مستواه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وقد تم استعمال أسلوب الاستبيان في هذه الدراسة لجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات.

2- الدراسات العربية:

• دراسة محمد علي محمد رسالة ماجستير في علوم تسيير بجامعة الإسكندرية سنة (1978) بعنوان: تأثير الاتصال على العمليات التنظيمية والإنتاجية لعمال النسيج في مصانع شركة نصر للمنسوجات.

- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العملية الاتصالية باعتبارها عنصرا مهما في العمليات التنظيمية الخاصة بتسيير المصانع، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظة المباشرة والمقابلة الحرة واستمارة الاستبيان، وكل ذلك لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات وتحليلها، وتم استخدام برنامج (spss) في تحليل المعطيات المجمعة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي.
- هناك اختلاف لدى العمال في تلقي الأوامر وهذا راجع لفروق شخصية لديهم وكذا الاختلاف في الوسائل المستعملة في عملية الاتصال.
- اعتماد المصانع على وسيلة واحدة في عملية الاتصال وهي المنشورات مما يؤثر في سرعة تلقي الأوامر مما يؤثر على عملية الإنتاج.

• دراسة ايمن جودت العلي، بعنوان الاتصال الداخلي ودوره في تحسن الأداء البشري لدى إدارة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الزرقاء الأردن سنة 2009.

والهدف من الدراسة هو إبراز أهمية وتأثير عملية الاتصال الداخلي في تحسن أداء موظفي الجمارك الأردنية، من خلال سرعة وصول المعلومة وعملية اتخاذ القرارات وتنفيذها على أرض الواقع.

وكانت عينة الدراسة مجموعة عددها 50 موظف من الجمارك الأردنية، وتم اعتماد أسلوب المقابلة والاستبيان في جمع البيانات والمعطيات، ولتحليلها تم استخدام برنامج (spss).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى ان للاتصال الداخلي أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين، من خلال الاعتماد على وسائل اتصال حديثة ووجود عمال أكفاء يتولون عملية الاتصال داخل إدارة الجمارك. الفرع الثاني: الدراسات الوطنية.

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الاتصال الداخلي وتأثيره على أداء العاملين، وهذه الدراسات سواء كانت عبارة عن مذكرات تخرج كرسائل الماجستير أو الدكتوراه أو عبارة عن مقالات بحثية سنحاول ذكر بعض هذه الدراسات.

1- دراسة علي بوليداوي ويحي بشلاغم، بعنوان الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، هو عبارة عن مقال بحثي منشور في مجلة معارف وهي مجلة علمية ودولية محكمة منشورة في جوان سنة 2017، العدد 22.

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي بين موظفي بعض المؤسسات الرياضية في ولاية البويرة، وبالتحديد العلاقة بين نوع الاتصال الداخلي الرسمي واللازمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- تعتمد في هذه الدراسة على منهج الاستبيان لكونه الأفضل في مثل هذه المواضيع، بحيث يمكنه الإلمام بأكبر عدد ممكن من المعلومات وتحليلها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مايلي:
- هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية في ولاية البويرة.
- هناك علاقة ارتباطية سالبة بين معوقات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية لولاية البويرة.

2- دراسة ميدون إيمان، بعنوان الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل، رسالة دكتوراه في علوم التسيير سنة 2017.

- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الفروق الموجودة بين المؤسسة العامة والمؤسسة الخاصة، فيما يخص عملية الاتصال الداخلي وعلاقته ببيئة العمل والتأثر العمال به.
 - اعتمدت الباحثة في رسالتها هذه على برنامج (spss)، وبالتالي استمارة الاستبيان من أجل أكبر عدد من المعلومات وتحليلها.
- وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة طردية موجبة بين الاتصال وإعادة تنظيم العمل بين المؤسسة الخاصة والعامة.
- المؤسسة الخاصة عملية الاتصال بها كانت ناجحة وفعالة، أي وجود علاقة طردية كبيرة بين الاتصال وإعادة تنظيم العمل، والعكس صحيح في المؤسسة العامة.

3- دراسة صبرينة رماش، بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة سنة 2008.

- هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص محددات الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

- وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستمارة والمقابلة معا من أجل الإلمام بالموضوع من جميع النواحي لأهمية الموضوع.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- هناك تأثير للفروق الفردية للأشخاص العاملين على فعالية العملية الاتصالية.
- هناك تحسن نوعي لوسائل الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مما انعكس إيجابا على صورة المؤسسة خارجيا وعملية تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

المطلب الثاني: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف.

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة التي ذكرناها على سبيل الذكر وليس الحصر.

الفرع الأول: أوجه التشابه.

هناك تشابه بين دراستنا هذه والدراسات السابقة التي ذكرناها وتتمثل أهم أوجه التشابه فيما يلي:

- دراستنا الحالية والدراسات السابقة تتفق في كونها عالجت نفس المتغير وهو عملية الاتصال الداخلي.
- 4- دراستنا الحالية وأغلب الدراسات التي ذكرناها اعتمدت في أداة الدراسة على الاستبيان وفي تحليل البيانات اعتمدت النظام الإحصائي (spss).
- دراستنا الحالية وأغلب الدراسات التي ذكرناها تتشابه في كونها اعتمدت على الجانب التطبيقي في إدارات عمومية ومؤسسات خدمية أي قطاع خدمي عمومي.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.

يمكن حصر أبرز أوجه الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة التي ذكرناها فيما يلي:

- دراستنا الحالية تناولت فعالية الاتصال الداخلي على أداء الموظفين، أما الدراسات الأخرى فتناولت الاتصال ومتغيرات أخرى وهي الولاء التنظيمي وتنظيم العمل.
- هناك اختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات الأخرى في حجم العينة المدروسة وبيئة الدراسة.
- هناك اختلاف في أهداف دراستنا الحالية وأهداف الدراسات الأخرى.
- اختلاف في الحدود الزمانية والمكانية بين دراستنا الحالية والدراسات الأخرى.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية الاتصال عملية مهمة في نجاح وتحقيق أهداف أي مؤسسة، لذا وجب إعطائها الأهمية التي تستحقها، والاتصال الداخلي هو جزء مهم من العملية الاتصالية مما يوجب توفير سياسة اتصالية تعتمد على الوسائل الحديثة وتكون سهلة التطبيق من أجل تحسين تسيير وتنظيم عملية تلقي القرارات واتخاذها في الوقت المناسب الأمر الذي يكون له كل الأثر الإيجابي في تحسين أداء وفعالية العمال والموظفين.

الفصل الثاني

دراسة حالة بـمديرية الإدارة المحلية

لولاية غرداية

تمهيد:

من خلال ما تقدم سابقا تبين لنا أهمية موضوع فعالية الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على فعالية الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجهة لموظفي الإدارة المحلية لولاية غرداية، وتم اختيار الاستبيان لإجراء هذه الدراسة الميدانية كونه يمكننا من جمع المعلومات المراد التوصل إليها، وأيضا يعطي لنا إجابة على الإشكالية المطروحة.

وعليه من أجل الوصول إلى الهدف من دراستنا الميدانية قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الإدارة المحلية بولاية غرداية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

في هذا المبحث سنحاول التعريف بمكان إجراء التريص الميداني وهو الإدارة المحلية لولاية غرداية. في هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية والمصالح التابعة لها، وشرح للهيكل التنظيمي لهذه المديرية.

المطلب الأول: نشأة المديرية وهيكلها التنظيمي.

1- نشأة المديرية:

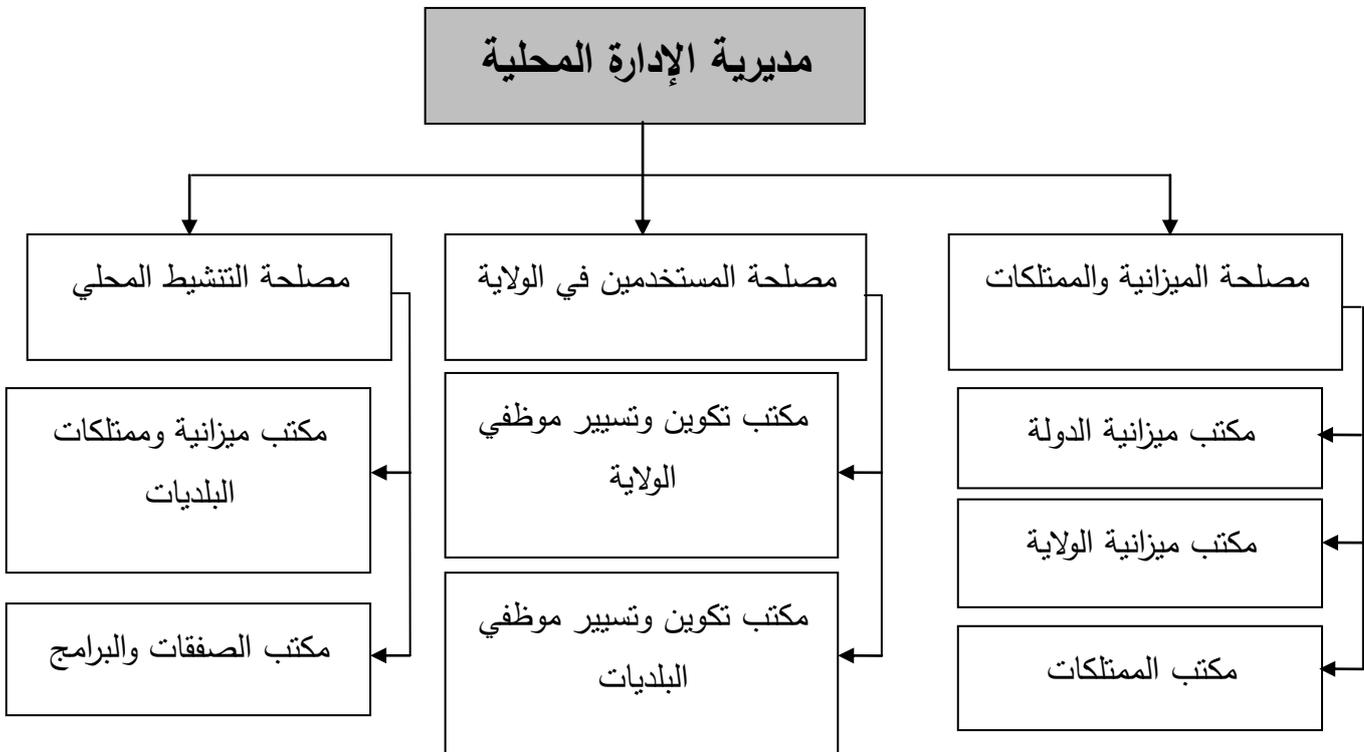
إن مديرية الإدارة المحلية مديرة مركزية تابعة بشكل مباشر إلى الولاية، نشأت بموجب المرسوم الوزاري رقم 96-265 المؤرخ في 1995/09/06 المحدد لكافة الشؤون العامة للإدارة المحلية.

حيث تتطلع هذه المديرية إلى تسيير الحسن لموظفي وعمال الولاية وممتلكاتها وكذا الدوائر التابعة لها، وتسهر على المراقبة المستمرة للبرامج القطاعية المسجلة على حساب ميزانية الدولة، بالإضافة إلى إعداد وتنفيذ ميزانية الولاية ومداولة الحسابات الإدارية للبلديات، وكذا إبرام الصفقات الخاصة بالقطاعات.

2- الهيكل التنظيمي للمديرية:

في الشكل التالي شرح تفصيلي للهيكل التنظيمي للإدارة المحلية لولاية غرداية.

شكل رقم (2-3): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية



المصدر: مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

المطلب الثاني: مهام مديرية الإدارة المحلية.

حسب التعلية ما بين الوزارات رقم 29 المؤرخة في 1991/01/22 والمتعلقة بتنظيم مديرتي الإدارة المحلية والتقنين والشؤون العامة جاء فيها:

تضم مديرية الإدارة المحلية المتشكلة على مستوى الولايات ثلاثة مصالح هي :

- مصلحة الميزانية والممتلكات.
 - مصلحة الموظفين.
 - مصلحة التشغيل والإعلام الآلي والصفقات والبرامج.
- وفيمالي تفصيل لذلك:

1- مصلحة الميزانية والممتلكات:

وهي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي:

1-1- مكتب ميزانية الدولة: يقوم بتحضير ميزانية الولاية وتقسيمها على القطاعات المعنية به وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية سنويا، وتقوم بتوزيعها على مختلف الولايات من بينها ولاية غرداية، وتقوم الولاية بدورها بتوزيع هذه الميزانية على قطاعات معينة مثلا: على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية (عتاد وخدمات اجتماعية).

2-1- مكتب ميزانية الولاية: تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية مثلا: شراء ألبنسة لحراس الأمن التابعين للولاية، نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين الغير مرسمين، بناء الطرق...إلخ.

3-1- مكتب الممتلكات: وهي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، وتتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية ودوائرها وبلدياتها، فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حضيرة السيارات.

2- مصلحة الموظفين:

وهي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على المستوى المحلي، وتتكون بدورها من مكاتبين هما:

2-1- مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية: هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، وتقديمها للتأشيرة، إضافة إلى متابعة الموظفين عن طريق التكوين والترقية في الدرجة والرتبة، وهذا عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

2-2- مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات: تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية والرقابة عن طريق التوجيهات والتعليمات من خلال مسيري الموظفين على مستوى البلديات وكذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

3- مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي والصفقات والبرامج:

تقوم بمتابعة حركة البلديات أي الإشراف على الدوائر والبلديات التابعة للولاية، والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأموالها، ودراسة الميزانية ومراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات وتسيير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي وجانب الأملاك (العقارية المنقولة).

إضافة إلى مراقبة ومتابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بقطاع الداخلية والجماعات المحلية والاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات.

وتتكون هذه المصلحة من:

3-1- مكتب ميزانية وممتلكات البلديات:

- وهي خاصة بكل ما يتعلق بالميزانية والممتلكات العقارية والمنقولة للبلدية، ومتابعة المشاريع الممولة من طرف الصندوق المشترك للجماعات المحلية، ومراقبة الحسابات الإدارية للبلديات، وتسهر على إنشاء المصالح العمومية للبلدية وعلى سيرها المنتظم.

- تسهر على تطبيق القوانين الأساسية الخاصة بتسيير الأملاك العقارية المنتجة للمداخيل، ومتابعة ملف تسيير ممتلكات البلدية مع مراقبة الشرعية للمداولات والقرارات لبلدية المتعلقة بتسيير ممتلكات البلدية.

- إجابة السلطات المركزية عند عملية تسيير ممتلكات الجماعات المحلية والقيام بكل دراسة وتحليل في إطار القانون بتمكين البلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها.

- ضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير أملاك البلدية.

- القيام بجولات تشييطية لمعاينة الوضعية على مستوى البلديات.

- متابعة ملف الخوصصة للنشاطات ذات الطابع المحلي في ظل القانون.
 - متابعة ملف منح الامتياز للمرافق العمومية في ظل الأحكام القانونية والتنظيمية.
 - تساعد المسؤولين المحليين على إيجاد الحلول لبعض الصعوبات التي يتلقونها في ممارسة أعمالهم.
 - تنظيم أيام دراسية لفائدة المسؤولين المحليين وعمال البلديات والدوائر، الغرض منها رفع مستواهم المهني للتحكم أكثر في المهم المنوطة إليهم.
 - عقد اجتماعات عمل في إطار التنشيط المحلي.
 - عقد أيام دراسية وملتقيات في إطار لتنشيط المحلي.
 - تنظيم علاقات الجماعات المحلية بالخارج.
 - تجميع النصوص القانونية الصادرة في الميادين المرتبطة بصلاحيات المصلحة وتوزيعها على الدوائر والبلديات.
 - توزيع الاعتمادات المتحصل عليها من طرف الصندوق المشترك للجماعات المحلية.
 - دراسة طلبات التمويل المقدمة من طرف البلديات.
 - متابعة عملية تنشيط اللجان المحلية البلدية الخاصة بمكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه.
 - مواصلة تحسين الجداول الموضوعة على مستوى المصلحة المتضمنة مختلف إحصاءات المداخل، المصاريف، التجهيز.
 - متابعة إنجاز الميزانيات الأولية للبلديات والمصادقة عليها بعد المراقبة من طرف المكتب المختص في المصلحة.
 - متابعة إنجاز الميزانيات الإضافية والمصادقة عليها بعد الميزانية من طرف المكتب المختص في المصلحة.
 - متابعة إنجاز الحسابات الإدارية للبلديات والمصادقة عليها من طرف الدوائر بعد المراقبة من طرف المكتب المختص في المصلحة.
 - تقوم بكل دراسة وتحليل يمكن البلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها.
- 3-2- مكتب الإعلام الآلي :** وتمثل مهامه فيمايلي:
- تحسين وصيانة التطبيقات الموجودة.
 - التحسين الشهري وإصدار الوضعيات المتوقعة في التطبيق.

-
- مراقبة المخططات القطاعية للتنمية ومخططات البلدية للتنمية من حيث الجانب المالي وإنجاز برامج الإصدار.
 - الجانب المالي من خلال تسيير الحالة المالية للمستخدمين وإنجاز برنامج للتغيير والإصدار ووضع التطبيق في حالة التشغيل.
- 3-3- مكتب الصفقات والبرامج :** يكلف مكتب الصفقات والبرامج على الخصوص بمايلي:
- إعداد حوالات التسوية لفائدة أمين خزينة الولاية، عند استلام بطاقات التسديدات المنجزة المرسلة من قبل القباض البلديون في إطار مخططات التنمية البلدية.
 - إعداد المخطط التنموي السنوي في بداية السنة، بالتشاور مع البلديات والمصالح والتقنية، وتحديد كل ما يتعلق بمحتوى كل مشروع من حيث تكلفته المالية وأثره الاقتصادي والاجتماعي.
- استقبال ومعالجة الجداول الشهرية التي ترسلها الدوائر عن كل بلدية ويضم هذه الجداول كل المعلومات الخاصة باستهلاك الاعتمادات المالية ونسبة الإنجاز المادي والمالي، وإبراز كل أشكال يعطل السير الحسن للعملية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

في هذا المبحث سنتطرق بشيء من التفصيل إلى أدوات جمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة وتحليلها وشرح النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

لكل دراسة ميدانية خطوات فكرية ومنهجية يعتمدها الباحث للوصول إلى الحقائق، أو تفسير الظواهر أو بناء نماذج نظرية للتحليل للوصول إلى الأهداف المسطرة، وتتمحور أداة جمع البيانات في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، الحدود المكانية والزمانية، والعناصر التي يتم التطرق لها والتي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث.

1. منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث فعالية الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة الإدارة المحلية بولاية غرداية، ولبلوغ هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعرض الخلفية النظرية للموضوع بالاعتماد على المراجع والمصادر المختلفة والمتوفرة، أما في الجانب الميداني تمت المعالجة باستخدام استمارة الاستبيان، والتي كانت محاور عباراته وفقا للجانب النظري للدراسة فقدم لنا البيانات الكمية والكيفية التي عملنا على تبويبها وتحليلها وتفسيرها ثم استخلاص النتائج ومقارنتها، وتم الاستعانة بذلك ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science،

والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذا قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

• مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع البحث وميدانه في عمال المؤسسة المحلية بولاية غرداية، وبلغ عدد أفراد المجتمع 45 عامل.

2. الحدود المكانية والزمانية.

كانت الحدود المكانية للدراسة تتمثل في استقصاء أفراد العينة المتمثلة في عدد من عمال مؤسسة الإدارة المحلية بولاية غرداية، أما الحدود الزمانية امتدت من 2022/03/01 إلى 2022/03/25.

3. وصف الاستبيان.

يلجأ الباحث لوسيلة تساعده على جمع البيانات كالمقابلة، والملاحظة، والاستبيان فوق اختيارنا على الاستبيان باعتباره الأداة الملائمة لموضوع بحثنا، الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى العينة المدروسة من أجل الحصول على معلومات معينة أو موقف معين والتي من خلالها نسعى لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد حاولنا إعداد الاستبيان بطريقة علمية وواقعية، وتضمنت قائمة الاستبيان العناصر التالية:

• مقدمة: نوضح للمستهدف من خلالها موضوع وهدف البحث، والجهة المشرفة على البحث، ونطمئن أنه المعلومات تكون سرية لغرض علمي.

• الجزء الأول: يتمثل في أسئلة تخص البيانات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في البيانات الشخصية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية - الصفة).

الجزء الثاني: يتكون من محورين:

• المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي ويشمل 05 أسئلة.

• المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي ويشمل 05 أسئلة.

• المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالتحفيز الوظيفي ويشمل 07 أسئلة.

حيث قمنا بصياغة الأسئلة المتعلقة بكل جزء استنادا على المعلومات المتحصل عليها من الجانب النظري لبحثنا وعليه تضمن الاستبيان صفحتين.

كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة من خلال الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة بغرض شرح مضمون الاستبيان للعمال وتدوين معلومات حول أهمية الاتصال الداخلي ومدى اهتمام الإدارة بأداء وتحفيز العمال، مما يساعدنا في تفسير النتائج والتعليق عليها.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

قد أجريت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة.

5. الصدق الظاهري للاستبيان:

وتم التحقق من صدق الاتساق الظاهري عن طريق عرضها على لجنة التحكيم التي تم اختيارها بلغ عددهم (3) من أعضاء الهيئة التدريسية بقسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم، وبناء على موافقتهم تم اعتماد أداة الدراسة.

6. تشخيص عينة الدراسة.

سيتم في هذا الفرع تشخيص أفراد العينة من حيث البيانات الشخصية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الصفة.

1.6- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

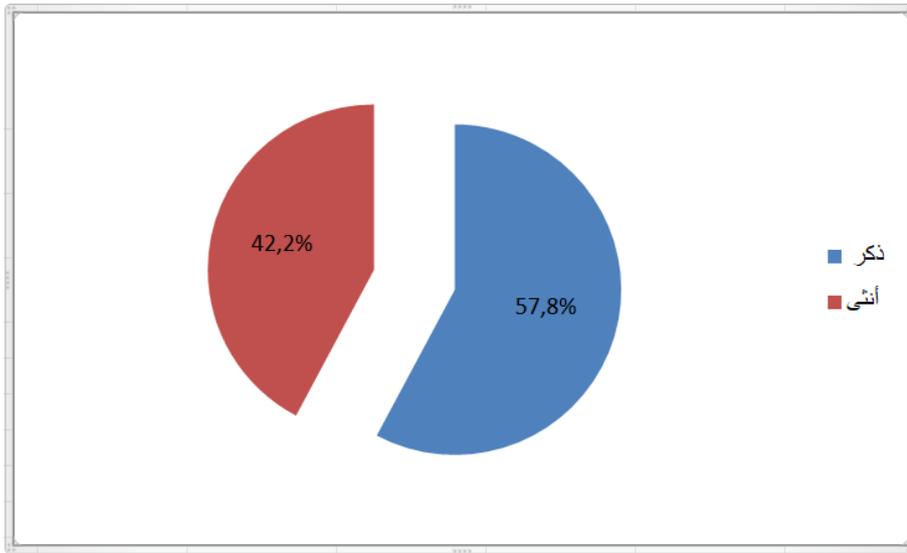
الجدول رقم (1-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
57.8 %	26	ذكر
42.2%	19	أنثى
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 57.8% من حيث الجنس هم ذكور وفي المقابل نجد نسبة البنات 42.2%.

شكل رقم (2-4): يوضح تصنيف أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج (Excel).

2.6- توزيع أفراد العينة تبعا للسن: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

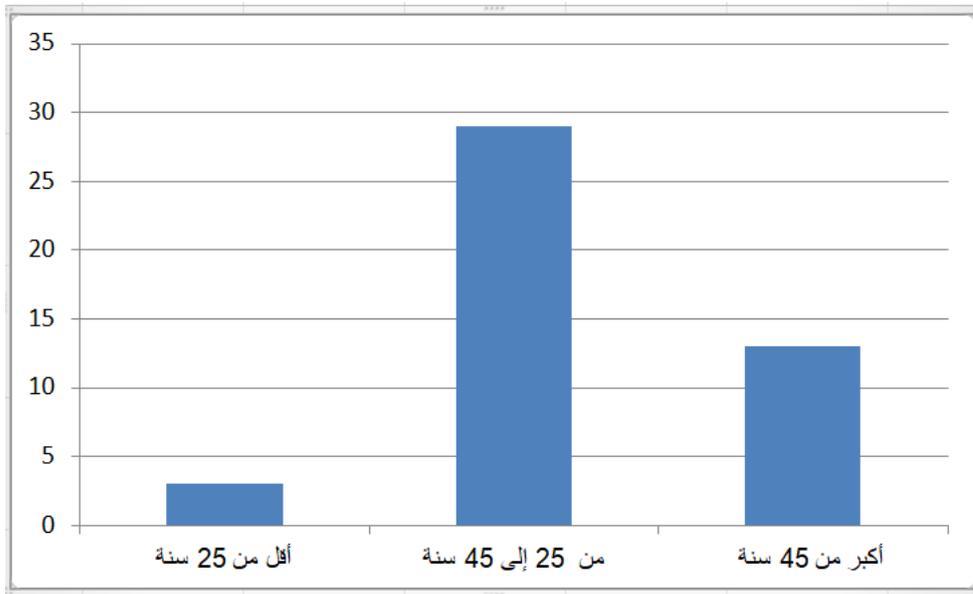
الجدول رقم (2-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن.

السن	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 25 سنة	3	6.7%
من 25 إلى 45 سنة	29	64.4 %
أكبر من 45 سنة	13	28.9 %
المجموع	45	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم أفراد العينة يتراوح عمرهم بين 25 و 45 سنة حيث بلغت نسبتهم 64.4%، ونسبة 28.9% للأفراد الأكبر من 45 سنة، في حين نسبة الأفراد الأقل من 25 سنة 6.7% قليلة جدا مقارنة بالمستويات الأخرى.

شكل رقم (2-5): يوضح تصنيف أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج (Excel).

3.6- توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

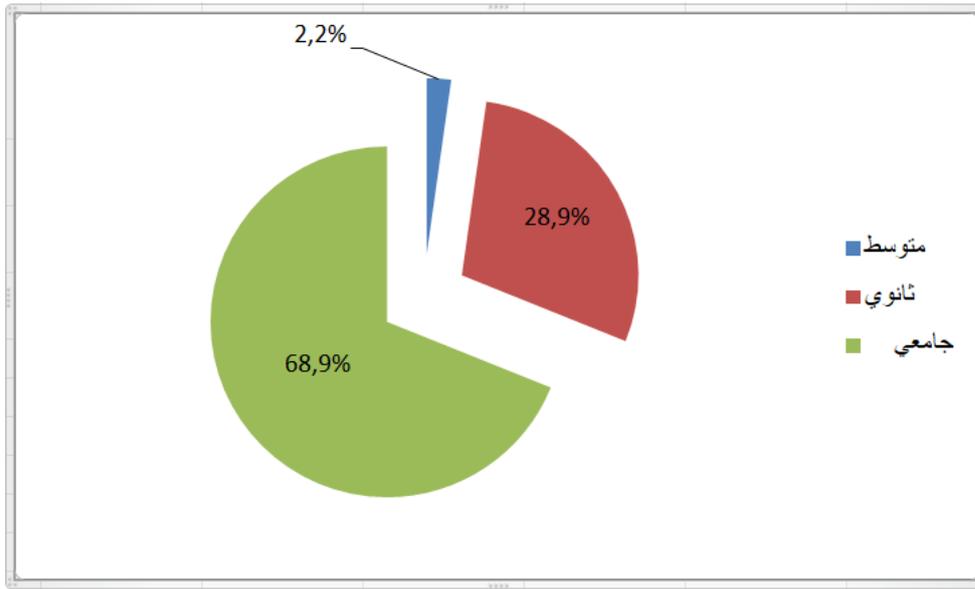
الجدول رقم (2-3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.2%	1	متوسط
28.9%	13	ثانوي
68.9%	31	جامعي
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم أفراد العينة جامعيون، حيث بلغت نسبتهم 68.9%، أما الثانويين بلغت نسبتهم 28.9%، في حين نسبة المستوى المتوسط % 2.2 قليلة جدا مقارنة بالمستويات الأخرى، وتعكس هذه النسب المستوى التعليمي الممتاز لأفراد العينة، فأعلى فئة هي المستوى الجامعي تبين بأن أغلب أفراد فئة العينة متقنون ومتعلمون.

شكل رقم (2-6): يوضح تصنيف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج (Excel).

4.6- توزيع أفراد العينة تبعا للأقدمية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.

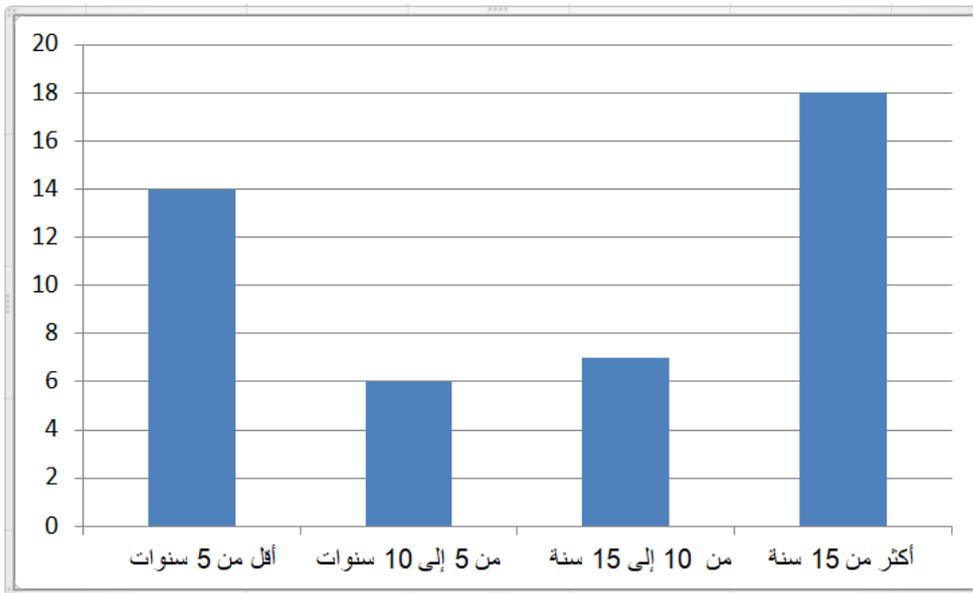
النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية
31.1%	14	أقل من 5 سنوات
13.3%	06	من 5 إلى 10 سنوات
15.6%	07	من 10 إلى 15 سنة
40%	18	أكثر من 15 سنة

100%	45	المجموع
------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 40% لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة، بينما نجد نسبة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 31.1%، ونسبة الذين لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة قدرت بـ 15.6%، أما الذين لديهم خبرة أكثر من 5 إلى 10 سنوات قدرت بـ 13.3%.

شكل رقم (2-7): يوضح تصنيف أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج (Excel).

5.6- توزيع أفراد العينة تبعا للصفة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

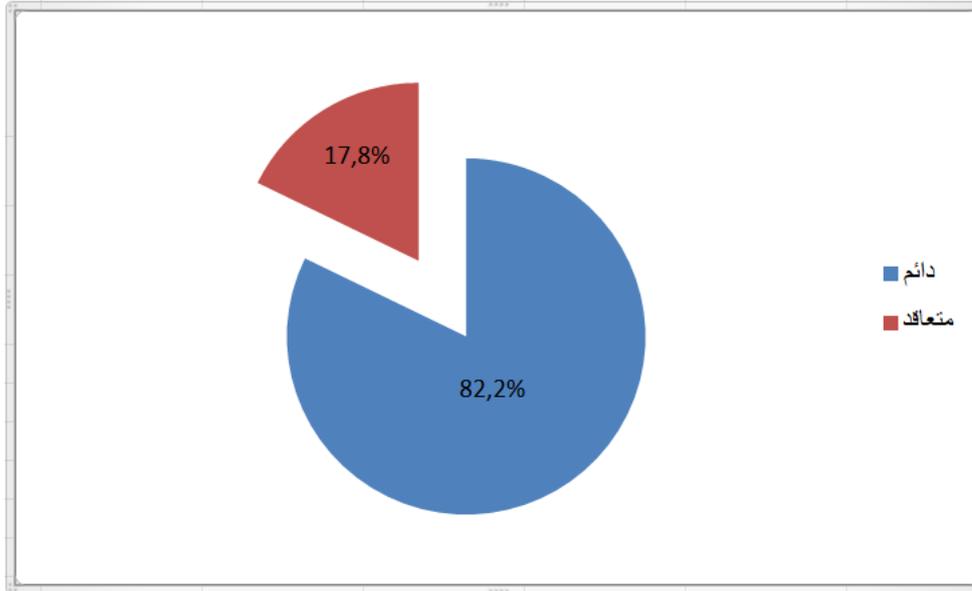
الجدول رقم (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الصفة.

النسب المئوية	التكرارات	الصفة
82.2 %	37	دائم
17.8%	08	متعاقد
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة لديهم صفة العمل دائم بنسبة % 82.2، أما الذين لديهم صفة عمل متعاقد قدرت نسبتهم ب % 17.8.

شكل رقم (2-8): يوضح تصنيف أفراد العينة حسب الصفة.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج (Excel).

من خلال ما سبق من نتائج تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة متنوعة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الصفة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج.

في هذا المطلب سنقوم بالتحقق من فرضيات الدراسة من خلال التعرف على فعالية الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، وذلك بوضع عبارات تترجم ذلك، وتعرض على أفراد العينة المدروسة.

أولاً: تحليل جداول متغيرات الدراسة.

1- طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة.

سيتم عرض جداول نتائج التكرارات والنسب المئوية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول طبيعة الاتصال

الداخلي بالمؤسسة المحلية ويتم تلخيصها كالآتي:

1.1- التواصل بين العمال والمسؤولين:

الجدول رقم (2-6): يوضح رأي أفراد العينة في التواصل مع مسؤوليهم.

النسب المئوية	التكرارات	التواصل بين العمال والمسؤولين
86.7 %	39	دائما
02.2%	01	غالبا
11.1%	05	أحيانا
0%	00	نادرا
0%	00	أبدا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة مرتفعة من أفراد العينة يتواصلون دائما مع مسؤوليهم قدرت بـ 86.7%، تليها نسبة 11.1% أجابوا أحيانا، في حين نجد نسبة 02.2% يتواصلون غالبا مع مسؤوليهم، من هنا نستنتج أن هناك اتصال جيد بين الموظفين والمدير وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة فهو بدوره يحفز الموظفين فيها على المثابرة والانضباط وبيع روح الإحساس والمسؤولية.

2.1- حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة:

الجدول رقم (2-7): يوضح رأي أفراد العينة في حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	حرية انتقال المعلومات
37.8%	17	دائما
62.2%	28	أحيانا
0%	00	أبدا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة الأفراد الذين لديهم حرية أحيانا في انتقال المعلومات داخل المؤسسة قدرت بـ 62.2%، أما الأفراد الذين لديهم دائما حرية في انتقال المعلومات قدرت بـ 37.8%، من هنا نجد أن أغلب الموظفين أحيانا لديهم حرية في انتقال المعلومات وهذا يرجع إلى الاختلاف والتنوع من موظف لآخر فمنهم من يتسم بالمرونة في الاتصال ومنهم من يتأثر بضغوطات العمل والمشاكل الإدارية والتنظيمية.

3.1- وصول المعلومات في الوقت المناسب:

الجدول رقم (2- 8): يوضح رأي أفراد العينة في وصول المعلومات في الوقت المناسب.

النسب المئوية	التكرارات	وصول المعلومات في الوقت
44.4%	20	دائما
53.3%	24	أحيانا
2.2%	01	أبدا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 53.3% من أفراد العينة يرون أن المعلومات تصل أحيانا في الوقت المناسب، في حين نجد أن نسبة الأفراد الذين تصلهم المعلومات دائما في الوقت المناسب قدرت بـ 44.4%، من هنا نجد أن المعلومات نوعا ما تصل في الوقت المناسب وهذا بسبب أن الموظفين أحيانا ما يجدون حرية في انتقال المعلومات.

4.1- طرق تلقي المعلومات الخاصة بالمهام:

الجدول رقم (2- 9): يوضح طرق تلقي المعلومات الخاصة بالمهام.

النسب المئوية	التكرارات	طرق تلقي المعلومات الخاصة
91.1%	41	المسؤول المباشر
02.2%	01	الزملاء في العمل
06.7%	03	الإعلانات في المؤسسة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم عن طريق المسؤول المباشر بنسبة 91.1%، تليها نسبة 06.7% أجابوا عن طريق الإعلانات في المؤسسة، ونسبة 02.2% أجابوا عن طريق الزملاء في العمل، وهذا يوضح أن الاتصال داخل المؤسسة يعمل على توفير المعلومات المناسبة لهم والواضحة لهم مباشرة مع رئيسهم مما يساعدهم على تأدية مهامهم بشكل جيد.

5.1- الصعوبات المواجهة في الاتصال داخل المؤسسة:

الجدول رقم (2- 10): يوضح رأي أفراد العينة في الصعوبات المواجهة في الاتصال داخل المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الصوبات المواجهة في الاتصال
02.2 %	01	دائما
46.7%	21	أحيانا
51.1%	23	نادرا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يبين الجدول السابق أن نسبة 51.1% نادرا ما يواجهون صعوبات في الاتصال داخل المؤسسة، تليها نسبة 46.7% أحيانا ما يواجهون صعوبات في الاتصال داخل المؤسسة، ونسبة 02.2% أجابوا دائما، من هنا نجد أن الفئة السائدة التي نادرا ما يواجهون صعوبات في الاتصال وهذا راجع إلى أن الموظفين يتبادلون أحيانا الأفكار والمعلومات والآراء الخاصة بالعمل ومشاكله فيما بينهم.

2- وسائل الاتصال الداخلي.

1.2- الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة:

الجدول رقم (2-11): يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الوسائل الأكثر استعمالا
31.1%	14	الشفوية
46.7%	21	الكتابية
22.2%	10	الإلكترونية
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 46.7% يرون أن الكتابة هي الوسيلة الأكثر استعمالا في المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 31.1% أجابوا الشفوية، ونسبة 22.2% أجابوا الإلكترونية، من هنا نجد أن 46.7% يرون أن الكتابة هي الوسيلة الأكثر استعمالا في المؤسسة، وهذا راجع كون أن مؤسسة الإدارة المحلية تتبادل المعلومات والآراء عن طريق الكتابة سواء مع الزبائن أو الموظفين.

2.2- وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في المؤسسة:

الجدول رقم (2-12): يوضح وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الصفة
---------------	-----------	-------

46.7%	21	اللقاءات
0%	00	الندوات
04.4%	02	المؤتمرات
42.2%	19	الاجتماعات
06.7%	03	الاتصال الهاتفي
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نرى أن نسبة مرتفعة من أفراد العينة يستخدمون وسيلة اللقاءات في المؤسسة قدرت بـ 46.7%، تليها نسبة 42.2% يستخدمون الاجتماعات، بينما نجد 06.7% يستخدمون الاتصال الهاتفي أما الذين يستخدمون المؤتمرات نسبتهم قدرت بـ 04.4%، من هنا نجد أن المؤسسة تستخدم وسيلة اللقاءات والاجتماعات أكثر من الوسائل الأخرى، فهما وسيلتان مناسبتان لنوعية عملها ولقمة موظفيها، ويشير هذا أيضا إلى أن الموظفين يتحاورون فيما بينهم حول إجراءات العمل من أجل الحصول على أفضل النتائج، كما أن الحوار يولد أفكار عديدة ومتنوعة من أجل اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

3.2- وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة في المؤسسة:

الجدول رقم (2-13): يوضح وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الوسائل الكتابية
35.6%	16	مذكرات داخلية
22.2%	10	تقارير رسمية
42.2%	19	رسائل إدارية، إعلانات حائطية
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة في المؤسسة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين يستخدمون الرسائل الإدارية والإعلانات الحائطية 42.2% تليها نسبة الذين يستخدمون المذكرات الداخلية 35.6%، ونسبة 22.2% أجابوا أنهم يستخدمون التقارير الرسمية.

4.2- الوسائل الإلكترونية المعتمدة في تبادل المعلومات داخل المؤسسة:

الجدول رقم (2-14): يوضح رأي أفراد العينة في الوسائل الإلكترونية المعتمدة في تبادل المعلومات داخل المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الوسائل الإلكترونية المعتمدة
22.2 %	10	دائما
55.6%	25	أحيانا
22.2%	10	نادرا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة مرتفعة من أفراد العينة أحيانا ما يعتمدون على الوسائل الإلكترونية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة بلغت 55.6%، في حين نجد أن نسبة 22.2% أجابوا أنهم دائما ما يعتمدون الوسائل الإلكترونية، وكذلك نسبة 22.2% أجابوا نادرا، من هنا نستنتج أن 55.6% من أفراد العينة أحيانا ما يعتمدون على الوسائل الإلكترونية في تبادل المعلومات، فلذا لت المؤسسة بحاجة إلى تنوع مهارات التواصل وتطوير نظم لحفظ المعلومات لسهولة الوصول إليها.

5.2- الوسائل الاتصالية المستخدمة ملائمة لطبيعة العمل في المؤسسة:

الجدول رقم (2-15): يوضح رأي أفراد العينة في الوسائل الاتصالية المستخدمة ملائمة لطبيعة العمل

المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الوسائل الملائمة لطبيعة العمل
60%	27	دائما
28.9%	13	أحيانا
06.7%	03	نادرا
04.4%	02	أبدا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة يرون أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة دائما ملائمة لطبيعة العمل بنسبة بلغت 60%، تليها نسبة 28.9% أجابوا أحيانا، ونسبة 06.7% أجابوا نادرا، أما الذين أجابوا أبدا بلغت نسبتهم 04.4%، من هنا نجد أن أغلب الموظفين يرون أن الوسائل الاتصالية

مناسبة لطبيعة العمل كون أنهم يستخدمون وسيلة الكتابة فهي تناسب جميع مستوى الموظفين ومتاحة في كل وقت.

3- علاقة الاتصال الداخلي بالتحفيز الوظيفي.

1.3- الإحساس بجو العمل ومساعدته على الأداء الجيد:

الجدول رقم (2-16): يوضح رأي أفراد العينة في الإحساس بجو العمل ومساعدته على الأداء الجيد.

النسب المئوية	التكرارات	الإحساس بجو العمل
40%	18	دائماً
53.3%	24	أحيانا
06.7%	03	أبداً
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 53.3% من أفراد العينة يحسون أن جو العمل في المؤسسة يساعد أحيانا على الأداء الجيد للمهام، تليها نسبة 40% أجابوا دائماً، ونسبة 06.7% أجابوا أبداً، من هذا المنطلق نلمس أن الموظف مرتاح في عمله ويعطي كل ما لديه من أجل إنجاز المؤسسة.

2.3- محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن:

الجدول رقم (2-17): يوضح رأي أفراد العينة في محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن.

النسب المئوية	التكرارات	محاولة بذل مجهودات إضافية
53.3%	24	دائماً
31.1%	14	غالباً
15.6%	07	أحيانا
0%	00	نادراً
0%	00	أبداً
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يبين الجدول السابق رأي أفراد العينة في محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن، حيث نجد نسبة 53.3% من الأفراد الذين دائماً ما يبذلون مجهودات إضافية، ونسبة 31.1% أجابوا غالباً، بينما

الذين أجابوا أحيانا بلغت نسبتهم 15.6%، من هنا نجد أن الفئة السائدة دائما ما تبذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن.

3.3- الحصول على الحوافز في العمل وتأثيره على الفعالية في أداء المهام:

الجدول رقم (2-18): يوضح رأي أفراد العينة في الحصول على الحوافز في العمل وتأثيره على الفعالية في أداء المهام.

النسب المئوية	التكرارات	الحصول على الحوافز في العمل
53.3%	24	دائما
24.4%	11	أحيانا
22.2%	10	أبدا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة الذين عندما يحصلون على حوافز في العمل تتأثر فعاليتهم دوما في أداء المهام بنسبة بلغت 53.3%، ونسبة الذين أجابوا أحيانا 24.4%، تليها نسبة 22.2% أجابوا أبدا، فنظم الحوافز من شأنه يؤثر كثيرا على جودة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستوى أعلى.

4.3- تأثير أسلوب عقوبات الجزاءات المعتمد في المؤسسة على التحفيز في الأداء:

الجدول رقم (2-19): يوضح رأي أفراد العينة في تأثير أسلوب عقوبات الجزاءات المعتمد في المؤسسة على التحفيز في الأداء.

النسب المئوية	التكرارات	تأثير أسلوب عقوبات الجزاءات
53.3%	24	نعم
46.7%	21	لا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 53.3% من أفراد العينة يرون أن أسلوب عقوبات الجزاءات المعتمد في المؤسسة يؤثر على التحفيز في أدائهم، بالمقابل نجد 46.7% يرون عكس ذلك، من هنا نجد أن 53.3% يؤثر أسلوب العقوبات على أدائهم في حين البقية لا يتأثرون بهذا، وهذا راجع إلى نفسية وطريقة تفكير

كل موظف، فعلمية تأديب الموظف عن خطأ أو تقصير ليست عملية انتقامية بل هي عملية قانونية يهدف من خلالها إلى إصلاح الموظف وتحذير لبقية الموظفين حفاظا على السير الحسن للإدارة.

5.3- مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول في تقديم أداء جيد:

الجدول رقم (2-20): يوضح رأي أفراد العينة في مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول في تقديم أداء جيد.

النسب المئوية	التكرارات	مساعدة التوجيهات والتعليمات
55.6%	25	دائما
28.9%	13	غالبا
13.3%	06	أحيانا
02.2%	01	نادرا
0%	00	أبدا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة دائما ما تساعدهم التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول في تقديم أداء جيد بنسبة 55.6%، تليها نسبة 28.9% الذين غالبا ما تساعدهم التوجيهات في تقديم أداء جيد، في حين نجد أن 13.3% أجابوا أحيانا، ونسبة 02.2% أجابوا نادرا، من خلال ما سبق نجد أن التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول تؤثر على حسن أداء الموظفين فهي بدورها تنمي إدراكهم للعمل وتساعدهم على اتباع القواعد الصحيحة للأداء، وكذلك تنمي شعور الانتماء بالمؤسسة وتزيد من تحفيز الرغبة في العمل.

6.3- نوعية الحوافز المتلقية من الإدارة:

الجدول رقم (2- 21): يوضح نوعية الحوافز المتلقية من الإدارة

النسب المئوية		التكرارات		نوعية الحوافز المتلقية من الإدارة	
06.7%		03		حوافز مادية	
17.8%	51.1%	08	23	الشكر والثناء	
17.8%		08		المديح أثناء العمل	
13.3%		06		ملاحظات إيجابية أمام الزملاء	
02.2%		01		شهادة تقدير	
42.2%		19		لا يوجد	
100%		45		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة مرتفعة من أفراد العينة يتلقون حوافز معنوية قدرت بـ 51.1%، حيث نجد نسبة 17.8% يتلقون الشكر والثناء، وكذلك نسبة 17.8% يتلقون المديح أثناء العمل بينما نجد 13.3% أجابوا أن الحوافز عبارة عن ملاحظات إيجابية أمام الزملاء، ونسبة 02.2% يتلقون شهادة تقدير، تليها نسبة 42.2% للأفراد الذين لم يتلقوا حوافز، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يتلقون حوافز مادية 06.7%، من هنا نستنتج أن نسبة مرتفعة من الموظفين يتلقون حوافز معنوية عبارة عن شكر وثناء ومديح أثناء العمل، فللحوافز المعنوية دور كبير في رفع معنويات الموظف وكسب ثقته وهذا يعود بالإيجاب على الأداء.

7.3- ضرورة التحفيز في مهنة العمل:

الجدول رقم (2- 22): يوضح رأي أفراد العينة في ضرورة التحفيز في مهنة العمل.

النسب المئوية	التكرارات	ضرورة التحفيز في العمل
100%	45	نعم
0%	00	لا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع أفراد العينة يرون أن التحفيز ضروري في مهنة العمل وما لا شك أن لنظم الحوافز بكل أشكاله المادية والمعنوية يصب في غاية واحدة وهي تنمية وتحسين إنتاجية وجودة الأداء.

الاستنتاج العام:

وقد توصلنا بعد تحليل كل البيانات الخاصة بالدراسة إلى مايلي:

- يتضح من نتائج جداول المحور الأول الخاص بطبيعة الاتصال الداخلي داخل المؤسسة أن:
 - أغلب أفراد العينة يتواصلون مع مسؤوليهم.
 - نسبة مرتفعة من أفراد العينة لديهم أحيانا حرية في انتقال المعلومات.
 - 53% من الموظفين يرون أن المعلومات تصل أحيانا في الوقت المناسب.
 - أغلب أفراد العينة يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم عن طريق المسؤول المباشر بنسبة 91.1%.
 - 51.7% من الموظفين نادرا ما يواجهون صعوبات في الاتصال داخل المؤسسة.
- مما سبق من نتائج الدراسة الميدانية نستنتج أن هناك اتصال فعال في مؤسسة الإدارة المحلية وهذا بدوره يقود المؤسسة نحو التطور والنجاح بحيث يسود الأمن والاستقرار بين المدير والموظفين وتكسر كل الحواجز بينهم، وبالتالي نقول أن الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن الاتصال يساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة محققة.

- يتضح من خلال نتائج جداول المحور الثاني الخاص برأي الأفراد حول وسائل الاتصال الداخلي ما يلي:
 - 46.7% يرون أن الكتابة هي الوسيلة الأكثر استعمالا في المؤسسة.
 - أغلب الموظفين يستخدمون وسيلة اللقاءات والاجتماعات في المؤسسة.
 - 42.2% من أفراد العينة يستخدمون الرسائل الإدارية والإعلانات الحائطية.
 - نسبة مرتفعة من أفراد العينة أحيانا ما يعتمدون على الوسائل الإلكترونية في تبادل المعلومات.
 - 60% يرون أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة دائما ما ملائمة لطبيعة العمل.
- وعلى ضوء هذه النتائج توصلنا إلى أن الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة متنوعة (كتابة، اجتماعات، لقاءات، رسائل وإعلانات حائطية، وسائل إلكترونية)، ولاستغلالها أكثر وجب على المؤسسة أن تحرص على تبليغ الرسائل في الوقت المناسب، فوضوح الرسالة يزيد من إمكانية وسرعة فهمها ويزيد من حيوية الاتصال

وديناميكية العمل داخل المؤسسة، فالوسائل الاتصالية هي التي تتحكم في عملية وطريقة الاتصال، ومنه نقول أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها الإدارة المحلية تستخدم وسائل متنوعة محققة.

• يتضح من خلال نتائج جداول المحور الثالث الخاص بعلاقة الاتصال الداخلي بالتحفيز الوظيفي ما يلي:

- 53.3% من أفراد العينة يحسون أن جو العمل في المؤسسة يساعد أحيانا على الأداء الجيد للمهام.

- 53.3% من الموظفين دائما ما يبذلون مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن.

- 53.3% من أفراد العينة عندما يحصلون على حوافز تتأثر فعاليتهم دوما في أداء المهام.

- 53.3% من أفراد العينة يرون أن أسلوب الجزاءات المعتمد في المؤسسة يؤثر على التحفيز في أدائهم.

- 55.6% دائما ما تساعدهم التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول في تقديم أداء جيد.

- 51.1% ينتفون حوافز معنوية (شكر وثناء ومدح) أثناء العمل.

- جميع العمال يرون أن التحفيز ضروري في مهنة العمل.

استنادا على النتائج السابقة توصلنا إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أن صيغة التعليمات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال معينة تساعد على رفع الأداء كونها تتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعية من قبل المسؤول، كما توصلنا إلى أن الحوافز تقوم بإشباع حاجات الموظفين الأساسية فهي تشجعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من قدرات لرفع الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة، ومن هنا نقبل الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أن "توجد علاقة بين نمط الاتصال الداخلي وتحفيز الأداء الوظيفي في المؤسسة".

من خلال ما سبق يمكننا القول أن كلما كان الاتصال الداخلي فعال في المؤسسة كلما كان دوره كبير

وأساسي في تفعيل وتحسين أدائها.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة المتمثلة في فعالية الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين في مؤسسة الإدارة المحلية بولاية غرداية، إذا تناولنا في هذا الفصل مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى عموميات حول مؤسسة الإدارة المحلية، والمبحث الثاني عرضنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض آراء المبحوثين وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها، وفي الأخير توصلنا إلى إثبات فرضيات الدراسة وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss 25).

الختاتمة

الخاتمة

الاتصال الداخلي في المؤسسة نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلا يمكن القيام باتصال خارجي أو علاقات داخل أو خارج المؤسسة دون وجود اتصال داخلي وهو ما يحتم على المؤسسات لتحقيق أهدافها العمل على الاهتمام به، والعمل على تحسينه ووضع استراتيجيات اتصال داخلية فعالة وقابلة للتطبيق، وهذا ما تم استخلاصه من الجانب النظري للدراسة، وقد تم توصلنا من خلال الجانب التطبيقي للدراسة إلى تأكيد أهمية الاتصال الداخلي في عملية سرعة نقل المعلومة واتخاذ القرارات الصائبة في عملية تسيير المديرية.

• اختيار صحة الفرضيات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها بعد جمع وتحليل البيانات يمكن اختيار صحة الفرضيات كمايلي :
- **الفرضية الأولى:** الاتصال الداخلي ساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تحقق أهدافها، يمكن تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال النتائج المتوصل إليها.
 - **الفرضية الثانية:** الإدارة المحلية تستخدم وسائل اتصال متنوعة، يمكن تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال النتائج المتوصل إليها.
 - **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة بين نمط الاتصال الداخلي وتحفيز الأداء الوظيفي في المؤسسة، يمكن تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال النتائج المتوصل إليها.

• نتائج الدراسة :

- من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي:
- الاتصال الداخلي في المديرية قائم على الاتصال الرسمي أي بين المدير ورؤساء المصالح والمكاتب وهذا الاتصال يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات، والاتصال الأفقي وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر.
 - تؤثر وسائل الاتصال في المديرية على سرعة وصول المعلومات، فبالرغم من توفر المديرية على الانترنت والتعامل بالبريد الإلكتروني، إلا أنه أحيانا لا تصل المعلومة في الوقت المناسب.
 - كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل: المحاضر، التقارب، التعليمات.
 - يساهم الاتصال غير الرسمي في تحسين العلاقات بين الموظفين.
 - يساهم الاتصال الداخلي المديرية في تفعيل مختلف المهام الإدارية داخلها.
 - يساعد الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين داخل المديرية.
 - يساهم الاتصال الداخلي في تحسين صورة المديرية داخليا وخارجيا.

الخاتمة

• الاقتراحات والتوصيات:

- من أجل الوصول إلى تحقيق كل أهداف المؤسسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية التي تساهم في تحسين عملية الاتصال الداخلي وهي:
- تدعيم الثقافة الاتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الاتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الاتصال.
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح، وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.
- الاهتمام بالاتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع المديرية، وقد يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليميات.
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي مهارات التحدث، مهارات الكتابة، مهارات الإنصات.
- الاعتماد على الأسس العلمية في التخطيط والتنظيم لتحقيق اتصال منظم وفعال داخل المؤسسة.
- محاولة خلق خلية أو هيئة خاصة بعملية الإعلام والاتصال ومدتها بالإمكانيات من أجل المساهمة في تحسين عملية الاتصال الداخلي والخارجي داخل المديرية.

• آفاق الدراسة:

- تعتبر موضوع الاتصال في المؤسسة من المواضيع المهمة فهو يحتاج إلى قواعد وأسس تحكمه، مما يجعله موضوعا قابلا للبحث من خلال الأخذ بعين الاعتبار ربطه بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي أو تسيير المؤسسة بما يسمح من وجود دراسات أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

• كتب:

1. إبراهيم بعزیز، تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيراتها الاجتماعية والثقافية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
2. أحجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.
3. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.

• البحوث العلمية:

4. بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009.
5. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
6. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
7. سعاد راغب الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000.
8. سهيلة عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
9. عادل محمد زايد، السلوك الإنساني للمنظمات، دار الفكر العالمي للنشر، بيروت، 2008.
10. عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، دار النهضة العربية، مصر، 2006.
11. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007.
12. فاطمة بوحديش، دور الرقابة في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، مذكرة ماجستير علم اجتماع، جامعة جيجل، 2014.
13. فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة، مصر، 1977.
14. قادر محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2009.
15. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. محمد المبيضين عقلة، جردات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
17. مصطفى حجازي، الاتصال القوال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

18. مصطفى محمود أبو بكر، الاتصال الفعال، الدار الجامعية، مصر، 2007.
 19. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
 20. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
 21. نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2010.
 22. وسيلة هني، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، 2017.
- المقالات العلمية:
23. بوجحيش خالدية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، العدد 17، ديسمبر 2018، ص 26.
 24. خبيزي سامية، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، مجلة البحوث الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، العدد 01، شهر فيفري سنة 2020.
 25. دلال ياسين، أهمية الاتصال الداخلي في زيادة فعالية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 05، فيفري 2004.
 26. شريفي خيرة، أهمية شبكات الاتصال في التنمية المستدامة، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحيى فارس، المدينة، 2008.
 27. شريفي خيرة، دور الاتصال في تحفيز وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، جامعة المدينة، العدد 18، ديسمبر 2012.
 28. مقراني الهاشمي، وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016.

الملاحق

الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية والتسيير

ماستر إدارة الأعمال



استمارة استبيان

أخي / أختي المجيب (ة) السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإعداد دراسة من أجل الوصول والتعرف على أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسات على عينة من العمال الموظفين الإدارة المحلية لولاية غرداية.

بين يديك مجموعة من البنود تعبر على مستويات الرضا لذلك أرجوا منكم ان تجيب عليها بحسب ما تشعر به تجاه كل سؤال وحسب ما يناسب شعورك ولا يوجد بين الأسئلة إجابات صحيحة وأخرى خاطئة.

يوجد أمام كل بند ثلاثة خيارات وكل ما هو مطلوب منك هو ان تضع إشارة (X) داخل المربع المناسب لكل بند وأحيطكم علماً بأنه لا يوجد اسم على الورقة وجميع إجابات محاطة بسرية تامة وتستخدم من أجل البحث العلمي وتطويره فقط لا غير.

الملاحق

* البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: اقل من 25 من 25 إلى 45 أكبر من 45
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5- الصفة: دائم متعاقد

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة

- 6- هل يتم التواصل بينك وبين مسؤوليك.
دائم غالباً أحياناً نادراً أبداً
- 7- هناك حرية في الانتقال المعلومات داخل المؤسسة؟
دائماً أحياناً أبداً
- 8- تصل المعلومات في الوقت المناسب؟
دائماً أحياناً أبداً
- 9- تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق؟
المسؤول المباشر الزملاء في العمل الإعلانات في المؤسسة
أخرى اذكرها.....

10- تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟

- دائماً أحياناً نادراً

المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي؟

- 11- ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في مؤسستك؟
شفوية الكتابية الإلكترونية
- 12- ما هي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في المؤسسة؟
اللقاءات الندوات المؤتمرات الاعات الهاتفية
أخرى اذكرها.....

13- ماهية وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك؟

الملاحق

مذكرات داخلية تقارير رسمية رسائل إدارية إعلانات حائطية
أخرى أذكرها.....

14- هل تعتمد على الوسائل الإلكترونية في تبادل المعلومات داخل مؤسستك (Email- Sms)؟

دائماً أحياناً نادراً

15- هل ترى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها (في مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك.

دائماً أحياناً نادراً أبداً

المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالتحفيز الوظيفي؟

16- تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعدك على الأداء الجيد لمهامك؟

دائماً أحياناً أبداً

17- تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

18- عندما تتحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فعاليتك في أداء مهامك؟

دائماً أحياناً أبداً

19- هل يؤثر أسلوب العقوبات الجزاءات المعتمد في مؤسستك على تحفيز في أدائك؟

نعم لا

20- تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء جيد؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

21- ماهي نوعية الحوافز التي تتلقاها داخل الإدارة؟

حوافز مادية حوافز معنوية لا يوجد

في حالة الحوافز المعنوية ماهي؟

الشكر والثناء المديح أثناء العمل ملاحظات إيجابية أمام الزملاء شهادة تقدير

حسب الاتصال والتواصل

22- هل التحفيز ضروري في مهنة العمل؟

نعم لا

الملاحق

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	26	57.8	57.8	57.8
أنثى	19	42.2	42.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25 سنة	3	6.7	6.7	6.7
من 25 إلى 45 سنة	29	64.4	64.4	71.1
أكبر من 45 سنة	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	1	2.2	2.2	2.2
ثانوي	13	28.9	28.9	31.1
جامعي	31	68.9	68.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	14	31.1	31.1	31.1
من 5 إلى 10 سنوات	6	13.3	13.3	44.4
من 10 إلى 15	7	15.6	15.6	60.0
أكثر من 15 سنة	18	40.0	40.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الصفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائم	37	82.2	82.2	82.2
متعاقد	8	17.8	17.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملاحق

هل يتم التواصل بينك وبين مسؤوليك؟.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائم	39	86.7	86.7	86.7
غالبًا	1	2.2	2.2	88.9
أحيانًا	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

هناك حرية في الانتقال المعلومات داخل المؤسسة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	17	37.8	37.8	37.8
أحيانًا	28	62.2	62.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

تصل المعلومات في الوقت المناسب؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	20	44.4	44.4	44.4
أحيانًا	24	53.3	53.3	97.8
أبدا	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المسؤول المباشر	41	91.1	91.1	91.1
الزملاء في العمل	1	2.2	2.2	93.3
الإعلانات في المؤسسة	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	1	2.2	2.2	2.2
أحيانًا	21	46.7	46.7	48.9
نادرا	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملاحق

ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في مؤسستك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الشفوية	14	31.1	31.1	31.1
الكتابية	21	46.7	46.7	77.8
الإلكترونية	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ما هي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في المؤسسة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اللقاءات	21	46.7	46.7	46.7
المؤتمرات	2	4.4	4.4	51.1
الاجتماعات	19	42.2	42.2	93.3
الاتصال الهاتفي	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ما هي وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مذكرات داخلية	16	35.6	35.6	35.6
تقارير رسمية	10	22.2	22.2	57.8
رسائل إدارية وإعلانات حائطية	19	42.2	42.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

هل تعتمد على الوسائل الإلكترونية في تبادل المعلومات داخل مؤسستك (Sms -Email)؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	10	22.2	22.2	22.2
أحيانا	25	55.6	55.6	77.8
نادرا	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملاحق

هل ترى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها (في) مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	27	60.0	60.0	60.0
أحيانا	13	28.9	28.9	88.9
نادرا	3	6.7	6.7	95.6
أبدا	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعدك على الأداء الجيد لمهامك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	18	40.0	40.0	40.0
أحيانا	24	53.3	53.3	93.3
أبدا	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	24	53.3	53.3	53.3
غالبيا	14	31.1	31.1	84.4
أحيانا	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

عندما تتحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فعاليتك في أداء مهامك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	24	53.3	53.3	53.3
أحيانا	11	24.4	24.4	77.8
أبدا	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

هل يؤثر أسلوب العقوبات الجزاءات المعتمد في مؤسستك على تحفيز في أدائك؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	24	53.3	53.3	53.3
لا	21	46.7	46.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملاحق

تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء جيد؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	25	55.6	55.6	55.6
غالبا	13	28.9	28.9	84.4
أحيانا	6	13.3	13.3	97.8
نادرا	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ماهي نوعية الحوافز التي تتلقاها داخل الإدارة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid حوافز مادية	3	6.7	6.7	6.7
حوافز معنوية	23	51.1	51.1	57.8
لا يوجد	19	42.2	42.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

في حالة الحوافز المعنوية ماهي؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الشكر والثناء	8	17.8	34.8	34.8
المدح أثناء العمل	8	17.8	34.8	69.6
ملاحظات إيجابية أمام الزملاء	6	13.3	26.1	95.7
شهادة تقدير	1	2.2	4.3	100.0
Total	23	51.1	100.0	
Missing System	22	48.9		
Total	45	100.0		

هل التحفيز ضروري في مهنة العمل؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	45	100.0	100.0	100.0