



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الإتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة



الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية قجال - سطيف

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت إشراف الدكتورة:

خولة شادي

إعداد الطالب:

إسحاق بن زيد

لجنة المناقشة

مشرفا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	خولة شادي
رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	بيبي فيصل
....	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	بلعباس

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

.. نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ..

(سورة يوسف/ الآية 76)

شكر

أشكر الله العلي القدير الذي أنار لي درب العلم والمعرفة

ويسر لي أداء هذا العمل المتواضع ونسأله النجاح

المتواصل لنا

ولجميع من اتخذ من العلم سلاحا.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا

العمل المتواضع

خاصة الدكتورة المشرفة "خولة شادي"

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها

ونصائحها القيمة طيلة إنجاز هذا العمل.

إلى كل من علمنا حرفا طيلة مشوارنا الدراسي،

إهداء

الحمد لله الذي شرفنا بالإسلام وكرمنا بالقرآن وحبب إلينا الإيمان

وزينه في قلوبنا وكره إلينا الفسوق والعصيان

أهدي هذا البحث إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده

العلمي والثقافي

إلى من ساندتني في صلاحها و دعائها * * * إلى من تشاركنا أفراحنا ومناسينا

إلى أجمل إبتسامة في حياتنا

إلى أروع أمهات الوجود **أمي**

إلى من علمنا الكفاح * * إلى الذي لم يبخل * * علينا وسعى إلى نجاحنا

إلى أعظم الرجال في الكون **أبي**

إهداء خاص إلى إخوتي وأخواتي، إلى برعم العائلة **تسنيم**

إلى كل الأهل والأصدقاء

إلى كافة زملاء الدراسة الذين رافقوني وشجعوا خطواتي

الفهرس

	شكر وتقدير
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
5	1- الإشكالية
6	2- التساؤلات الفرعية
6	3- أسباب إختيار الموضوع
6	3-1- أسباب الموضوعية
6	3-2- أسباب ذاتية
7	4- أهمية الدراسة
7	5- أهداف الدراسة
7	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
7	6-1- الإتصال
8	6-2- الإتصال الداخلي
8	6-3- الأداء الوظيفي
9	6-4- الدور
9	7- الدراسات السابقة
9	7-1- الدراسة الأولى
11	7-2- الدراسة الثانية
13	7-3- الدراسة الثالثة
14	8- منهج الدراسة
15	9- مجتمع وعينة الدراسة

15	9-1- مجتمع البحث
15	9-2- عينة الدراسة
15	10- أدوات جمع البيانات
16	11- مجالات الدراسة
16	11-1- المجال المكاني
16	11-2- المجال الزمني
16	11-3- المجال البشري
الفصل الثاني: الإتصال الداخلي	
18	تمهيد
19	1- مفهوم الإتصال الداخلي
19	2- عناصر العملية الإتصالية
19	2-1- المرسل
19	2-2- الرسالة
20	2-3- الوسيلة
20	2-4- المرسل إليه
20	2-5- التغذية العكسية
20	2-6- التشويش
20	3- أنواع الإتصال الداخلي
21	3-1- الإتصال الرسمي
23	3-2- الإتصال غير الرسمي
23	4- وسائل الإتصال الداخلي
23	4-1- وسائل الإتصال الصاعد
24	4-2- وسائل الإتصال النازل
25	4-3- وسائل الإتصال الأفقي والمحوري
25	5- شبكات الإتصال الداخلي
29	6- أهداف الإتصال الداخلي
29	6-1- أهداف الإتصال الداخلي الخاصة بالقيادة
30	6-2- أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة إلى العاملين
30	6-3- أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة إلى الجمهور

30	7- معوقات الإتصال الداخلي
31	7-1- المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمرسل
32	7-2- المعوقات والمشاكل المرتبطة بوسيلة الإتصال
32	7-3- المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة
33	7-4- المعوقات والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية
34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسات	
36	تمهيد
37	1- مفهوم الأداء الوظيفي
38	2- أهمية الأداء الوظيفي
39	3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
39	3-1- العوامل التقنية
39	3-2- العوامل البشرية
40	3-3- العوامل الشخصية
40	3-4- التحسينات والتغييرات التنظيمية
40	3-5- قلة الدعم الفني والمعنوي
40	4- طرق تحسين الأداء الموظف
40	4-1- تحسين الموظف
41	4-2- تحسين الوظيفة
41	4-3- تحسين الموقف
42	5- أبعاد الأداء الوظيفي
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
45	1- بلدية قجال وتعريفها
47	2- عرض وتحليل البيانات الشخصية
52	3- عرض وتحليل بيانات المحور الأول
60	4- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
67	5- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث
73	6- النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة

ت	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47	يمثل جنس المبحوثين	01
48	يمثل سن المبحوثين	02
49	يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين	03
50	يمثل مهنة المبحوثين	04
51	يمثل خبرة المبحوثين المهنية	05
52	يمثل المخطط الإتصالي في المؤسسة	06
53	إتجاه عملية الإتصال في البلدية	07
54	يمثل طبيعة الوسائل المستخدمة في المؤسسة	08
55	يمثل الوسائل المستخدمة في البلدية	09
56	وضوح المعلومات المنتقلة بين العمال	10
57	يمثل ملائمة الوسائل لطبيعة عمل المبحوثين	11
58	يمثل وضوح الرسائل الإتصالية	12
59	يمثل الوسيلة الإتصالية التي يفضلها المبحوثون	13
60	يمثل وجود الوسائل الإتصالية الحديثة في المكاتب	14
61	يمثل سماح المستوى التعليمي باستخدام الوسائل الإلكترونية	15
62	يمثل استعمال جهاز الكمبيوتر خلال أداء الموظفين مهامهم	16
63	يمثل جود ملحقات الكمبيوتر من عدمها	17
64	يمثل إمتلاك الموظفين لبريد إلكتروني خاص بالمؤسسة	18
65	يمثل وجود شبكات إتصال سريعة داخل البلدية	19
66	يمثل قيام البلدية بدورات تدريبية في الإعلام الآلي	20
67	يمثل سرعة تنفيذ الأعمال في ضوء الإتصال الفعال	21
68	يمثل تأثير قرارات المسؤول على أداء الموظف	22
69	يمثل العوامل التي تساعد العامل في تحسين أداءه الوظيفي	23
70	يمثل إتباع البلدية لأسلوب العقاب	24
71	يمثل تأثير العقوبات على جودة أداء الموظفين	25
72	تأثير العلاقة الجيدة بين الموظفين على الأداء الوظيفي	26

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
26	شبكة الإتصال على شكل عجلة	01
27	شبكة الإتصال على شكل دائرة	02
27	شبكة الإتصال على شكل سلسلة	03
28	شبكة الإتصال على شكل عنقود	04
29	شبكة الإتصال على شكل نجمه الشكل الكامل والمتشابك	05
47	جنس المبحوثين	06
48	سن المبحوثين	07
49	المستوى التعليمي للمبحوثين	08
50	مهنة المبحوثين	09
51	خبرة المبحوثين المهنية	10
52	المخطط الإتصالي في المؤسسة	11
53	إتجاه عملية الإتصال في البلدية	12
54	طبيعة الوسائل المستخدمة في المؤسسة	13
55	الوسائل المستخدمة في البلدية	14
56	وضوح المعلومات المنقولة بين الموظفين	15
57	ملائمة الوسائل لطبيعة عمل المبحوثين	16
58	وضوح الرسائل الإتصالية	17
59	الوسيلة الإتصالية التي يفضلها المبحوثين	18
60	الوسائل الإتصالية الحديثة في المكاتب	19
61	سماح المستوى التعليمي باستخدام الوسائل الإلكترونية	20
62	استعمال جهاز الكمبيوتر خلال أداء الموظفين مهامهم	21
63	وجود ملحقات الكمبيوتر من عدمها	22
64	إمتلاك الموظفين لبريد إلكتروني خاص بالمؤسسة	23
65	وجود شبكات إتصال سريعة داخل البلدية	24
66	قيام البلدية بدورات تدريبية في الإعلام الآلي	25
67	سرعة تنفيذ الأعمال في ضوء الإتصال الفعال	26
68	تأثير قرارات المسؤول على أداء الموظف	27

69	العوامل التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي	28
70	أسلوب العقوبات في البلدية	29
71	تأثير العقوبات على جودة أداء الموظفين	30
72	تأثير العلاقة الجيدة بين الموظفين على الأداء الوظيفي	31

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي داخل المؤسسات المحلية خاصة البلديات في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخلها، وأخذنا بلدية قجال سطيف نموذجاً حيث طرحنا التساؤل الرئيسي: "كيف يساهم الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي من منظور موظفي بلدية قجال ولاية سطيف" أخذنا 26 مفردة من مجتمع البحث الذي بلغ عدده 87 موظف من مختلف المستويات أي عينة قصدية وإخترناها لأن مجتمع البحث غير مضبوط. وإعتمدنا المنهج وصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي لموظفي بلدية قجال سطيف.

أشارت النتائج إلى:

- العلاقة التي تربط الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي هي علاقة تأثير وتأثر، أي كل ما كان الإتصال الداخلي فعال كلما تحسن الأداء الوظيفي للموظفين.
- الوسيلة الأكثر إستخداماً في البلدية هي الهاتف والإعلانات، وأن معظم الموظفين يفضلون الإتصال الشفهي.
- أن معظم الموظفين والموظفين هم ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي وهذا ما يحسن الأداء الوظيفي من جهة ويحقق أهداف البلدية من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية:

الإتصال الداخلي - الأداء الوظيفي - تحسين الاداء - بلدية قجال سطيف.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Our study aimed to find the role that **intercom** plays within local institutions, especially **municipalities**, in improving the **Functionality** of its employees, and we chose **Guidjel Setif municipality** as an example, where we asked the main question: "How does intercom improve Functionality from the municipalities employees' perspective". We took 26 samples from the research community which amounted to 87 employees of different levels, and we chose it because the research community is not controlled. And we adopted the descriptive analytical method to determine the relationship between **intercom** and **Functionality**.

The results of this study show that:

- The relationship between **intercom** and **Functionality** is one of influence and effect, that is, the more effective the **intercom**, the better the **Functionality** of the workers.
- The most common method that used in the municipality is telephone and advertisements, and that most workers prefer oral communication.
- Most of the workers and employees are experienced and have a high level of education, and this improves **Functionality**, moreover helps the municipality to achieve its objectives.

Key words:

**Intercom – Functionality – Performance Improvement –
Guidjel Setif municipality**

◆ مقدمة

مقدمة

يعتبر الإتصال من السلوكيات الإنسانية والأدوات الاجتماعية التي إنتشرت منذ القدم والتي يتم من خلالها نشر الأفكار والمعلومات والبيانات والمشاعر والأحاسيس بين أفراد وعمال المؤسسات وخاصة المؤسسات المحلية أي البلديات، ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة لهذه الأخيرة كما يعد الإتصال الداخلي عنصرا أساسيا في عمل البلديات فيعتبر القلب النابض والمحرك الأساسي لعملها بين مختلف مصالحها وفروعها وأقسامها وبين العاملين فيها، وهذا من خلال التنسيق بين الوظائف وتوفير المعلومات وإنتقالها بين العمال وكذلك من أجل تفعيل العلاقات بين الإدارة والعاملين وكذلك تفعيل الاداء الجماعي للعمل.

الأداء الوظيفي للعمال يعتبر من أهم العوامل المساعدة في نجاح الإتصال الداخلي في البلدية وذلك من خلال النشاط أو العمل الذي يقوم به العامل ومن هذه المنطلقات جاءت دراستنا لمعرفة مساهمة الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في بلدية قجال بسطيف ولقد اعتمدت على خطة معينة تمثل محتواها في جانبين، **نظري وتطبيقي:**

الفصل الأول: بعنوان الإطار المنهجي للدراسة وذلك من خلال تطرقي لإشكالية البحث حيث كان السؤال الرئيسي حول كيف يساهم الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي من منظور موظفي بلدية قجال - سطيف، وصغت التساؤلات الفرعية للدراسة، وتم التطرق كذلك لأسباب إختياري للموضوع وأهداف موضوع الدراسة وأهميتها مع تحديد المفاهيم والمصطلحات وعرض بعض الدراسات السابقة وأهم النتائج التي تحصلوا عليها وتناولت منهج الدراسة وأدواته والمتمثلة في استمارة استبيان وتحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث بالإضافة لمجالات الدراسة.

الفصل الثاني: تناولت فيه الإتصال الداخلي من خلال تحديد مفهومه وعناصر العملية الإتصالية بالإضافة إلى وسائل وشبكات وأهداف الإتصال وأنواعه وتطرقت أخيرا لمعوقات الإتصال الداخلي في المؤسسات.

الفصل الثالث: تناولت فيه الأداء الوظيفي من خلال تحديد مفهومه وأهميته، والتطرق لأبعاد الأداء الوظيفي إضافة إلى العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي في المؤسسات، تم طرق تحسين الأداء الوظيفي

الجانب التطبيقي ويمثل في الفصل الرابع المعنون بـ مناقشة وتحليل نتائج الدراسة: الذي تطرقت فيه إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة (بلدية قجال - ولاية سطيف) وعرضت الهيكل التنظيمي للبلدية إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة.

ختمت الدراسة بعرض نتائج الدراسة والخاتمة وتحديد المراجع والمصادر المستخدمة إضافة لقائمة الملاحق.

الجانب النظري

◆ الفصل الأول:
الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية:

إن الإتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التواصل بين الأفراد والجماعات في المؤسسات حيث يتم من خلالها نقل الأفكار والبيانات والمعلومات والآراء من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة، فمهما بلغت المجتمعات من تطور فتبقى بحاجة إلى التواصل والإتصال مع بعضها البعض، فلا يمكن الإستغناء عنه فهو الذي يبني العلاقات التي يسودها التفاهم والتبادل المشترك بينهم.

والإتصال كذلك ظاهرة إنسانية صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية ذلك لأنه ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره فهو يعيش ضمن جماعات ديناميكية تقتضي وجود إتصال حيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأقوال والأفعال التي يقوم بها الإنسان.

فالإتصال الداخلي أصبح يحظى بإهتمام بالغ من طرف الموظفين والعمال كونه أحد العوامل التي من خلاله تسعى البلديات لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، فكلما كان الإتصال الداخلي فعال وصادق وذو غاية كلما كانت البلدية قد حققت أهدافها وغاياتها، والعكس كلما كان الإتصال الداخلي غير فعال فيصبح وسيلة لعرقلة سيرورة البلدية.

الإتصال الداخلي يؤثر على الأداء الوظيفي للمدراء والموظفين، فالأداء الوظيفي سيشكل أهمية كبيرة للبلدية من خلال الأداء الذي يؤديه كل الموظفين بطريقة محكمة وموضوعية وبكفاءة عالية وفعالية ناجحة، فكلما كان الإتصال منظم ساعد الموظفين على أداء مهامهم.

ومن خلال هذا يمكن القول أن الإتصال الداخلي يلعب دورا هاما بالنسبة للموظفين بالبلدية فهو القلب النابض لعملها وسيورتها، أي أن البلدية لا تستطيع العمل دون إتصال عمالها وموظفيها في مختلف وحداتها الإدارية.

ومن هنا يمكن أن نطرح السؤال الرئيسي كالتالي:

كيف يساهم الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي من منظور موظفي بلدية قجال ولاية

سطيف.

2- التساؤلات الفرعية:

- ما هو واقع الإتصال الداخلي وفيما تتمثل أهم أدواته المستخدمة لدى موظفي بلدية قجال سطيف؟
- كيف يمكن أن تؤثر التقنيات الحديثة للإتصال على الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية قجال سطيف؟
- هل جودة الأداء الوظيفي مرتبطة بفعالية الإتصال الداخلي لدى موظفي بلدية قجال سطيف؟

3- أسباب إختيار الموضوع:

إن إختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو أي بحث علمي، إذ لا يمكن الشروع في أي بحث قبل تحديد وحصر إطاره العام عن طريق إختيار الموضوع، وإختيارنا لهذا الموضوع لم يكن محض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية والذاتية.

3-1- أسباب الموضوعية:

- تزايد الإهتمام بموضوع الإتصال الداخلي.
- القيام بدراسة أكاديمية تعتمد على منهجية واضحة تهدف إلى التعرف على الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية قجال سطيف.
- معرفة ما إذا كان هناك إتصال داخلي فعال داخل البلدية ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي.
- توضيح نوع العلاقة بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة البلدية.

3-2- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا وزيادة الإطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور إهتماماتنا الشخصية.
- بإعتباري أدرس تخصص إتصال هذا ما أدى بي لإختيار الموضوع.
- التعرف على الإتصال داخل المؤسسات عامة والبلدية خاصة، والدور الذي يلعبه بالنسبة للأداء الوظيفي.
- معرفة الدور الذي يؤديه الإتصال الداخلي داخل البلديات.
- إثراء البحث العلمي.

4- أهمية الدراسة:

يستوجب موضوع الدراسة أهمية كبيرة في الكشف عن معنى الإتصال الداخلي في المؤسسات البلدية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لأنه يمثل أمرا أساسيا بالنسبة للمؤسسة، من خلاله نستطيع تحقيق أهدافنا وذلك من خلال الإتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية الموجودة داخل البلدية. فكلما كان الإتصال الوظيفي ناجح وفعال فالإداء الوظيفي يساعد على سيرورة العمل داخل المؤسسة، فكلما كان هناك إتصال بين الوحدات الإدارية ومختلف الأقسام وبين الموظفين كلما ساعد على الإنسجام في تأدية العمل والتعاون والتناغم بين العاملين داخل البلدية.

5- أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البلدية.
- توضيح دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في البلدية.
- معرفة أهم وسائل وأساليب الإتصال الداخلي في بلدية قجال سطيف.
- معرفة أهم المعوقات التي تؤثر على الاداء الوظيفي لعمال بلدية قجال سطيف.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات من أهم الخطوات المنهجية المتبعة في تصميم البحوث لأنها تكشف للقارئ أن يتعرف بوضوح على المصطلحات العلمية التي يستخدمها الباحث بصورة دقيقة وخلال إجرائه بحثه بصورة عامة:

6-1- مفهوم الإتصال:

لغة: وصل بمعنى بلغ أو وصل إليه معنى وصل إليه وصولا بمعنى بلغه، يعني هذا المفهوم في المعجم الوسيط في مادة وصل أصل الفعل هو بمعنى يصل فلان وصولا أي وصل الشيء أي بلغه (الدسوقي عبدة إبراهيم، 2004، ص 14).

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

اصطلاحاً: مصطلح الإتصال في اللغة العربية كما تشير المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والإنتهاء إليه، أما كلمة communication الإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني comminis ومعناها عام أو شائع أو مألوف (رابحي مصطفى عليان، 2004، ص 27).

إجرائياً: هو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر، وهو نقل للمهارات والخبرات من فرد لآخر.

6-2- الإتصال الداخلي:

اصطلاحاً: يعرف الإتصال الداخلي على أنه عبارة عن الإتصال الإنساني المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم بتطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة (ثامر البكري، 2009، ص 45).

ويعد حلقة وسلسلة الفهم التي تدمج أعضاء المنظمة من القمة إلى القاعدة بأقسامها وإدارتها كافة، وهو تفاعل أين العلاقة بين الفاعلين تضاهي أهمية الفاعلين أنفسهم والرسالة كذلك بمعنى آخر في الإتصال الداخلي، والعلاقة بين الغدرة والأفراد لها قيمة تماثل الرسالة أو المعلومات المتدفقة (دليلة بركان، 2017، ص 122).

إجرائياً: هو إنتقال المعلومات والآراء سواء كانت كتابية أو شفوية بين العمال والإدارة من أجل تحقيق أهداف أو غايات مشتركة بين العمال والإدارة.

6-3- الأداء الوظيفي:

لغة: الاداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه ويقال فلان ادى الشيء أي أوصله إلى جهته بمعنى عمل عليه وقام بما هو ملزم به (المنجد في اللغة والإعلام، ص 06).

إصطلاحاً: يعرف على أنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد والأساليب والمواد والمعدات التي يستخدمونها مع البيئة والثقافة التي يتعاملون في سياقها وهو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (تغريد عبد الجمري، 2009، ص 93).

يشير الأداء الوظيفي كذلك على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (زاوية محمد حسن، 2000، ص 215).

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

إجرائيا: يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو سلوك الفرد داخل المنظمة، ويعتبر الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي يقوم بها الموظف داخل المؤسسة، وهو تنفيذ الفرد لأعماله ومهامه وفق معدل معين مفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب.

6-4- الدور:

لغة: دار الشيء، يدور دوار بفتح وسكون - ويقال دار ويدور واستدار يستدير إذا طاف حول الشيء إذا عاد إلى الموضوع الذي إبتدأ منه (محمد مرتضي التيدي، 1982، ص 315).

إصطلاحا: هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معين (عصمت عدى، 2001، ص 15). وهو وضع اجتماعي ترتبط به مجموعة من الخصائص الشخصية ومجموعة من الدروب النشاط الذي يعزوا إليها القائم بها في المجتمع من قيمة معينة وهذا من الجانب الاجتماعي، أما من جانب التفاعل فهو ضياع مؤلف من مجموعة من الأفعال التي يؤديها الشخص في موضوع تفاعل اجتماعي (فؤاد البستاني، دون سنة، ص 211).

إجرائيا: وحسب الدراسة الحالية هو معرفة دور الإتصال الداخلي أي تحديد أو حصر الوظائف والأنشطة الخاصة به والتي يقوم بها من أجل تحسين أداء الموظفين داخل البلدية

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسة الأولى:

دراسة حساني نسرین أمينة بعنوان: دور الإتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك بمركب GI2Z لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال تنظيمي تحت إشراف الدكتورة رقاد حليلة.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة الرئيسية حول: ما العلاقة الموجودة بين الإتصال الداخلي والاداء الوظيفي في مؤسسة سونطراك GI2Z؟

وإعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي من أجل رصد ومتابعة دقيقة لهذه العلاقة من خلال الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي بمختلف أبعاده في تحسين اداء العاملين في مؤسسة الدراسة.

وقامت الباحثة بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

-عملية الإتصال الداخلي أساس لتفعيل المعارف لدى العمال ودعامة أساسية للفرد العامل لتحسين أداءه.

-هناك علاقة إيجابية طردية بين الإتصال الداخلي والاداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الدراسة.

وقامت بوضع فرضيات فرعية وهي:

-الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين نظام مشاركة الإتصال والاداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين دلالة مشاركة الإتصال والاداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عملية الإتصال والاداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

وفيما يتعلق بأدوات البحث فقد إعتمدت على:

أ- الملاحظة: استخدمت الملاحظة البسيطة.

ب- استمارة الإستبيان: وتتضمن جزئين:

الجزء الأول: شمل على المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة وظهر من خلال الجنس، العمل، المستوى العلمي، الخبرة، ومن أجل وصف عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن 14 عبارة تتمحور حول الإتصال الداخلي مقسمة على 3 أبعاد وهي (نظام الإتصال في المؤسسة، مشاركة الإتصال، عملية الإتصال) وكل بعد يحتوي على خمس عبارات.

الجزء الثالث: وتضمن 5 عبارات حول الأداء الوظيفي

ت-وثائق المؤسسة: وثائق تخص الهيكل التنظيمي الذي يضم كل المصالح الخاصة بمؤسسة

سوناطراك مركب GI2Z.

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

ث- عينة البحث: استخدمت العينة الغرضية أو العمدية. حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة الدائمين وبلغ عددهم 800 عامل مقسمين على جميع الأقسام في المؤسسة. وقامت الباحثة بإختيار عينة قدرها 150 فرد عامل في المؤسسة أي بنسبة 15% من المجتمع. أهم أهداف الدراسة:

- عملت على تحليل الواقع الحالي للإتصال الداخلي في مؤسسة سونطراك.
- تحديد العلاقة بين عملية الإتصال واداء الأفراد العاملين فيها وكذا العلاقة باداء المؤسسة.
- إيجاد حلول مناسبة للمؤسسات لرفع وتحسين اداء أفرادها والقدرة على البقاء والمناقشة خاصة في ظل توفر المواد وغياب النتائج في الميدان.

أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

- وجود علاقة طردية قوية إيجابية بين الإتصال الداخلي والاداء الوظيفي.
- هناك علاقة قوية بين الاداء الوظيفي ككل حيث لا يمكن التفريق بينهما لدرجة التشابك.
- العلاقة تربط الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي هي علاقة تأثر وتأثير أي كلما كان الإتصال الفعال يؤدي حيويًا ومؤثرًا في اداء العاملين.
- نقص الإتصال الشفهي والمواجهاتي بين العاملين.

7-2- الدراسة الثانية:

دراسة باهي نسبية بعنوان: دور الإتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي، لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. حيث كان السؤال الرئيسي للإشكالية: هل يلعب الإتصال الداخلي دورا فعالا في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات التربوية؟

صاغت الباحثة مجموعة من الأسئلة الفرعية والذي كانت على النحو التالي:

- ما طبيعة الغتصال الداخلي السائد في المؤسسات؟

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

- ما هي وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسات (المؤسسة التربوية بلدية قصر الصبيحي).
- هل هناك علاقة بين الإتصال الداخلي السائد في المؤسسة وبين تحسين الاداء الوظيفي بها؟
- وإعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي من أجل دراسة الواقع أو الظاهرة وتحديد العلاقة بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسات التربوية:
- إعتمدت الإستبيان "استمارة الإستبيان" واعتمدت على التوزيع بالمقابلة نظرا لإختلاف المستوى التعليمي لمجتمع بحثها الذي يضم إداريين وعمالا، وأساتذة.

وفيما يخص الإستبيان ضم 3 محاور بالإضافة إلى بيانات شخصية:

- المحور الأول: طبيعة الإتصال الداخلي في المؤسسة واحتوى على 10 أسئلة.
- المحور الثاني: وسائل الإتصال الداخلي واحتوى على 08 أسئلة.
- المحور الثالث: علاقة الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي واحتوى على 10 أسئلة.

(وكانت الأسئلة مغلقة ومفتوحة)

مجتمع البحث كان 130 مفردة حيث كانت ثلاث مؤسسات:

- ابتدائية مسعودي عباس: 18 موظف
 - متوسطة شريط بلخير: 51 موظف
 - ثانوية الشرفي محمد الهادي: 61 موظف
- واستخدمت العينة القصدية من المؤسسات.

أهم أهداف الدراسة:

- الكشف عن دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية.
- معرفة العلاقة بين نمط الإتصال الداخلي السائد في المؤسسة وبين تحسين الاداء الوظيفي.
- التعرف على وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة محل دراستها.
-

أهم النتائج التي توصلت إليها:

- الإتصال الداخلي في المؤسسة التربوية قائم على الإتصال الرسمي.
- وجود علاقة بين الإتصال الداخلي وبين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول إلى موظفيه المرتبطة بمهامهم.
- يعتمد الموظفون على وسائل الإتصال الكتابية خاصة الإعلانات وعدم توفر الوسائل الحديثة للإتصال يعتبر حاجزا أمام تدفق وإنسياب المعلومات داخل المؤسسة التربوية.

7-3- الدراسة الثالثة:

دراسة كسيوة مريم وقرواز نبيلة بعنوان: الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال أكلي محند أولحاج جامعة البويرة.

كانت إشكالية الدراسة الرئيسية مصاغة كالتالي: كيف يمكن للإتصال الداخلي أن يلعب دورا في تحسين أداء العاملين؟

ومن أجل توضيح إشكالية الدراسة قامتا الطالبتين بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإتصال الداخلي؟
- فيما تتمثل إنعكاسات الإتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟
- ما هو واقع الإتصال الداخلي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - البويرة؟

أدوات جمع البيانات:

أ- الملاحظة: البسيطة وذلك من خلال الزيارات الإستطلاعية التي قامتا بهما في مؤسسة الدراسة وتم التركيز على الإتصالات الداخلية بين العاملين وسلوكياتهم وأدائهم.

ب- المقابلة.

ت- استمارة الإستبيان: وتمحورت حول أربعة محاور أي 25 سؤال:

- المحور الأول: يضم البيانات الشخصية
 - المحور الثاني: إتجاهات الإتصال الداخلي في شركة سونلغاز البويرة
 - المحور الثالث: أداء العاملين في شركة سونلغاز - البويرة.
 - المحور الرابع: أثر الإتصال الداخلي على أداء العاملين في شركة سونلغاز - البويرة.
- عينة البحث: ضم مجتمع الدراسة 650 فردا، وإتخذت 100 فرد كعينة دراسة.

أهم أهداف الدراسة:

- توضيح أهمية موضوع الإتصال الداخلي من خلال مساهمته في تحسين اداء العاملين.
- تأثير الإتصال الداخلي في تحسين اداء العاملين في المنظمة.
- معرفة واقع الإتصال الداخلي ووسائله في مؤسسة سونلغاز بالبويرة.

أهم النتائج المتحصل عليها:

- العلاقة التي تربط الإتصال الداخلي وتحسين أداء العاملين، هي علاقة تأثير وتأثر.
- للإتصال علاقة وثيقة بالعملية الإدارية من حيث التخطيط، التنظيم والتنسيق.
- يؤكد أن أفراد عينة الدراسة أو الإتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.
- الإتصال داخل شركة سونلغاز بالبويرة هي أداة تنظيمية لا غنى عنها.

8- منهج الدراسة:

يعرف منهج الدراسة بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه (mourice angers, 1996, p.58).

وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ييسر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاده (jean chaude, 1996, p.9).

ويعرف كذلك على أنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة (أحمد عارف العساف، محمود الوادي، 2011، ص 104).

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقة ويعبر عنها بوصف الظاهرة مع بيان خصائصها كما يعبر عنها كميا فيعطينا وصفا رقميا مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر (إبراهيم عبد العزيز، دون سنة، ص 74).

وإخترنا هذا المنهج لتحديد العلاقة بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي لعمال بلدية قجال بسطيف، وكذلك الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين أداء العمال بالبلدية وكذلك من أجل وصف وتحليل الظاهرة المراد دراستها.

9- مجتمع وعينة الدراسة:

9-1- مجتمع البحث:

هو مجموعة المتغيرات (المتغير التابع، والمتغير المستقل) الذي سيتم إجراء البحث عليها وسيشكل مجتمع البحث المراد دراسته من الموظفين الذين يزاولون عملهم في بلدية قجال - سطيف.

9-2- عينة الدراسة:

هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله (رشيد رزواتي، 2008، ص 267).

ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية وذلك أن مجتمع البحث غير مضبوط.

العينة القصدية تستخدم عموما في الدراسات الإستطلاعية التي تتطلب القياس وخاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد وبالتالي فلا يوجد إطار دقيق يمكن من إختبار العينة (رشيد رزواتي، المرجع نفسه، ص 276).

ولقد أخذنا 29 مفردة من مجتمع البحث الذي يبلغ عدده 87 موظف من مختلف المستويات.

10- أدوات جمع البيانات:

إعتمدنا في دراستنا على إستمارة الإستبيان والتي تعرف بأنها:

نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد (محمد علي محمد، 1980، ص 339).

كما تعرف على أنها مجموعة أسئلة مفتوحة وغير مفتوحة (رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 182).

ولقد تطرقنا من خلال الإستمارة إلى 3 محاور أي مجموعة من الأسئلة موجهة لمجتمع البحث أي الموظفين العاملين ببلدية قجال - سطيف.

- المحور الأول: واقع الإتصال الداخلي وأهم الأدوات المستخدمة.
- المحور الثاني: تأثير التقنيات الحديثة للإتصال على الأداء الوظيفي.
- المحور الثالث: جودة الأداء الوظيفي وإرتباطه بفعالية الإتصال الداخلي.

ملاحظة: عند توزيع الإستمارات تم توزيع 29 استمارة على موظفي بلدية قجال، لكن تم استرجاع 28 استمارة فقط، كما ألغيت استمارتين لعدم الإجابة على جميع أسئلتها. ليكون مجتمع البحث النهائي 26 مفردة.

11- مجالات الدراسة:

11-1- المجال المكاني: والذي يقصد به الموقع الجغرافي وكانت هذه الدراسة على بلدية قجال

سطيف كوني أسكن في هذه البلدية إخترتها لقربها الجغرافي وذلك من أجل سهولة التواصل والوصول بالمبحوثين "موظفي البلدية من مختلف المستويات".

11-2- المجال الزمني: كانت المدمة مقتصرة من: 2022/05/08 إلى 2022/06/09.

11-3- المجال البشري: موظفي بلدية قجال - سطيف - من عدة مستويات.

◆ الفصل الثاني:

الإتصال الداخلي

تمهيد:

يعتبر الإتصال الداخلي سر نجاح المؤسسات كونه الوسيلة المثالية داخل المؤسسات وخاصة البلدية وذلك من خلال نقل المعلومات والأفكار والآراء بين الموظفين ولقد تزايد الإهتمام بالإتصال الداخلي بعد نجاحه في المؤسسات ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى (مفهومه، أنواعه، فوائده وشبكاتة... إلخ).

1- مفهوم الإتصال الداخلي:

هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عملية التفاعل التي تتم داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية. (ناصر قاسيمي، 1993، ص 136)

كما يعرفه ابراهيم أبو عرقوب بأنه الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي ينبغي داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (ابراهيم أبو عرقوب، 2010، ص 179)

وعرفته منال طلحت: بأ، ه دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الإتصال بمحيطها. (منال طلحت محمود، 2002، ص 22)

وعرفه فتحي محمد موسي: إنتقال المعلومات وانسيابها من آراء ومشاعر وإتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الغدارة والعمال والإتصال المثمر، يستهدف التفاهم المشترك والتوفيق بين هؤلاء وأولئك. (فتحي محمد موسي، 2010، ص 179)

2- عناصر العملية الإتصالية

1-1- المرسل:

ويقصد به الشخص أو المدير الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في الأفكار، الإتجاهات القيم والخبرات المهنية، وكثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالإتصال. (محمد صاحب السلطان، 2014، ص 112)

2-2- الرسالة:

بصفة عامة هي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وهي مجموعة الأفكار والإقتراحات تكون من طرف الموظفين إلى مسؤوليتهم أو التعليقات والتوجيهات (من الرؤساء إلى الموظفين بخصوص أداء مهامهم) ويتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة. (محمد صاحب السلطان، المرجع نفسه، ص 113)

2-3- الوسيلة:

هي الوسيط أو ناقل الرسالة فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة وتنتقل إلى المستقبل على هيئة مكتوبة،
منكرات داخلية، إعلانات حائطية، تقارير رسمية... (بشير العلق، دون سنة، ص 26)

2-4- المرسل إليه:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة حيث يقوم بحل رموز الرسالة، بغية التوصل إلى تفسير
محتواها وفهم معناها وينعكس ذلك في انماط السلوك المختلف التي يقوم بها. (سلوى عثمان الصديقي،
1999، ص 28)

2-5- التغذية العكسية:

هي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل والتأكد من أنه تم فهمها كإنجاز الموظفين لمهامهم
تبعاً للتعليمية والتوجيهات المقدمة من طرف رؤسائهم، أو العكس كالإعتماد على بعض مقترحات
الموظفين في إتخاذ القرارات إلا أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، مثلاً في
المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة وعملية قياس ردود الفعل في العملية
الإتصالية مهمة حيث يتبين فيها إذا تمت عملية الإتصال بطريقة جيدة أم لا. (زكرياء الدوري وآخرون،
2010، ص 2015)

2-6- التشويش:

هي عوامل ومتغيرات غير مخطط لها من شأنها أن تجعل مستلم الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة
عن ما خطط له المرسل وفي ظروف التشويش لبلوغ الأهداف المنشودة للمؤسسة من خلال المهام
الموكلة للموظفين. (بشير العلق، مرجع سابق، ص 27)

3- أنواع الإتصال الداخلي:

تتعدد أنواع الإتصال الداخلي وفقاً لمعايير مختلفة داخل المؤسسة أي منها درجة الرسمية، أسلوب
التأثير للإتجاه، طبيعة الإتصال إلا أننا نرى أنها كلها تشترك في ما سوف نتناوله. (دليلة بركان،
2017، ص ص 499 - 500)

3-1-1 - الإتصال الرسمي:

يتم هذا الإتصال بين الأفراد داخل المؤسسة أي بين مختلف المستويات الإدارية بالطرق الرسمية المتفق عليها فهذا النوع من الإتصال يتعلق بالبناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أنه يستند على قواعد تظبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه القوانين الرسمية للمنظمة، وتدفع المعلومات عبر خطوط السلطة بحسب التسلسل السلمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة، والتي غالبا ما لا يسمح تجاوزها.

هذا النوع من الإتصال اهتمت به المدرسة التقليدية واعترفت به حيث اعتبر الغتصال الرسمي بأنه الوحيد الذي يمكن من خلاله للمؤسسة ان تحقق اهدافها بإعتباره إتصالا مدروسا مقصودا وواعيا وفق علائقية معينة بحيث يعتبر ركيزة أساسية داخل المؤسسة تكمل الوظائف الأخرى لتحقيق أهدافها... (دليلة بركان،

المرجع السابق، ص 135)

3-1-1-1 - الإتصال المساعد:

يرى **Jiffely** أن الإتصالات المساعدة تتطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، السذي يتيح للمسؤولين الإداريين حرية الإتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. (**Jiffely. S,)**

(2007, p p 61 - 73)

وتسلك الإتصالات المساعدة عدة سبل مثل الاجتماعات الدورية والتقارير المكتوبة، والإقتراحات والمشاكل والاستثناءات وتقارير الاداء والشكاوي والمنازعات، علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها ولا يمكن ان يتخيل الأمر منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات الإتصالات المساعدة فحتى في التنظيمات الدكتاتورية نجد أن الإتصالات قائمة، حيث تعتمد الإدارة الدكتاتورية على تغذية عكسية من المستويات الإدارية الأدنى للتعرف على ما يدور في المنظمة من أحداث وتطورات. (**حميد الطائي**

وبشير العلق، 2009، ص 57)

3-1-2 - الإتصال النازل:

تصنف هذه الإتصالات ضمن إطار الإتصالات الرأسية وتعد الأكثر شيوعا حيث تتساب المعاني والرسائل مثل (الأوامر، التعليمات، التوجيهات والملاحظات، إلخ...) من المستويات الإدارية العليا إلى

الفصل الثاني الإتصال الداخلي

المستويات الإدارية الدنيا، وهذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الإتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الإتصال. (العامري وصالح مهدي محسن، 2007، ص ص 499 - 500)

3-1-3 - الإتصال الأفقي:

هذا النوع من الإتصال يتم بين الوحدات التنظيمية المتتالية في التدرج الهرمي بالمؤسسة ويمثل شبكة إتصال رسمية من خلالها يتم تبادل المعلومات والإقتراحات بين مختلف عمال ورؤساء الأقسام وهذا ما تتجه إليه الإدارات الحالية بالنظر إلى أهمية مقارنته مع الإتصال العمودي، وكذلك التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة من خلال إنتشار المعلومات والإشتراك فيها وتخفيف الضغط على الإتصال العمودي إذ يستطيع رؤساء الأقسام الإتصال مباشرة مع بعضهم دون اللجوء إلى من هم أعلى منهم سلطة. (دليلة بركان، 2017، ص 139)

يعمل هذا الإتصال على تشجيع التفاعل والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة وحتى خارجها وفي هذا السياق يؤكد "هنري فايول" على ضرورة تشجيع هذا النوع من الإتصال لتحقيق الفعالية الإدارية والإتصالات السلبية، غير أن له عيوباً تتمثل في تداخل الإختصاصات والصلاحيات بين الإدارات بإختلاف التخصصات الوظيفية، وحدثت بعض المشاكل الإدارية كعدم الرغبة في مشاركة المعلومات كما أن على عملية التنسيق المطلوبة. (شعبان فرج، 2009، ص 199)

3-1-4 - الإتصال المحوري:

هو الإتصال الذي يتم بين المدراء والعاملين في أقسام أو أحداث أخرى غير تابعة لهم تنظيمياً أي أنه لا يتبع خطوط السلطة والسلم الوظيفي، كأن يتصل مدير قسم التسويق برئيس مصلحة المحاسبة، ويمكن ملاحظة أهمية الإتصال المحوري في المؤسسات المتعددة الجنسيات، حيث توضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعة المنتوجات الرئيسية بغض النظر عن المنطقة الجغرافية. (دليلة بركان، مرجع سابق، ص 140)

3-2 - الإتصال غير الرسمي:

الإتصال غير الرسمي هو العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية حيث يظهر الإتصال غير الرسمي في المؤسسة نتيجة لوجود التنظيم غير الرسمي بسبب تكرار أو تعداد العلاقات بين العاملين والإنتماء لنفس الفئة المهنية، كذلك نتيجة الميل الطبيعي للأفراد نحو الإتصال رغبة في التنفيس من الضغوطات التي يعانها العامل. (دليلة بركان، المرجع السابق، ص 140)

ويمثل الإتصال غير الرسمي أحد أكثر أنواع الإتصالات شيوعا في العالم فهذه الإتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، حيث تتساب المعلومات والمعاني في الإتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين أعداد أكبر من الناس وتعد قنوات الإتصال غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الإتصالات الأخرى، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية وهو ما يضيف قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الإتصالات وغالبا ما تعتمد الإتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الإتصال، علاوة على إعتادها على الوسائل التحريرية أيضا. (حميد الطائي وبشير العلق، 2009، ص 61)

4- وسائل الإتصال الداخلي:

4-1 - وسائل الإتصال الصاعد:

يوجد العديد من الوسائل الإتصالية نذكر منها التقارير وصناديق الاقتراحات وسير الاراء.

• التقارير:

تعد التقارير وسيلة أساسية وهامة للتعرف على سيرورة الأعمال داخل المؤسسة فهي عبارة عن ملفات تخزين البيانات والمعلومات عن كل قضيه تعد وتحفظ للحاجة، إن التقارير عبارة عن وصف دقيق لنظام المعلومات من أجل معرفه سير العمل وإستنتاج الأداء الفعلي له. (فضيلة دليو، 2003، ص 131)

• التحقيقات وسير الأراء:

تعتبر هذه الوسيله من وسائل الإتصال الصاعد اللفظي الغير مباشر وتتم التحقيقات لمعرفه الجو العام السائد في المؤسسة وصورتها في نظر عمالها ومدى ولائهم وتكون هذه الوسيله على شكل أسئلة تطرح

الفصل الثاني الإتصال الداخلي

على العمال مع إحترام الجدية في العمل والسرية التامة مع أفضلية اللجوء إلى إختصاص خارجي للقيام بالعملية لتكون هناك مصداقية اكبر. (دليلة بركان، 2017، ص 147)

• صناديق الإقتراحات والشكاوى:

تعد هذه الوسيلة من أهم الوسائل المستخدمة في الإتصال الصاعد فبواسطة صندوق الإقتراحات والذي هو عبارة عن صندوق يتم فيه وضع كل الإقتراحات وكل ما يتعلق بالعمال والحلول التي يقدمونها وآرائهم حول مسائل معينة. (دليلة بركان، المرجع نفسه، ص 148)

الاتصال النازل وهي مجموعة الوسائل التي تنقل المعلومات والأفكار من المدير أو الرئيس الى المرؤوس سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة نذكر منها

4-2- وسائل الإتصال النازل:

وهي مجموعة الوسائل التي تنقل المعلومات والأفكار من المدير أو الرئيس إلى المرؤوسين سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة نذكر منها:

• جريده المؤسسة:

تعتبر جريده المؤسسة من الركائز الاساسية للاتصال الداخلي تصمم خصوصا لإعلام العاملين، فهي أداة مرنة تستعمل للرقابة وتؤكد هوية وشخصية المؤسسة. (دليلة بركان، نفس المرجع السابق، 148)

• الإعلانات أو لوحة الإعلانات:

تعتبر من الوسائل واسعة الإستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إختبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والإرشادات الخاصة بالعمل. (منير حجاب، 1999، ص 161)

• الملصقات:

هي عبارة عن رسومات وصور توضيحية لأفكار ومعلومات معينة تخص المؤسسة موجهة للعمال ويمكنهم من خلالها إستيعاب الأمور المتعلقة بالأمن الداخلي وأشياء أخرى. (دليلة بركان، مرجع سابق،

ص 151)

4-3- وسائل الإتصال الأفقي والمحوري:

- الاجتماعات:

وهي إلتقاء أو اجتماع أعضاء المؤسسة في جلسات من أجل تبادل المعلومات والآراء حول قضية ما مراد دراستها وتكون بين العمال والرئيس.

- المؤتمرات:

هي وسيلة تسعى إلى بناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة يتم فيها الطرح والتبادل الفكري بقصد التوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات. (محمد يوسف، 2012، ص

(147

- الهاتف / الفاكس:

تعتبر كلها من وسائل الإتصال اللفظي غير المباشر وتكاد تتواجد في جميع الأقسام والمصالح وهذا قصد تسهيل التعاملات وتسريع المعلومات والتمكين من إتخاذ القرارات. (محمد يوسف، المرجع نفسه،

ص 154)

5- شبكات الإتصال الداخلي:

تعرف الشبكة على أنها موقع مهيكّل situation structurée يجري فيه تحويل الأفراد للمعلومات بنمط معين. (koonty H doell, and all, 1984)

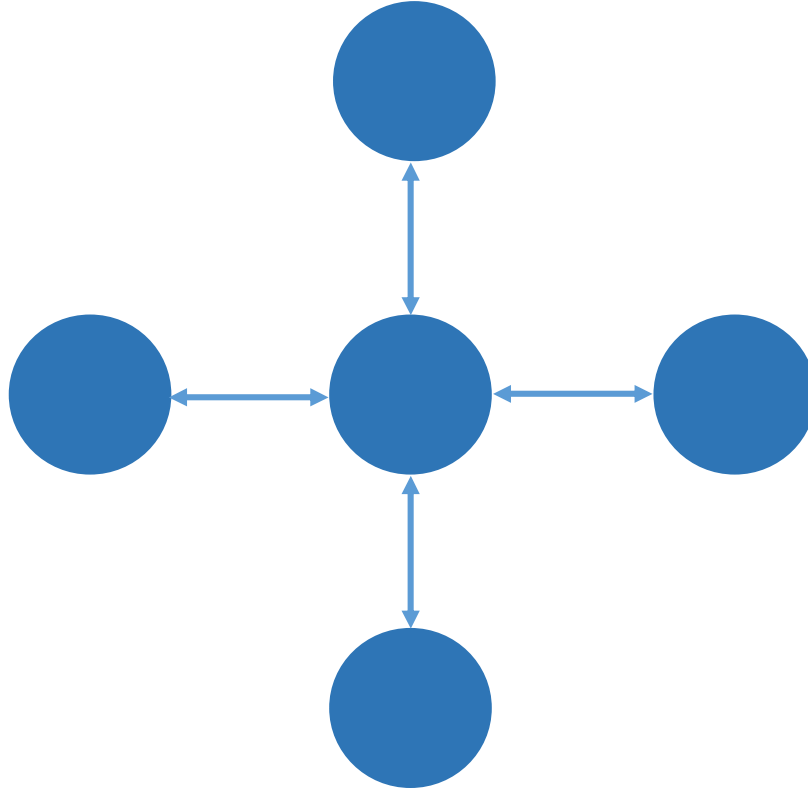
شبكات الإتصال هي القنوات التي تتساق عبرها المعلومات وهذه المعلومات قد تكون رسمية وغير رسمية. (Rollins S, 2003)

- شبكة العجلة (الاتصال المركزي):

ما يميز هذا النمط هو تدفق الإتصالات من خلال شخص مركزي واحد، عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة بحيث يتبعه مجموعة محدودة من العمال ولا يمكن الإتصال مع بعضهم إلا من خلال هذا

الشخص، هذا النوع من الشبكات لا يمكن تواجده في المنظمات كبيرة الحجم. (دليلة بركان، 2017، ص 128)

شكل رقم (01): شبكة الإتصال على شكل عجلة

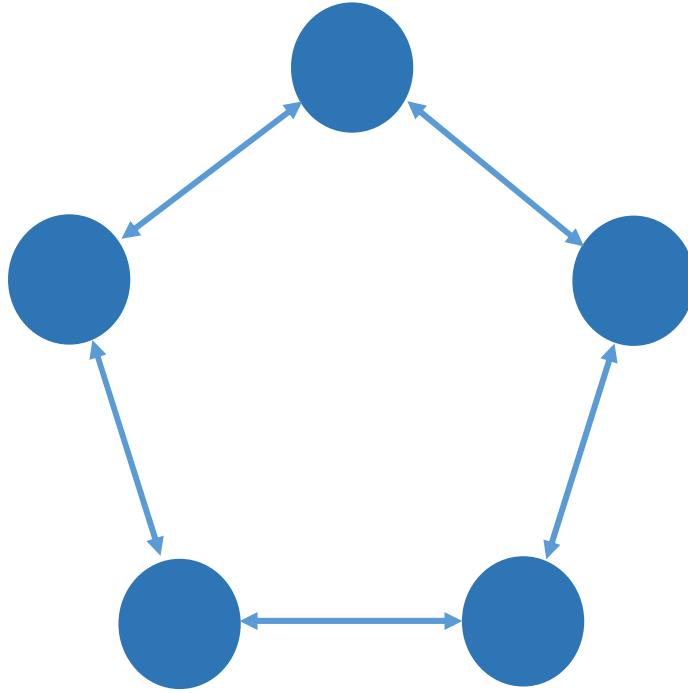


المصدر: أحمد الخطيب وعادل سالم معايا، الإدارة الحديث - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار الكتاب العالمي للنشر، الاردن، 2009، ص 335.

• شبكة الدائرة:

الإتصال هنا يأخذ شكل دائرة إذ يمكن لكل فرد أن يتصل بفردين آخرين وكافة الأعضاء يتواجدون في مستوى دائري أي لا وجود للقائد. (دليلة بركان، المرجع نفسه، ص 128)

شكل رقم (02): شبكة الإتصال على شكل دائرة

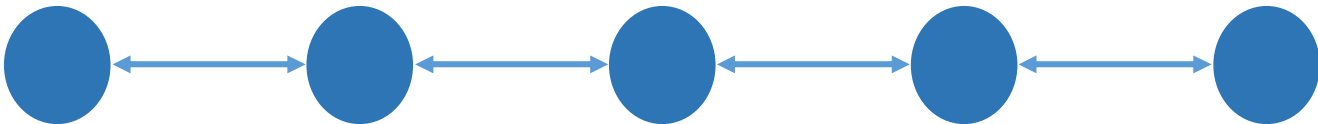


المصدر: عنتر إبراهيم شلال، إدارة الترويج والإتصالات، ط 1، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2011، ص 34.

• شبكة السلسلة:

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع يستطيع اي منهم الاتصال المباشر بفرد او فردين الا الذين يمثلون مراكز مهمه ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف السلسلة يملك النفوذ في منصبه ويصلح هذا الإتصال في المؤسسات صغيره الحجم التي يستطيع المدير أو الرئيس أداء دوره من خلال عدد من المساعدين. (بلحجار حياة، دون سنة، ص 26)

شكل رقم (03): شبكة الإتصال على شكل سلسلة

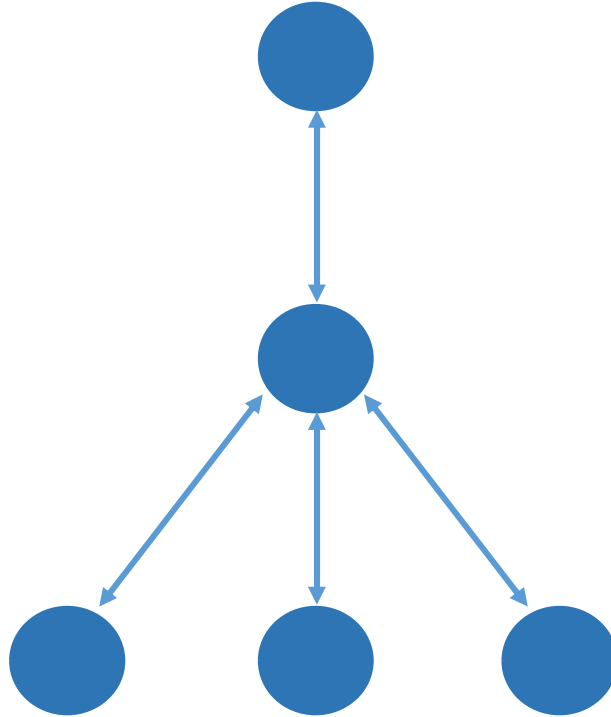


المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 363.

• شبكة العنقود:

عبارة عن نمط يمكن للشخص تمرير المعلومات إلى مجموعة محدودة ومختارة، هذه الأخيرة تمرر المعلومات إلى فئة ثانية قد يحدث هنا تحريف للمعلومات مما قد يسيء إلى الإنطباع الإداري من جهة وقد يعيق عملية إتصال المدير بالأعضاء من جهة أخرى، وفي نفس الوقت تحتفظ المجموعة بهذه المعلومات لنفسها. (دليلة بركان، مرجع سابق، ص 128)

شكل رقم (04): شبكة الإتصال على شكل عنقود

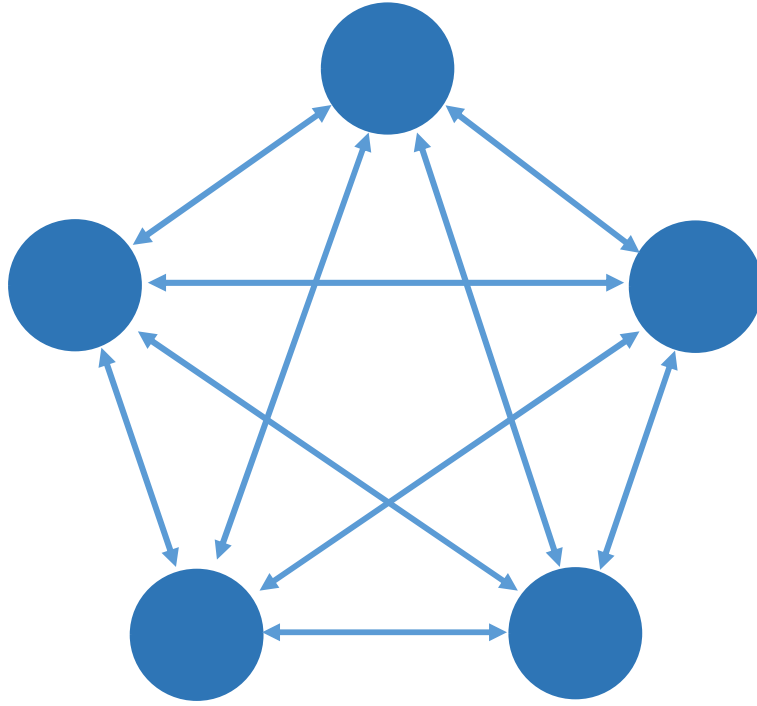


المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 364.

• شكل النجمة الكامل المتشاك

في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، بمعنى آخر أن الإتصال هنا يتجه في كل الإتجاهات إلا أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

شكل رقم (05): شبكة الإتصال على شكل نجمة الشكل الكامل والمتشابه



المصدر: أحمد الخطيب، عادل سالم، الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثه، ط 1، جدار للكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2009.

6- أهداف الإتصال الداخلي:

إن الاتصال وسيلة وليست غاية في حد ذاتها وإن نجاح الإدارة في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم المسؤولين للتوجيهات والأوامر والإرشادات لكن يتوقف ذلك النجاح إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين وعلى مقدرة المرؤوس على تفهم المدير، إنها علاقة تبادلية من الفهم المشترك وأن لعملية الإتصال الداخلي في أي منصة أهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية: (ضرار العتيبي وإبراهيم خريس، 2007، ص 203)

6-1- أهداف الإتصال الداخلي الخاصة بالقيادة:

- الإتصالات الأفقية وسيلة التنسيق فهي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين جهود قادتها.

• تمكن الإدارة العليا من الحصول على قدر كافي من المعلومات والبيانات تمكنها من إتخاذ القرارات الهامة.

• تمكن القائد من توصيل آرائه وتوجيهاته وتعليماته ووجهة نظره إلى العاملين. (ياسمينه بودويرة ومريم بوزردون، 2007، ص 52)

6-2- أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة إلى العاملين:

• تعريف العاملين بأهداف المنشأة والتغيرات التي تطرأ على سياستها وإمامهم بصفة عامة إماما تاما بما يجري داخل المنشأة من أمور تهمهم، مما يوفر القيادة والعاملين ويشعروا بالإنتماء وبقيمتهم.

• يرفع روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويقلل من الشائعات، وينال العاملون من خلال الإتصال قسطا من التوجيه والتعليم والتدريب الذي يؤدي إلى زيادة مهاراتهم ويحسن أدائهم وتشكيل سلوكهم وإتجاهاتهم بما يتفق وأهداف منظمة. (محمد أمين زويل، 2010، ص 21)

6-3- أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة إلى الجمهور:

الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالبا مؤسسة خدمات لذلك فالمؤسسة يهملها إقامة نظام للإتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة.

وكذلك يهملها أن يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود، والمؤسسة يهملها بالدرجة الأولى التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوى ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها. (خيرى خليل الجميلي، 1997، ص 27)

7- معوقات الإتصال الداخلي:

إن معوقات الإتصال وعقباته تعد مشتركة - بمعنى أن مسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد أو جزء من نظام الإتصال دون غيره، وإنما هو مسؤولية مشتركة تتحملها وتضطلع بها عدة أطراف أو حلقات وبالتالي فإن نظام الإتصال الفعال يفقد قيمته دون وجود حلقة مؤثرة للغذية العكسية، فالتغذية العكسية تعد بمثابة حزام الأمان أو مؤشر فعالية الإتصال لأنها تعطينا صورة واقعية عن مدى فعالية الإتصال وجدواه. (Fisk .R, 2006, p p 25 - 27)

7-1- المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمرسل:

وذلك أن مشاكل الإتصال ومعوقاته تبدأ من المرسل، وتتفاقم وتكبر ككرة الثلج تماما حيث تصل الرسائل مشوهة أو مرتبكة إلى المستلم، ما يؤدي إلى مشاكل ومعوقات أكبر، ومن أبرز المشاكل والمعوقات التي تكون مردها المرسل كآلاتي: (حميد الطائي وبشير العلاق، 2009، ص 74)

أ- الحالة النفسية للمرسل:

تعد من أبرز معوقات الاتصال ما يتطلب من المرسل قدرا عاليا من ضبط النفس والتأني وأحيانا الصبر قبل إرسال أي نوع من الرسائل خصوصا اللفظية التي تظهر فيها الحالة النفسية بوضوح على وجه المرسل أو تفاسيره البدنية الأخرى. (حميد الطائي وبشير العلاق، المرجع نفسه، ص 75)

ب- الإفتراضات والأحكام المظلة لدى المرسل:

حيث يتصور المرسل أو يعتقد أو يكون لديه إدراك خاطئ بأن رسالته مفهومة وواضحة أو أنها ينبغي أن تكون كذلك، دون أن يدرك هذا الإنطباع قد لا يكون موجودا بنفس المعنى لدى المستلم. (حميد الطائي وبشير العلاق، نفس المرجع، ص 75)

ت- التفاوت في السلطة الوظيفية:

حيث يخشى الكثير من المرؤوسين إرسال أو بث الكثير من المعلومات والبيانات والمقترحات والرسائل خوفا من عدم الرضا، أو ردد الفعل السلبية من قبل الرؤساء في بعض الأحيان، وغالبا ما يقوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراء مايسمى بتقنية (فلتر) مضمون الرسالة ما يفقدها جزء من مضمونها ويتم هذا الأمر بشكل متعمد وليس عفويا. (العامري وآخرون، 2007، ص 76)

ث- الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة:

فالتوقيت السيئ لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو الإهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية قد يرسل إنطباعات أو رسائل خاطئة للمستلم أو يجبر المستلم على إعطاء تفسيرات متناقضة أو مغلوطة كما التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة. (حميد الطائي وبشير العلاق، 2009، ص 76)

7-2- المعوقات والمشاكل المرتبطة بوسيلة الإتصال:

أ- الإختيار الخاطئ للوسيلة:

حيث تفشل عملية الإتصال برمتها عندما يتم إختيار وسيلة إتصال غير ملائمة أو ضعيفة أو إختيار توليفة من وسائل الإتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض. (حميد الطائي وبشير العلاق، المرجع السابق، ص 77)

ب- بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة:

حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويضعف الروح المعنوية، وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة وفي دراسة شملت 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الإتصال، إتضح أن المعلومات فور ما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد إختزلت إلى 30%. (الحموي شريف، 2007، ص 35)

ت- سوء أو ضعف وسيلة الإتصال:

حيث أن وسائل الإتصال الضعيفة فنيا ووظيفيا قد تؤدي إلى تشويه عملية الإتصال وإضعافها، ولهذا السبب بالذات نجد أن الإتصالات في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها بنى إتصالات تحتية جيدة أو تكون هذه البنى التحتية قديمة أو بالية، وفي جميع الحالات يكون الإتصال مشوها. (حميد الطائي وبشير العلاق، 2009، ص 79)

7-3- المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة: وتتمثل في:

أ- لغة الرسالة: حيث يكون المضمون مرتبكا وضعيفا وأحيانا مشوها.

ب- هدف الرسالة: حيث يكون الهدف غير واضح أو غير موجود في الأساس.

ت- أسلوب كتابة الرسالة: فقد يكون للأسلوب معقدا جدا أو مبسطا، وفي كلتا الحالتين يشوه الإتصال ولا يحقق أهدافه.

ث- أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها: قد يكون النص جيدا، إلا أن نطق محتواه خصوصا في الإتصال اللفظي قد يكون سيئا ما يؤدي إلى تشويه الإتصال. (حميد الطائي وبشير العلاق،

المرجع نفسه، ص 79)

7-4- المعوقات والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية:

إن معوقات التغذية العكسية تفسد الإتصال برمته، ويمكن إيجاز معوقات التغذية العكسية ومشاكلها الرئيسية كالتالي: (Mammiton .R, 2007, p 132)

- أ- الإفتقار إلى متابعة سير عملية الإتصال وعدم الإكتراث بالنتائج المرجوة منها.
- ب- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية وهذا ما يحصل في ظل الإدارة الديكتاتورية التي تقتض الإلتزام الحرفي بالتعليمات دون أي مناقشة.
- ت- تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون أدنى إهتمام بدوافع المستقبل.
- ث- ضعف بنى الإتصال التحتية أو سوء تصميمها بحيث تكون بإتجاه واحد وليس إتجاهين.
- ج- عدم إيلاء إهتمام كاف بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الإتصال الداخلي عامل أساسي وعنصر هام يجب أن يكون داخل أي مؤسسة وخاصة البلدية، وهذا نظرا للدور الذي يلعبه داخل البلدية من خلال تبادل المعلومات والآراء والبيانات بين الموظفين من مختلف المستويات، وكذلك من خلال الشبكات والوسائل التي تطرقنا إليها داخل الفصل لذا يعتبر الإتصال الداخلي القلب النابض لسيرونة عمل المؤسسات فلا يمكن تصور مؤسسة بدون إتصال أو مخطط إتصالي فهو يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

◆ الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي في المؤسسات

تمهيد:

إن نجاح المؤسسات في إنجازها مهامها وتحقيق أهدافها يرجع إلى عنصر الأداء الوظيفي الذي يتعرف من خلاله على أداء الفرد لمهامه وقدراته للأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل الناجح، ومن خلال هذا الفصل تطرقنا لمفهوم الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، أبعاده بالإضافة إلى طرق تحسينه

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف حسن: الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن محمد راوية، 1999، ص 216)

ويعرف على أنه جهد منسق للقيام بمهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة أو قصر وقت وأقل تكلفة. (عبد الله عقله مجلى الخزاعة، 2009، ص 32)

ويعرف على أنه فعل أو نشاط وسلوك، أي تأدية عمل أو إنجاز نشاط وتنفيذ مهمة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة. (الشيخ الداوي، 2010، ص 218)

يعرف كذلك على أنه عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وهو إتصال رسمي أو غير رسمي. (ثامر البكري، 2009، ص 45)

هو إقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى. (عامر عوض، دون سنة، ص ص 125-126)

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة المهام والتعليمات والأعمال والأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها العمال داخل المنظمة أي البلدية المطلوبة من الرؤساء أو المسؤول عليهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة أو البلدية.

2- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة أو منظمة وتتجلى في ما يلي: (مريم أرفيس، دون سنة، ص ص 481-482)

- الأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب.
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة من مرحلة الظهور إلى مرحلة الريادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.
- أهمية الاداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح مخططات التنمية الإقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الاداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لإختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمتغير من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء. (وائل محمد صبحي، 2009، ص 40)
- الأداء الوظيفي هو الأساس فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم.
- الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالمتابعة والإجتهد للحصول على المهارة والكفاءة المهنية.
- الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع.
- استغلال قدرات وإمكانيات الفرد أحسن استغلال باستثمار الفرص السانحة له. (فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص ص 98-99).

3-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف، بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الاداء الوظيفي ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للقيادة بصفة عامة وخاصة تداخل التفاعل بين شخصية القائد ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة. (الحماسي محمد اسماعيل داود، 2016، ص)

3-1- العوامل التقنية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم خصوصا مايلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، والتجهيزات.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

3-2- العوامل البشرية:

التمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، وحاجات ورغبات الأفراد. كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي:

- خصائص العمل.
- الرقابة الفعّالة.
- نظام الأجور.
- الحوافز.

بالإضافة للخصائص الديموغرافية مثل المستوى التعليمي، الخبرة، والسن. (سعاد قسوم، 2019، ص

ص 48-49)

3-3- العوامل الشخصية:

تعتبر الشخصية عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم العوامل الشخصية، فالتحيز الشخصي للرئيس على الأداء يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل.

3-4- التحسينات والتغييرات التنظيمية:

ويعبر عنها الباحثون أيضاً بالتطوير التنظيمي داخل المنظمة ويشير الدكتور نور الدين حاروش أن التطوير التنظيمي هو جملة من العمليات والسلوكيات، تباشرها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه العمليات التخطيط الواعي والعلمي والحركة الهادفة للتحسين. والإرتقاء بالمنظمة دائماً إلى الأحسن.

3-5- قلة الدعم الفني والمعنوي:

ونقصد به الدعم الفني الذي يتلقاه العامل من رئيسه في العمل، إضافة إلى الدعم المعنوي الذي يلقيه المرؤوس من رئيسه في صورة مراعاة الرئيس لإحتياجات المرؤوس ومتطلباته ومشاعره. (علي حسين محمد، 2006، ص 82)

4- طرق تحسين الأداء الموظف

يحدد هاينز ثلاثة مداخل لتحسين الأداء، وهي: (حساني نسرين أمينة، 2020/2019، ص ص 54-55)

4-1- تحسين الموظف:

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى التغيير أو تحسين الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً وإتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والإعتراف بأنه ليس ناك فرد كامل وإدراك حقيقة بانه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظفين، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الإستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات

- الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على المرغوب، بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بإمتياز، وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بها وهذا يعني توفير الإنسجام بين الأفراد وإهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو في الإدارة.
- الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الاداء مرتبطة ومنسجمة مع إهتمامات وأهداف الموظف والإستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الإهتمامات.

4-2- تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو مثبّطة أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو إحتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء ويعتبر هاينز أن نقطة البداية في دراسته وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة وهي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الإستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات أو أقسام داخل المؤسسة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام بها، بينما في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

4-3- تحسين الموقف:

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة هذه المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المجموعة كفريق العمل ومدى مناسبة ووضوح خطوط الإتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، ويضيف أن عمل جداول العمل وتغييرها بما يناسب خدمته ومصالحه العمل، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء "درجة إهتمام المشرف بالإتصالات ومقدار تفويضه للسلطة" ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعة الأعمال

أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز أنه إذا أُريد التخطيط لتحسين الأداء فيجب أن يعالج بأساليب دون تحطيم نفسية الموظف.

5- أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وهذه الأبعاد

هي: (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 220)

5-1- نمط الاداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العلم، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

5-2- الجهد المبذول:

ويعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بالسرعة أو كميتها بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي، للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة وطبقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

5-3- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

الجانب التطبيقي

◆ الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- بلدية قجال وتعريفها:

هي رقعة جغرافية من الوطن ذات حدود إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتمثل أصغر وحدة إدارية في التقسيم الإداري ويسيرها المجلس الشعبي البلدي.

التاريخ والنشأة:

تعود نشأة بلدية قجال إلى القرون الهجرية الأولى، وبتاريخ: 1936 أنشأت البلدية تحت اسم: بلدية قجال.

الموقع الجغرافي:

تقع بلدية قجال في جنوب ولاية سطيف، على سلسلة الهضاب العليا للشرق الجزائري، يغلب عليها الطابع الفلاحي الريفي رغم استقطابها لبعض الاستثمارات والنشاطات الاقتصادية الأخرى، يحدها من الشمال بلديتي سطيف وأولاد صابر من الجنوب بلديات عين الحجر وبئر حدادة وجبل يوسف، من الشرق بلديتي بازر سكرة، عين الحجر ومن الغرب بلدية مزلق وتقع على ارتفاع 900/800 متر على سطح البحر - في حين تبلغ مساحتها الجغرافية 197 كم.

الكثافة السكانية:

حسب إحصائيات سنة 1998 قدر عدد سكان البلدية 27981 نسمة موزعين على مركز البلدية كالتالي: 5629 نسمة على مستوى مركز البلدية، 7240 نسمة على مستوى التجمعات الثانوية، أما المناطق المبعثرة 15022 نسمة وفي إحياء السكان لسنة 2008 قدر عدد السكان بـ 33685 نسمة موزعين على أربع تجمعات كبرى وهي كالتالي:

- التجمع المركزي رأس الماء.
- التجمع الحضري الثانوي قجال.
- التجمع الوطني بئر الأبيض.
- التجمع الحضري بوعواجة.

* المرافق الصحية: يوجد على مستوى البلدية مستشفى بـ 140 سريرا، عادة متعددة الخدمات و 08 قاعات للعلاج.

الهيكل التنظيمي النموذجي لبلدية قجال



2- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

1- الجنس:

جدول رقم 01: يمثل جنس المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
61.53	16	نكر
38.47	10	أنثى
100	26	المجموع

شكل رقم 06: جنس المبحوثين

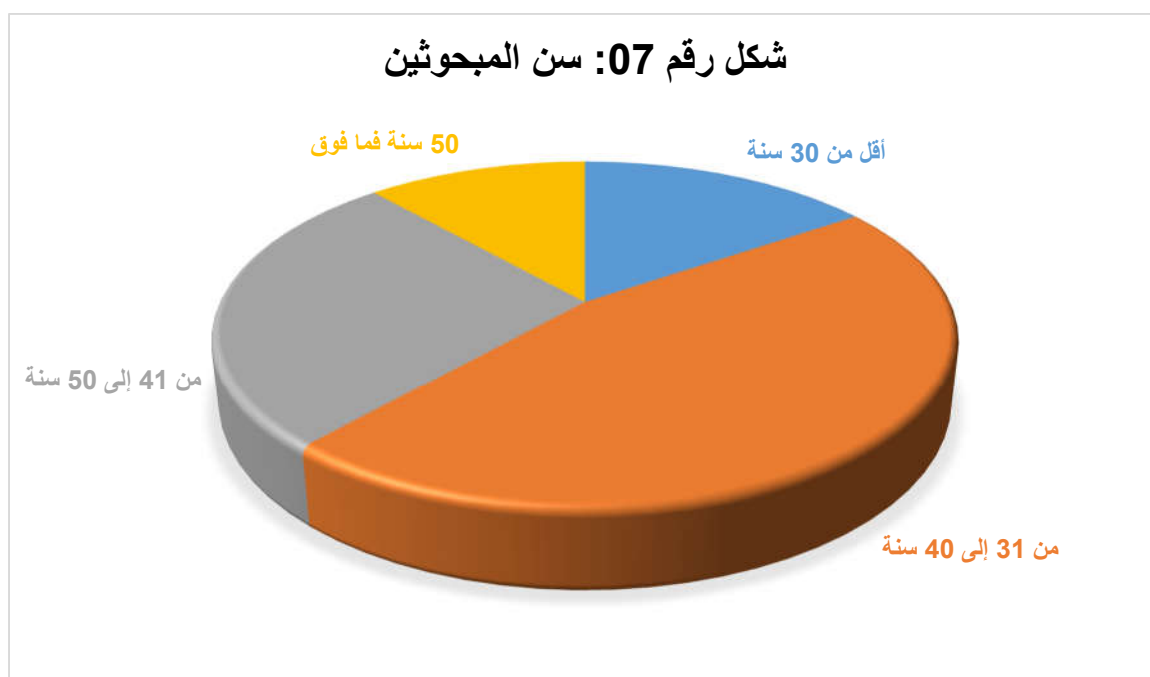


من خلال الجدول الممثل أعلاه ومن خلال جنس المبحوثين نجد أن 16 موظف من مجموع العينة هم ذكور، والذين تقدر نسبتهم بـ 61.53%، حيث كان عدد الإناث 10 وتقدر نسبتهم بـ 38.47%، فنلاحظ إرتفاع عدد الموظفين الذكور بالبلدية مقارنة بعدد الإناث، وذلك راجع إلى كون المدينة صغيرة ومحافضة لخصوصية المنطقة وهيمنة الطابع الذكوري في تولي المناصب الإدارية.

جدول رقم 02: يمثل سن المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	السن
15.39	04	أقل من 30 سنة
46.16	12	من 31 إلى 40 سنة
26.92	07	من 41 إلى 50 سنة
11.53	03	50 سنة فما فوق
100	26	المجموع

شكل رقم 07: سن المبحوثين



من خلال الجدول أعلاه تبين أن الفئة العمرية تتوزع على أربع فئات، فالفئة العمرية الأعلى كانت من 31 إلى 40 سنة والتي كان عددها 12 موظف، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة والتي عددها 07 موظف وقدرت نسبتها بـ 26.92%، ثم تأتي الفئة الثالثة أقل من 30 سنة بـ 04 موظفين وقدرت نسبتها بـ 15.39% وفي الأخير فئة الأكبر من 50 سنة بـ 03 عمال.

ونلاحظ إرتفاع الفئة ذات السن من 31 إلى 40 سنة وذلك راجع إلى كون البلدية لا تعتمد على فئة الشباب بالدجة الأولى وقلة المناصب وإعتمادها على مستوى السن.

3- المستوى التعليمي:

جدول رقم 03: يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	إبتدائي
03.85	01	متوسط
42.30	11	ثانوي
34.61	09	جامعي
12.24	05	دراسات عليا
100	26	المجموع

شكل رقم 08: المستوى التعليمي للمبحوثين



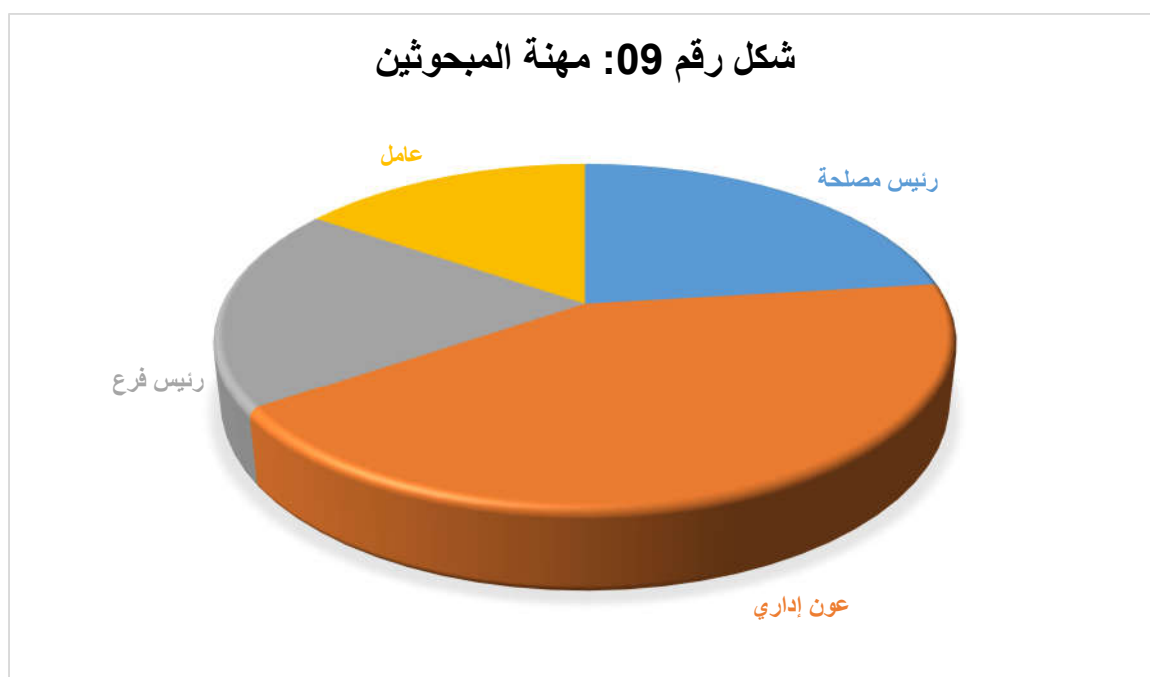
من خلال الجدول أعلاه كان المستوى التعليمي موزع على 05 فئات، وكانت فئة المتحصلين على المستوى الثانوي أعلى نسبة والتي قدرت بـ 30.42% من مجموع عدد المبحوثين، فكانت متقاربة نوعا ما مع فئة الجامعيين والتي قدرت بـ 34.61%، أما الفئات الأخرى كانت حاضرة وبنسبة قليلة الدراسات العليا ومستوى المتوسط، ونلاحظ غياب كل الموظفين الذين يملكون مستوى إبتدائي.

وهذا راجع إلى شروط التوظيف في البلدية وكذلك من أجل تحسين خدمات وأهداف البلدية

جدول رقم 04: يمثل مهنة المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	المهنة
23.07	06	رئيس مصلحة
42.30	11	عون إداري
19.23	05	رئيس فرع
15.40	04	عامل
100	26	المجموع

شكل رقم 09: مهنة المبحوثين

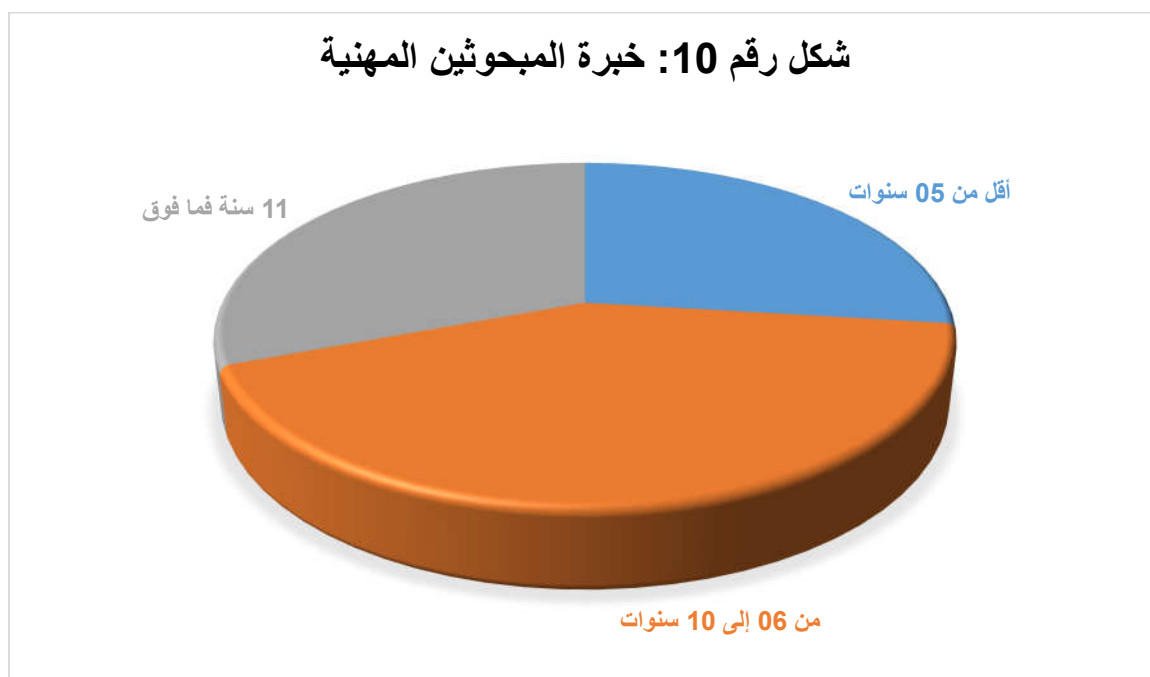


من خلال الجدول أعلاه تبين أن عدد الموظفين الذين يمتحنون مهنة عون إداري والذي بلغ عددهم 11 موظف بنسبة 42.30% من مجتمع البحث هي الفئة الأكثر تواجدا في البلدية مقارنة مع الفئات الأخرى التي يمثل مجموعهم 15 موظف بنسبة 57.70% نظرا لوجود العديد من المكاتب الإدارية في البلدية.

جدول رقم 05: يمثل خبرة المبحوثين المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
26.93	07	أقل من 05 سنوات
42.30	11	من 06 إلى 10 سنوات
30.77	08	من 11 إلى فما فوق
100	26	المجموع

شكل رقم 10: خبرة المبحوثين المهنية



من خلال الجدول أعلاه والمتمثل في 03 فئات من خلال الخبرة فنجد أن أكبر نسبة لعينة الدراسة هي الفئة التي تتراوح من 06 إلى 10 سنوات، والتي قدرت بـ 11 موظف وبنسبة قدرها 42.30% بإحتلالها المرتبة الأولى وبعدها تأتي الفئة الثانية 11 سنة فما فوق والتي سجلت 08 موظفين بنسبة 26.93% أي أن البلدية تهتم بجميع الفئات، وذلك أن كل فئة تخدم الأخرى بإعتبار أن الفئة الأكثر خبرة تساعد الموظفين الجدد أي أقل من 05 سنوات وذلك راجع إلى أن البلدية تسعى دوماً للحفاظ على الإستقرار وتحقيق الأهداف.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الأول: واقع الإتصال الداخلي وأهم الأدوات المستخدمة

1- هل يوجد مخطط إتصالي في مؤسستك؟

جدول رقم 06: يمثل المخطط الإتصالي في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
84.61	22	نعم	هل يوجد مخطط إتصالي في مؤسستك؟
15.39	04	لا	
100	26	المجموع	

شكل رقم 11: المخطط الإتصالي في المؤسسة



من الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة التي اجابت بنعم فيما يخص وجود مخطط إتصالي في البلدية بلغ عددهم 22 موظف بنسبة 84.61% بينما الذين أجابوا ب لا بلغ عددهم 04 موظفين بنسبة 15.39% وهذا يدل على وجود مخطط إتصالي بالفعل بالبلدية كونها دائما تحرص على تحسين الخدمات والحفاظ على أهدافها الرئيسية وهذا ما جعلها تضع مخطط إتصالي للحفاظ على سيرورة عملها ومساعدة موظفيها في أداء مهامهم من خلال وضع مخطط.

2- هل عملية الإتصال الداخلي تجري في جميع الإتجاهات؟

جدول رقم 07: إتجاه عملية الإتصال في البلدية

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
42.30	11	صاعد: من العمال إلى المدير
34.62	09	نازل: من المدير إلى العمال
23.08	06	أفقي: بين العمال والمدير
100	26	المجموع

شكل رقم 12: إتجاه عملية الإتصال في البلدية



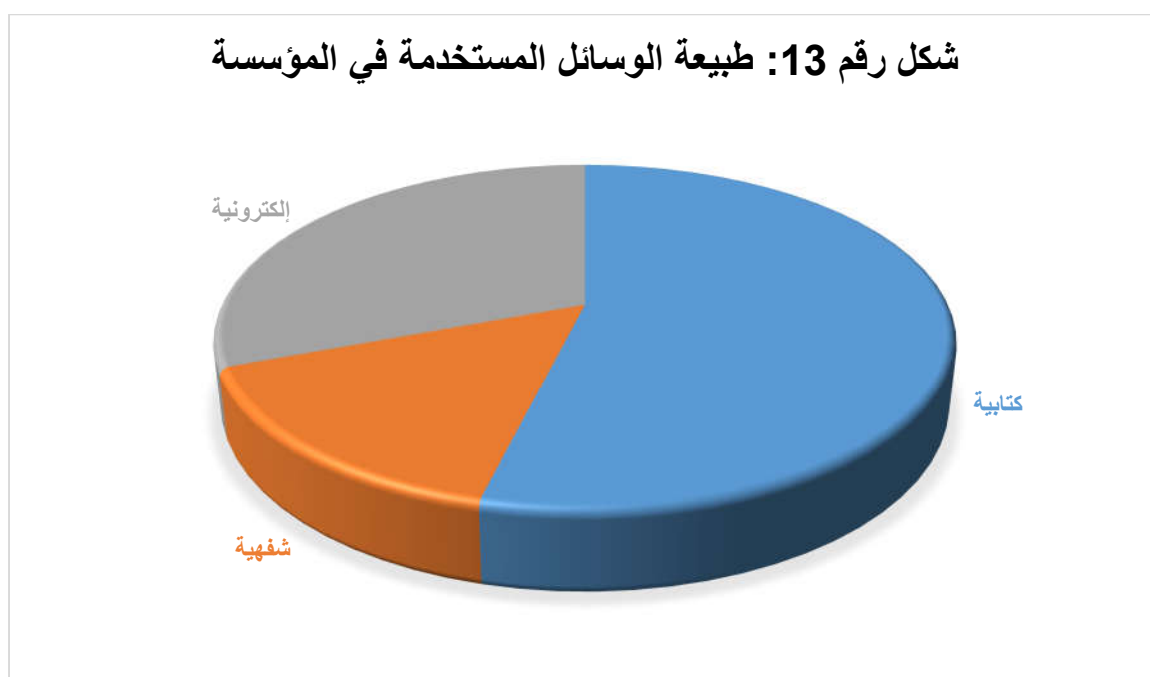
من خلال الجدول أعلاه تبين أن الإتصال السائد داخل البلدية هو الإتصال الصاعد والذي بلغت نسبته 42.30% أي ما يعادل 11 عام والإتصال النازل الذي بلغت نسبته 34.62% وهذا يعادل 09 موظفين والإتصال النازل والذي بلغت نسبته 23.08% أي ما يعادل 06 موظفين، ومنه نلاحظ وجود جميع الإتصالات في البلدية وهذا راجع كون البلدية مؤسسة إدارية تحتاج جميع الإتصالات في عملها من خلال الندوات والإقتراحات والاجتماعات وبعض الأمور والتوجيهات في العمل لجميع أنواع الإتصالات لضمان سيرورة العمل وتحقيق التواصل بين الموظفين من مختلف المستويات ومنه نقول أن الأنواع الإتصالية الثلاثة ضرورية لضمان سير عمل البلدية من أجل تحقيق أهدافها.

3- ما هي طبيعة الوسائل المستخدمة في البلدية؟

جدول رقم 08: يمثل طبيعة الوسائل المستخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
53.84	14	كتابية
15.39	04	شفهية
30.77	08	إلكترونية
100	26	المجموع

شكل رقم 13: طبيعة الوسائل المستخدمة في المؤسسة



من خلال الجدول أعلاه من خلال طبيعة الرسائل المستخدمة فتمثلت الوسائل الكتابية والتي بلغت نسبتها 53.84% أي ما يعادل 14 موظف والوسائل الشفهية والتي بلغ عدد موظفيها 04 بنسبة 15.39% أما الوسائل الإلكترونية فبلغت نسبتها 30.77% أي ما يعادل 08 عمال.

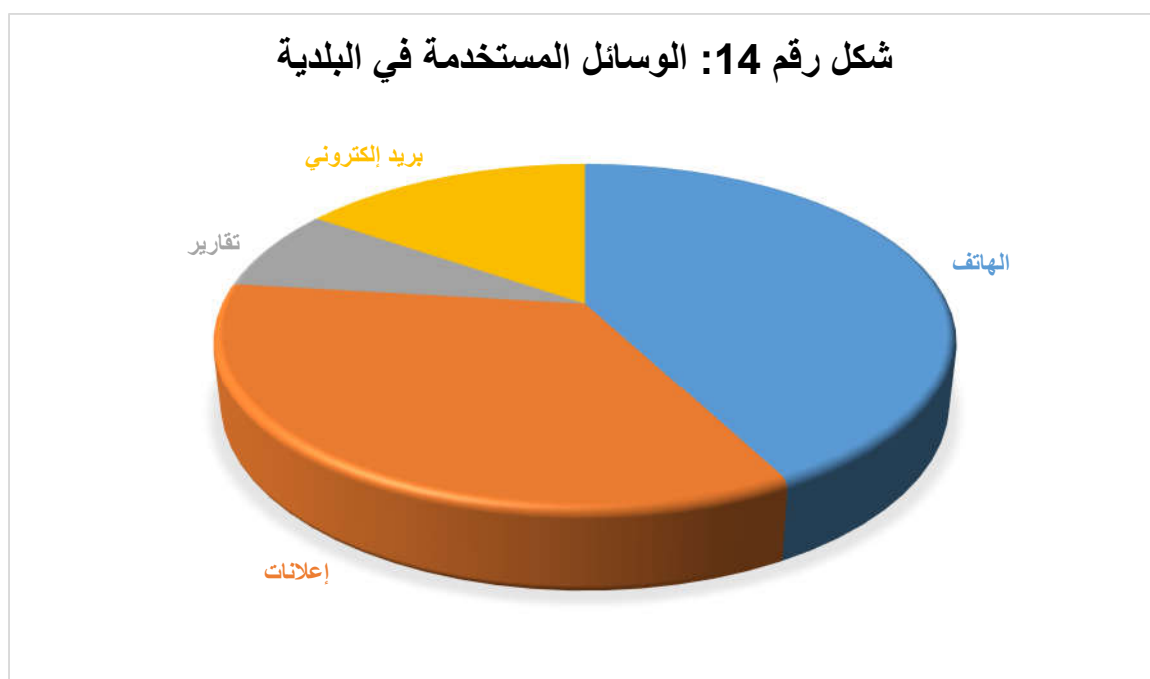
ويمكن تفسير ذلك بأن البلدية تعتمد كثيرا على الوسائل الكتابية من خلال الإعلانات والتقارير داخل البلدية وخاصة في الاجتماعات والمؤتمرات لكي تسهل عملية التواصل بين الموظفين وذلك لسهولة فهم محتوى الوسائل الكتابية وهذا لا يعني وجود إتصال بالوسائل الإلكترونية وهذا يدل على حرص البلدية لتقديم العمل داخلا لبلدية وكذلك وجود الوسائل الشفهية نسبة ضئيلة وهذا يدل على وجود صراعات بين الموظفين.

4- ماهي الوسائل المستخدمة في البلدية؟

جدول رقم 09: يمثل الوسائل المستخدمة في البلدية

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
الهاتف	11	42.30
إعلانات	09	34.61
تقارير	02	07.70
بريد إلكتروني	04	15.39
المجموع	26	100

شكل رقم 14: الوسائل المستخدمة في البلدية



من خلال الجدول أعلاه حول الوسائل المستخدمة في البلدية منجد أن الهاتف هو الوسيلة الأكثر استخداماً في البلدية بنسبة 42.30% ما يعادل 11 موظف والإعلانات 09 موظفين بنسبة 34.61% والتقارير بنسبة 07.70% والبريد الإلكتروني بـ 04 موظفين بنسبة 15.39%.

ويمكن تفسير ذلك أن الهاتف يساعد الموظفين في العمل داخل البلدية وخاصة عند غياب أو تأخر عامل فيمكن الإتصال به وهذا يدل على ضرورة استخدام الهاتف داخل البلدية بين الموظفين.

5- هل المعلومات تنتقل إليك واضحة؟

جدول رقم 10: وضوح المعلومات المنتقلة بين الموظفين

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
88.47	23	نعم	هل المعلومات تنتقل إليك واضحة؟
11.53	03	لا	
100	26	المجموع	

شكل رقم 15: وضوح المعلومات المنتقلة بين الموظفين



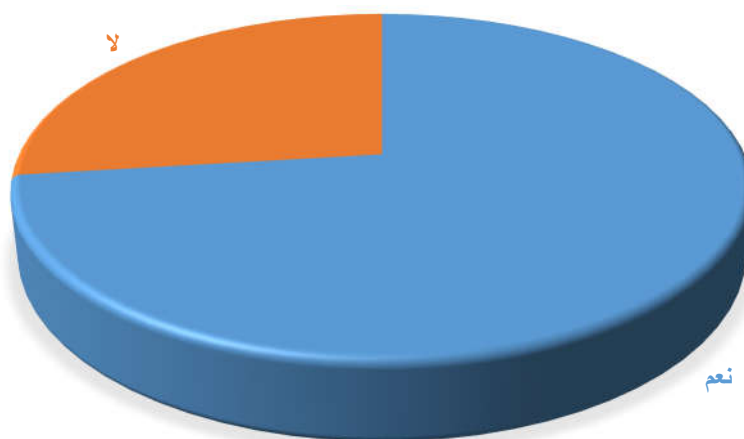
من خلال الجدول أعلاه حول المعلومات المنتقلة بين الموظفين كانت معظم الإجابات بنعم والتي بلغت نسبتها 88.47% أي ما يعادل 23 عامل، بينما المبحوثين الذين أجابوا ب لا فبلغت نسبتهم 11.53% أي ما يعادل 03 موظفين ويمكن تفسير هذا على حرص الموظفين والبلدية لتقديم الأفضل فمن خلال تسهيل المعلومات المرسله إليه وهذا يدل على إنضباطية الموظفين داخل البلدية بينما الذين أجابوا ب لا فيمكن أن تكون هناك صراعات داخلية بين الموظفين فلا يستوعبون المعلومات المرسله إليهم وذلك بسبب الشحاء الموجودة بين الموظفين.

6- هل ترى أن الوسائل المستخدمة في البلدية ملائمة لطبيعة عملك؟

جدول رقم 11: يمثل ملائمة الوسائل لطبيعة عمل المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
73.08	19	نعم	هل ترى أن الوسائل المستخدمة في البلدية ملائمة لطبيعة عملك؟
26.92	07	لا	
100	26	المجموع	

شكل رقم 16: ملائمة الوسائل لطبيعة عمل المبحوثين



من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم المبحوثين أجابوا بنعم حول الوسائل المستخدمة ملائمة لطبيعة عملهم والتي بلغت نسبتها 73.08% أي ما يعادل 19 موظف بينما نسبة ضئيلة بالنسبة للموظفين الذين أجابوا بـ لا والذي بلغ عددهم 07 موظفين بنسبة 26.92%.

ويمكن تفسير هذا بأن البلدية تحرص دائما على توفير وسائل إتصالية لإرضاء الموظفين بأنسب وسيلة للإتصال كونها تساهم في عملية الإتصال داخل البلدية.

7- هل الرسائل الإتصالية تصل إليك بوضوح؟

جدول رقم 12: يمثل وضوح الرسائل الإتصالية

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
84.61	22	نعم	هل الرسائل الإتصالية تصل إليك بوضوح؟
15.39	04	لا	
100	26		المجموع

شكل رقم 17: وضوح الرسائل الإتصالية



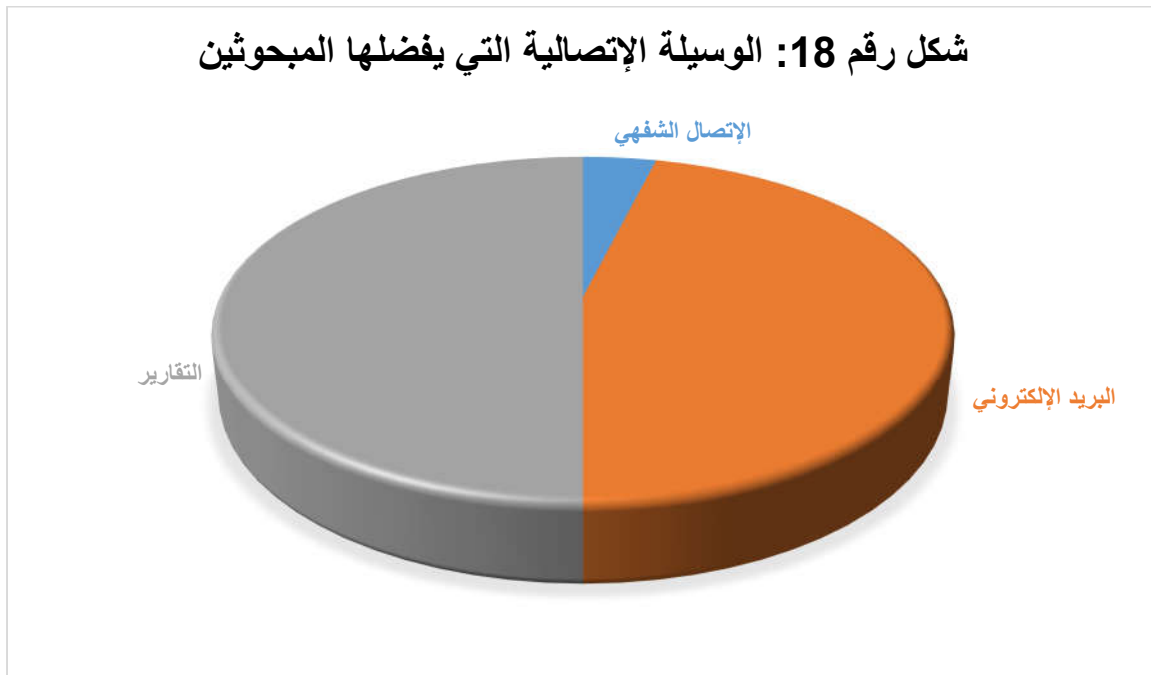
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 22 مجووث والذين قدروا بـ 84.61% أجابوا بنعم حول وضوح الرسائل الإتصالية بينما نسبة 15.39% أجابوا بـ لا والتي بلغ عددهم 04 موظفين. ويمكن تفسير هذا على أن البلدية توفر وسائل إتصالية سهلة الإستعمال وكذلك رغبة وميولات كل موظف.

8- ما هي الوسيلة التي تفضل استخدامها؟

جدول رقم 13: يمثل الوسيلة الإتصالية التي يفضلها المبحوثون

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
الإتصال الشفهي	01	03.85
البريد الإلكتروني	12	46.15
التقارير	13	50.00
المجموع	26	100

شكل رقم 18: الوسيلة الإتصالية التي يفضلها المبحوثون



من خلال الجدول أعلاه حول الوسيلة التي تفضل استخدامها حيث بلغت إجابة المبحوثين الذين يفضلون الإتصال الشفهي بـ 03.85% والبريد الإلكتروني نسبته 46.15% أي ما يعادل 12 موظف. أما التقرير قبل عددهم 13 موظف أي ما يعادل نسبة 50.00% وهذا يفسر الصراع الداخلي بين الموظفين من مختلف المستويات وهذا من خلال إجابة المبحوثين على الإتصال الشفهي أما التقاري والبريد الإلكتروني كانتا بنسبة متقاربة وهذا يدل على تنوع ميولات ورغبات كل موظف.

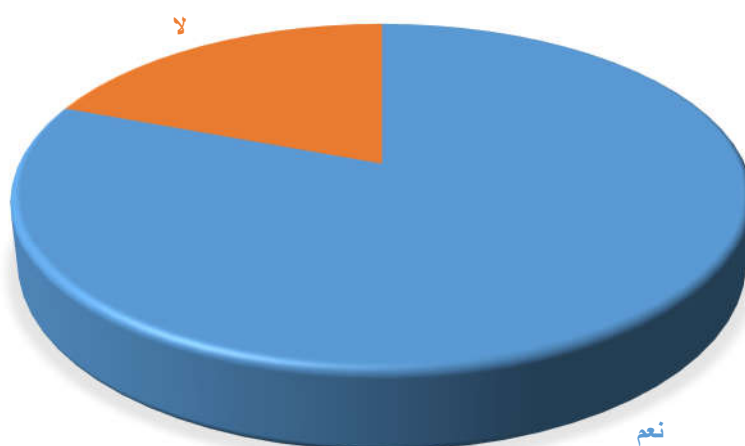
4- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: تأثير التقنيات الحديثة للإتصال على الأداء الوظيفي

1- هل المكاتب الإدارية مزودة بوسائل إتصالية حديثة؟

جدول رقم 14: يمثل وجود الوسائل الإتصالية الحديثة في المكاتب

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
80.77	21	نعم	هل المكاتب الإدارية مزودة بوسائل إتصالية حديثة؟
19.23	05	لا	
100	26		المجموع

شكل رقم 19: الوسائل الإتصالية الحديثة في المكاتب



من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الذين أجابو بنعم حول وجود وسائل إتصالية حديثة بلغت نسبتهم 88.77% أي ما يعادل 21 موظف، أما الذين أجابوا بـ لا فقدروا بـ 5 موظفين بنسبة 19.23% وهذا ما يفسر لنا توفر الوسائل الإتصالية الحديثة خاصة في المكاتب الإدارية كالهاتف، الفاكس، الأنترنت وهذا يدل على حرص البلدية على توفير الوسائل والعوامل المحيطة بالموظفين في البلدية من أجل تقديم الأحسن وتحقيق الأهداف كونها وسائل حديثة تمتاز بالسرعة والآلية في توصيل المعلومة للموظفين داخل البلدية وخاصة موظفين المكاتب الإدارية أما الذين أجابوا بـ لا فكانت حسب طبيعة العمل أو المنصب الذي يزاولون فيه عملهم كالحارس.

2- هل مستواك التعليمي يسمح لك باستخدام الوسائل الإلكترونية؟

جدول رقم 15: يمثل سماح المستوى التعليمي باستخدام الوسائل الإلكترونية؟

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
80.77	21	نعم	هل مستواك التعليمي يسمح لك باستخدام الوسائل الإلكترونية؟
19.23	05	لا	
100	26		المجموع

شكل رقم 20: سماح المستوى التعليمي باستخدام الوسائل الإلكترونية



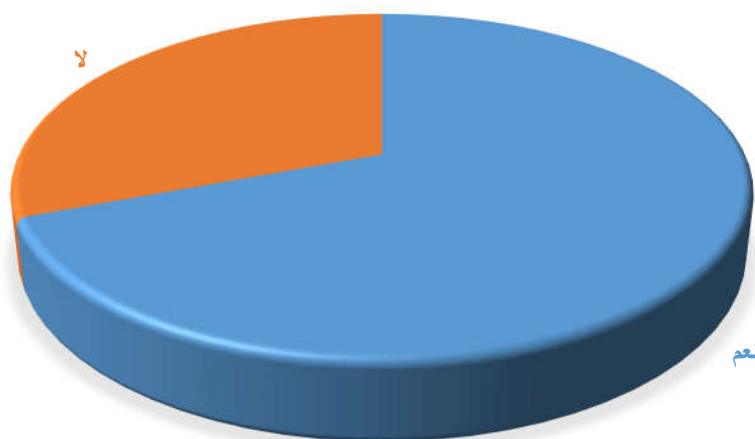
من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن معظم الإجابات كانت بـ نعم والتي قدرت بـ: 21 موظف بنسبة 80.77% من المبحوثين والذي بلغ عددهم 5 موظفين، ومنه نستنتج أن النظام السائد في عملية توظيف الموظفين داخل البلدية يمتاز بتوظيف موظفين ذوي مستوى في التعليم بكثرة حرصا على الحفاظ على مكانة وأهداف وغايات البلدية وذلك لتسهيل استخدام الوسائل الإلكترونية.

3- هل توفر البلدية جهاز كمبيوتر تستعمله خلال أداء مهامك؟

جدول رقم 16: يمثل استعمال جهاز الكمبيوتر خلال أداء الموظفين مهامهم

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
69.23	18	نعم	هل توفر البلدية جهاز كمبيوتر تستعمله خلال أداء مهامك؟
30.77	08	لا	
100	26	المجموع	

شكل رقم 21: استعمال جهاز الكمبيوتر خلال أداء الموظفين مهامهم



من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الذين اجابوا ب نعم حول استعمال جهاز الكمبيوتر فكانت نسبتهم ب 69.23% حيث بلغ عددهم 18 موظف، وفي المقابل الذين لا يتوفر لديهم جهاز كمبيوتر فبلغ عددهم 08 موظفين بنسبة قدرت ب 30.77% حيث نلاحظ إرتفاع نسبة الموظفين الذين يستخدمون الكمبيوتر خلال تأدية مهامهم وهذا راجع إلى حرص البلدية على تحسين الظروف المحيطة بالموظفين من أجل كسب وتحقيق أهدافها المسطرة.

4- هل توجد كافة ملحقات الكمبيوتر؟

جدول رقم 17: يمثل جود ملحقات الكمبيوتر من عدمها

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
23.08	06	نعم	هل توجد كافة ملحقات الكمبيوتر؟
76.92	20	لا	
100	المجموع		

شكل رقم 22: وجود ملحقات الكمبيوتر من عدمها



من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإجابات بنعم حول وجود ملحقات الكمبيوتر كانت بنسبة 23.08% أي ما يعادل 06 موظفين من عدد المبحوثين الكلي، والذين كانت إجاباتهم بـ لا قدرت نسبتهم بـ 76.92% أي ما يعادل 20 موظف.

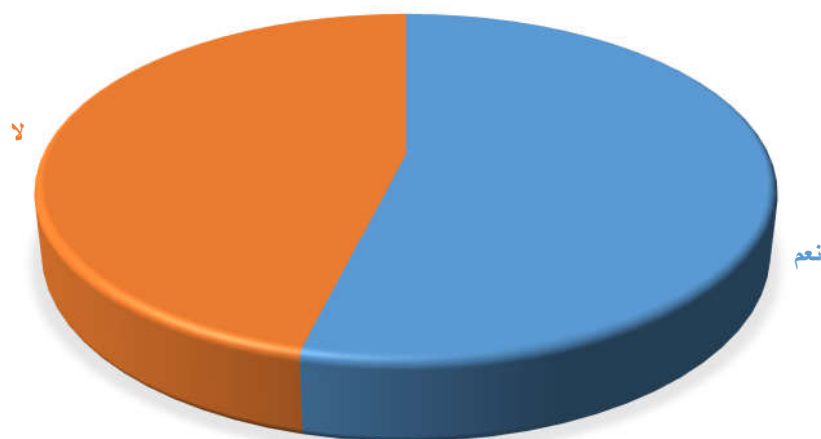
ومنه نستنتج أن وجود خلل في توفر ملحقات الكمبيوتر وهذا راجع إلى إشراك الموظفين داخل المكاتب في لواحق الكمبيوتر خاصة الطابعة وكذلك ضعف في الميزانية العامة للبلدية وهذا ما أدى إلى عدم توفر ملاحق الكمبيوتر في جميع المكاتب.

5- هل تمتلك البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة؟

جدول رقم 18: يمثل إمتلاك الموظفين لبريد إلكتروني خاص بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
53.85	14	نعم	هل تمتلك البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة؟
46.15	12	لا	
100	26	المجموع	

شكل رقم 23: إمتلاك الموظفين لبريد إلكتروني خاص بالمؤسسة



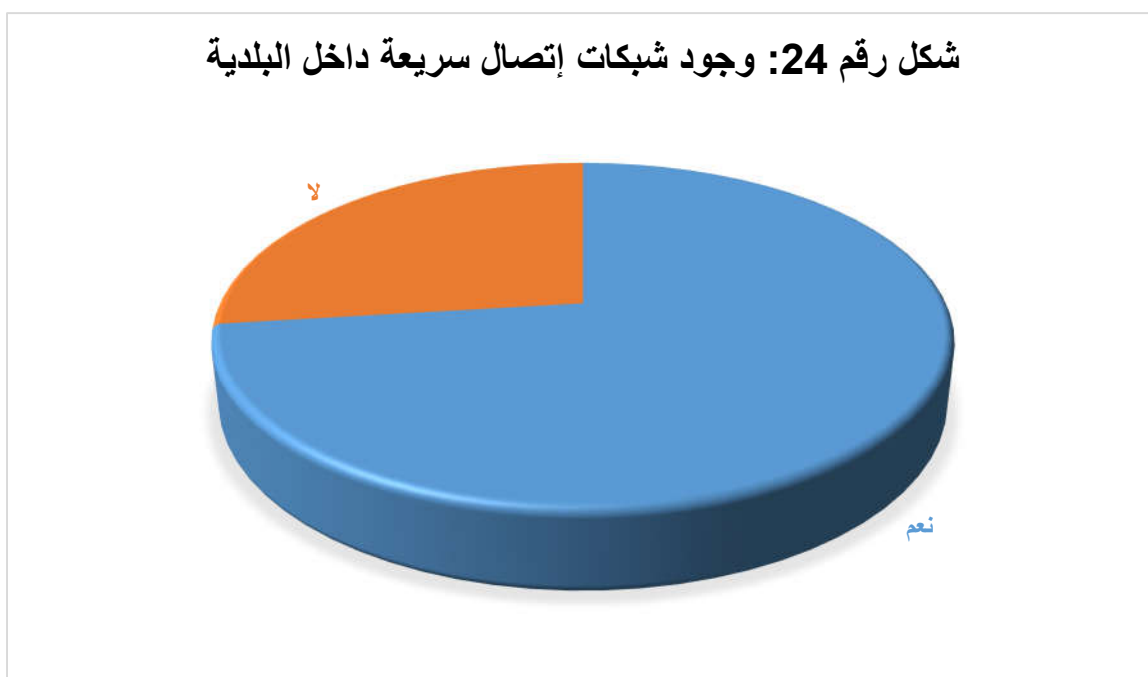
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإجابات التي كانت بـ نعم حول إمتلاك البريد الإلكتروني الخاص بالبلدية بلغ عدد الموظفين 14 موظف بنسبة تقدر بـ 53.85% اما الإجابات التي كانت بـ لا بلغ عدد الموظفين 12 موظف بنسبة 46.15% ومن خلال هذا نستنتج تقارب في النسبتين وهذا راجع إلى إمتلاك رؤساء المصالح والفروع فقط على البريد الإلكتروني الخاص بالبلدية، أما الموظفين العاديين لا يمتلكون البريد الإلكتروني الخاص بها.

6- هل توجد شبكات إتصال سريعة داخل البلدية؟

جدول رقم 19: يمثل وجود شبكات إتصال سريعة داخل البلدية

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
73.08	19	نعم	هل توجد شبكات إتصال سريعة داخل البلدية؟
26.92	07	لا	
100	26	المجموع	

شكل رقم 24: وجود شبكات إتصال سريعة داخل البلدية



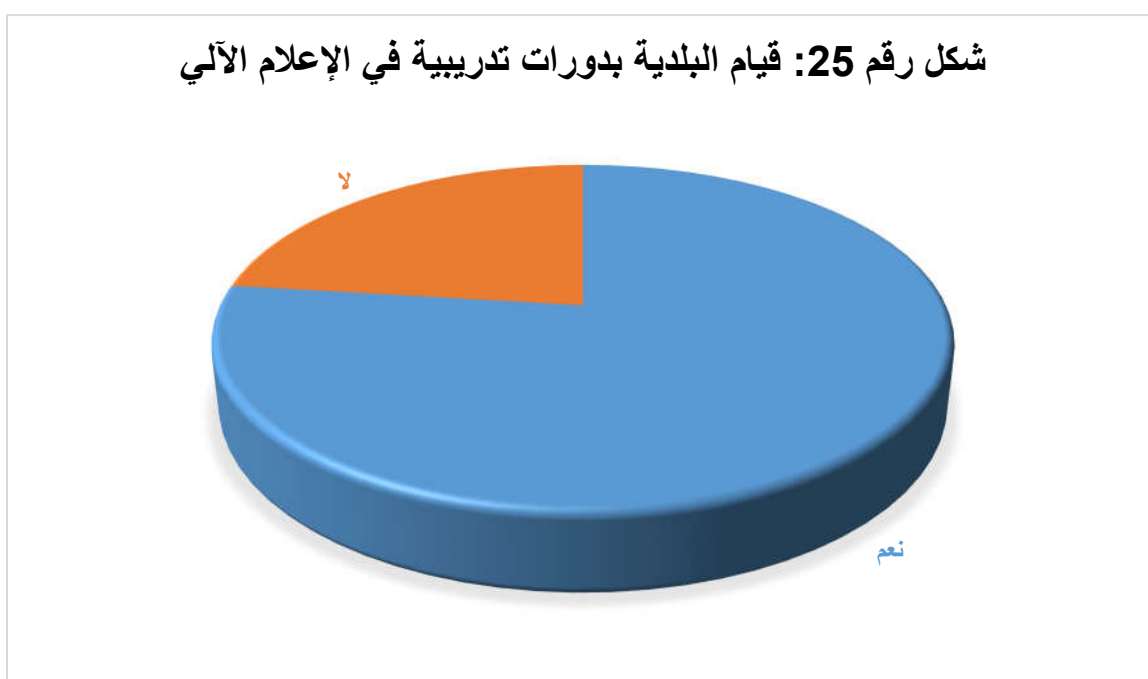
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإجابات التي كانت بنعم حول وجود شبكات إتصال سريعة حول البلدية بلغ موظفيها 19 موظف بنسبة قدرت بـ 73.08% أما الإجابات التي كانت بـ لا بلغت نسبتها 26.92% أي ما يعادل 07 موظفين، ومنه نقول بما أن معظم عينتنا موظفين إداريين، وحرص البلدية على تطوير الإتصال داخلها، ووجدنا أن البلدية تتوفر على شبكة إتصال سريعة تسمى تيلغراف.

7- هل تقوم بلدية قجال بدورات تدريبية في مجال الإعلام الآلي؟

جدول رقم 20: يمثل قيام البلدية بدورات تدريبية في الإعلام الآلي

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
76.92	20	نعم	هل تقوم بلدية قجال بدورات تدريبية في مجال الإعلام الآلي؟
23.08	06	لا	
100	26	المجموع	

شكل رقم 25: قيام البلدية بدورات تدريبية في الإعلام الآلي



من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم الإجابات كانت بـ نعم حول قيام البلدية بدورات تكوينية في مجال الإعلام الآلي بلغت نسبتها 76.92% ما يعادل 20 موظف، أما الإجابات التي كانت بـ لا بلغ عدد موظفيها 06 موظفين بنسبة 23.08% ومنه نستنتج أن البلدية تقوم بدورات تكوينية للموظفين الإداريين فقط وكذلك من أجل تحسين جودة الأداء الوظيفي داخل البلدية.

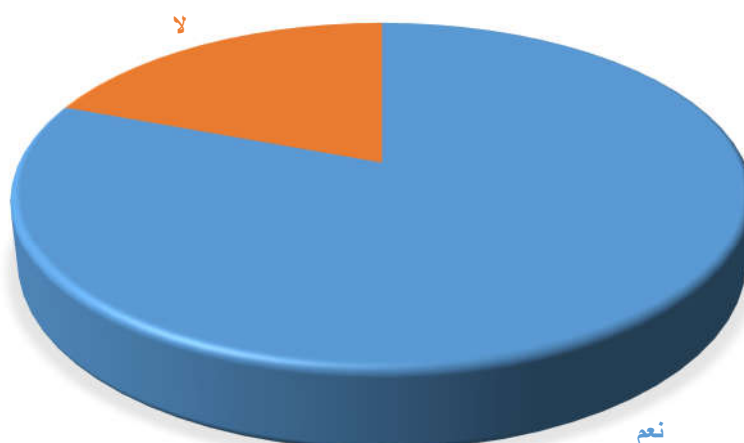
5- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: جودة الأداء الوظيفي وإرتباطه بفعالية الإتصال الداخلي

1- هل يؤدي الإتصال الفعال إلى سرعة تنفيذ الأعمال؟

جدول رقم 21: يمثل سرعة تنفيذ الأعمال في ضوء الإتصال الفعال

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
80.77	21	نعم	هل يؤدي الإتصال الفعال إلى سرعة تنفيذ الأعمال؟
19.23	05	لا	
100	26	المجموع	

شكل رقم 26: سرعة تنفيذ الأعمال في ضوء الإتصال الفعال



من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن إجابة المبحوثين حول أن الإتصال الفعال يؤدي ل سرعة تنفيذ الأعمال حيث يظهر لنا أن معظم إجابات المبحوثين كانت نعم والتي قدرت بـ 21 موظف بنسبة تعادل 80.77% والذين أجابوا بـ لا فكانت نسبتهم 19.23% ما يعادل 05 موظفين من المبحوثين.

ومنه نستنتج أن الإتصال الفعال يؤدي إلى تنفيذ الأعمال وذلك من خلال الفهم الصحيح لمحتوى الرسالة الموجهة للموظفين أي الذين أجابوا بـ نعم لهم قابلية لفهم الوسيلة أو الرسالة الإتصالية مما يؤدي إلى إتصال فعال داخل البلدية، أما الذين أجابوا بـ لا فيمكن أن نقول أن صعوبة الوسيلة أو عدم فهم الرسالة الإتصالية له دور كبير في تنفيذ الأعمال الموجهة لهم من قبل المسؤول أو المدير.

2- هل القرارات التي يتخذها المسؤول عليك تأثر على أداءك الوظيفي؟

جدول رقم 22: يمثل تأثير قرارات المسؤول على أداء الموظف

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
88.47	23	نعم	هل القرارات التي يتخذها المسؤول عليك تأثر على أداءك الوظيفي؟
15.53	03	لا	
100	26	المجموع	

شكل رقم 27: تأثير قرارات المسؤول على أداء الموظف



من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن إجابة المبحوثين حول القرارات التي يتخذها المسؤول تؤثر على الأداء الوظيفي للمبحوثين حيث كانت إجابات الأغلبية بـ نعم 23 موظف والتي قدرت بـ 88.47% والذين أجابوا بـ لا فكانت نسبتهم 15.53% أي ما يعادل 03 موظفين من مجموع المبحوثين، ومنه نستنتج أن القرارات التي يتخذها المسؤول تؤثر سلباً على الموظفين مما يؤدي إلى تراجع أو انخفاض في الأداء الوظيفي لدى الموظفين مما ينتج عنها التوتر والصراع وتدهور العلاقات بين الموظفين والمسؤول أو المدير وهذا ما يؤثر على الأداء الوظيفي.

3- ما هي العوامل التي تساعدك في تحسين أداءك الوظيفي؟

جدول رقم 23: يمثل العوامل التي تساعد العامل في تحسين أداءه الوظيفي

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
سهولة الوسيلة	13	50
الترقية	08	30.77
حب العمل	03	11.53
حسن التواصل	02	7.70
المجموع	26	100

شكل رقم 28: العوامل التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي



من خلال الجدول أعلاه يبين لنا إجابة الباحثين حول العوامل التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي فكانت إجاباتهم كالتالي الذي أجابوا به سهولة وسيلة التواصل كانت نسبتها 50% من الباحثين، وهذا ما يعادل 13 موظف ، أما الذين أجابوا ب الترقية فكانت نسبتهم 30.77% ما يعادل 08 موظفين، أما حب العمل فكانت نسبة الإجابات ضعيفة وقدرت ب 11.53% أما في الأخير الذين أجابوا ب حسن التواصل فكانت نسبتهم 7.70% ما يعادل موظفين فقط. ونستنتج أن العامل الأساسي والرئيسي في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية قجال هو سهولة الوسيلة أي أن موظفي بلدية قجال يستخدمون التقارير

الفصل الرابع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

والتي تساعدهم كثيرا في تحسين أدائهم الوظيفي، والعكس صحيح فكلما كانت الوسيلة صعبة كلما تراجع الأداء الوظيفي وخاصة العمال المهنيين، فكلما كانت الوسيلة سهلة كلما تحسن الأداء الوظيفي.

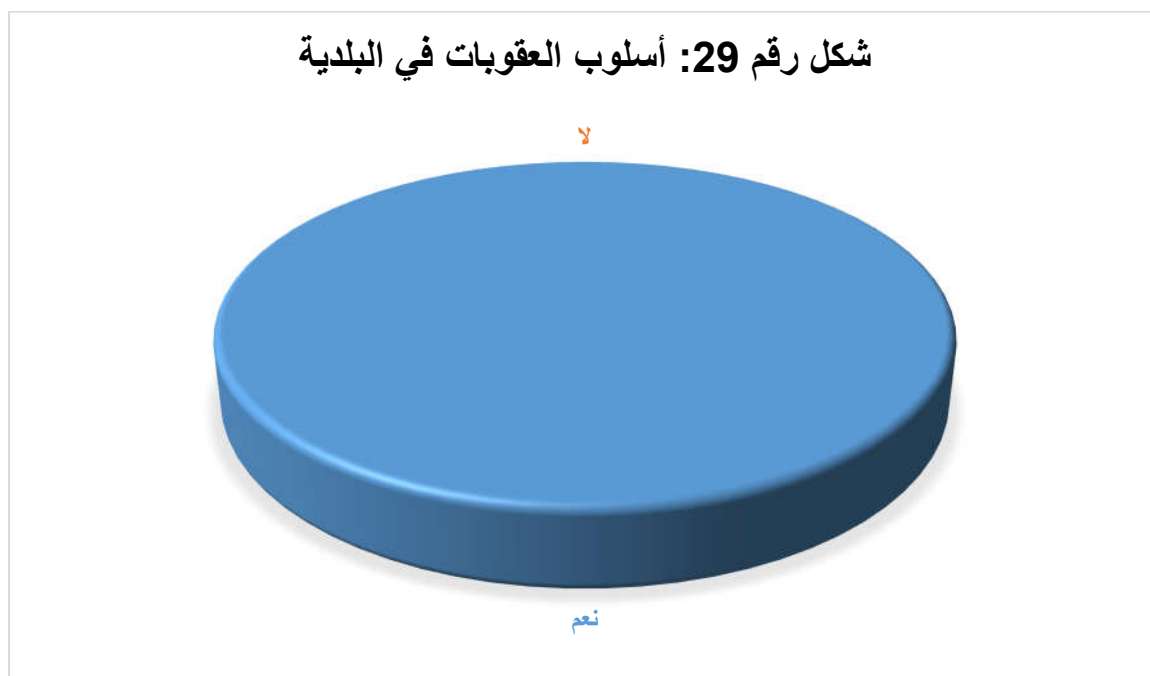
وكذلك بالنسبة للموظفين الذين يرون بأن الترقية تساعد على تحسين الأداء وذلك من خلال أن الترقية تصاحبها زيادة في الأجر وهذا ما يؤدي إلى الإرتياح النفسي للموظفين وخاصة ذوي الدخل الضعيف. وفي الأخير الذي قالوا بأن حسن التواصل وحب العمل تساعد في تحسين الأداء وهذا راجع إلى طبيعة العمل ومنه نستنتج أن سهولة الوسيلة كذلك تساعد في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية.

4- هل تتبع البلدية أسلوب العقوبات؟

جدول رقم 24: يمثل إتباع البلدية لأسلوب العقاب

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة	البيانات
100	26	نعم	هل تتبع البلدية أسلوب العقوبات؟
000	00	لا	
100	26	المجموع	

شكل رقم 29: أسلوب العقوبات في البلدية



من خلال الجدول أعلاه نتبين لنا أن كل إجابات المبحوثين كانت بنعم حول إتباع البلدية لأسلوب العقوبات والتي قدرت بـ 100% من المبحوثين أي 26 موظف ومنه نستنتج أن البلدية تعتمد أسلوب

الفصل الرابع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

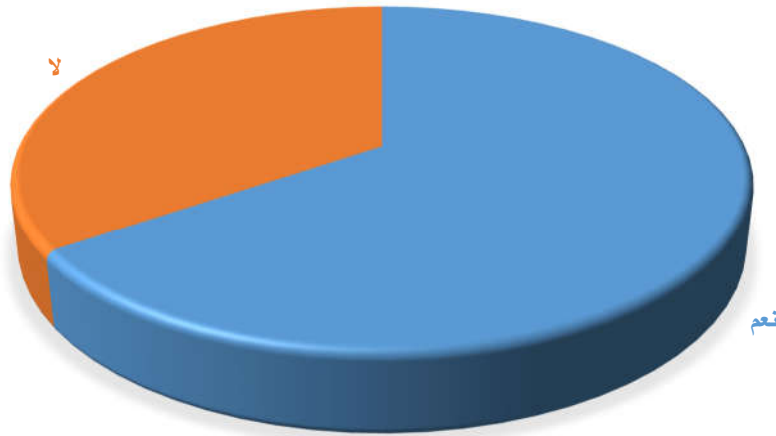
العقوبات وذلك للحرص على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين فكلما إتخذت البلدية عقوبات إتجاه الموظفين ساعدها ذلك على الحفاظ على أهدافها المسطرة ومنه يمكن القول بأن الموظفين سيقدمون أعمالهم الموجهة إليهم على أكمل وجه تفاديا للعقوبات المفروضة ومنه نستنتج أن أسلوب العقوبة تساعد إلى حد بعيد في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل البلدية.

5- هل تؤثر العقوبات عليك في جودة الأداء الوظيفي؟

جدول رقم 25: يمثل تأثير العقوبات على جودة أداء الموظفين

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
هل تؤثر العقوبات عليك في جودة الأداء الوظيفي؟	نعم	17	65.39
	لا	09	34.61
المجموع		26	100

شكل رقم 30: تأثير العقوبات على جودة أداء الموظفين



من خلال الجدول يتبين لنا أننا إجابة المبحوثين حول تأثير العقوبات في جودة الأداء الوظيفي حيث أجاب 17 من المبحوثين بـ نعم وقدر بنسبة 65.39% وأجاب بقية المبحوثين 09 بـ لا وقدرت نسبتهم بـ 34.61% وعليه نستنتج أن معظم العمال تؤثر عليهم العقوبات في جودة الأداء الوظيفي وذلك من خلال العامل النفسي الذي تتركه العقوبات على الموظفين، ومنه نقول أن العقوبات تؤثر على الموظفين

الفصل الرابع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

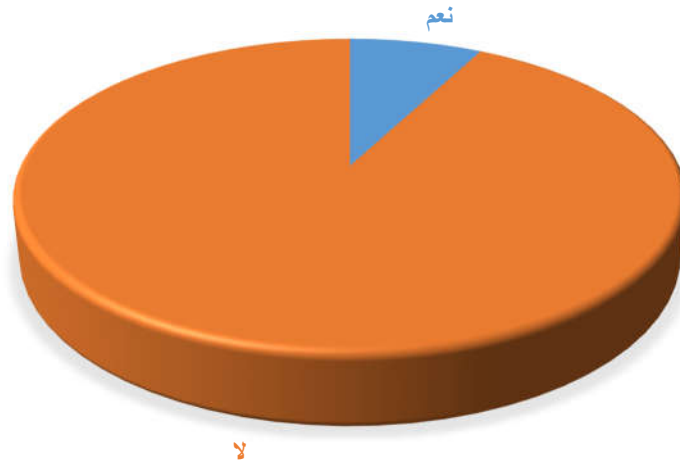
تأثيرا إيجابيا وسلبيا في الوقت ذاته فتؤثر إيجابيا في الموظفين حين يعملون ويقومون بعملهم على أكمل وجه لتفادي هذه العقوبات، أما تأثير العقوبات السلبي فيمكن في تراجع جودة الأداء الوظيفي وذلك من خلال القلق والتوتر الناجم عن الخوف من العقوبات أو من الوقوع فيها وهذا ما يجعل أداءهم الوظيفي يتراجع.

6- هل ترى أن العلاقة الجيدة بين الموظفين تحسن من أداءك الوظيفي؟

جدول رقم 26: تأثير العلاقة الجيدة بين الموظفين على الأداء الوظيفي

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
هل ترى أن العلاقة الجيدة بين العمال تحسن من أداءك الوظيفي	نعم	02	7.69
	لا	24	92.31
المجموع		26	100

شكل رقم 31: تأثير العلاقة الجيدة بين الموظفين على الأداء الوظيفي



من خلال الجدول يتبين لنا أننا إجابة المبحوثين حول العلاقة الجيدة بين الموظفين تحسن من الأداء الوظيفي فكانت معظم الإجابات بـ نعم حيث أجاب 26 مبحوثا من أصل 26 حول صحة السؤال وقدر بنسبة 92.30% وأما الذين أجابوا بـ لا فكانت نسبتهم تقدر بـ 7.69% ما يعادل موظفين، ومنه نستنتج أن موظفي بلدية قجال يرون أن العلاقة الجيدة بين الموظفين لا تحسن بين الأداء الوظيفي وهذا

راجع إلى القانون الداخلي للبلدية فكل موظف مجبر ومقيد على تقديم أعماله على أكمل وجه وفي الأجل المحددة فالعلاقة الجيدة للموظفين لا تؤثر على الاداء الوظيفي.

6- النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة:

من خلال دراستنا والتي أجريناها على موظفي بلدية قجال حول الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعمال على البلدية وعلى العامل في حد ذاته:

- أن البلدية لديها مخطط إتصالي تعتمد عليه وذلك من خلال الإعلانات والتوجيهات التي تتبعها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.
- أن عملية الإتصال داخل البلدية تجري في جميع الإتجاهات سواءا من المدير إلى الموظفين أو من الموظفين إلى المدير أو بين العمال في نفس المستوى.
- أن البلدية توظف معظم الموظفين ذوي مستوى تعليمي عالي بالإضافة إلى إنخفاض نسبة الشباب وهذا راجع إلى إعتقاد البلدية على عامل الخبرة وهذا ما يساعدها في تحسين الاداء.
- أن البلدية تعاني من ضعف في الميزانية المالية لها وهذا ما تجلى في غياب ملحقات الكمبيوتر وفي عملية التوظيف.
- حرص البلدية على تحسين الاداء الوظيفي من خلال القيام بدورات تكوينية في مجال الإعلام الآلي.
- معظم الوسائل المستخدمة في البلدية هي الهاتف والتقارير ووجود بريد إلكتروني ولكن بنسبة قليلة وهذا ما أدى إلى إنخفاض في مستوى الأداء الوظيفي في حين ينبغي أن تتجاوز هذه الوسائل وأن تساير التطورات والتغيرات الحاصلة.

◆ الخاتمة

الخاتمة

وفي الأخير يمكن القول بأن الإتصال الداخلي يلعب دورا هاما وفعالا في أي مؤسسة وخاصة المؤسسات المحلية أي البلدية فلا يمكن أن تحقق أهدافها إلا بوجود إتصال داخلي فعال بين مختلف فروعها ومصالحها الإدارية فهو يعمل على تفعيل العلاقة بين البلدية والموظفين بالإضافة إلى تحسين ورفع الأداء الوظيفي للموظفين، فكلما كان مستوى الموظفين مرتفع كلما كان الإتصال فعال وهادف. كما أن الإتصال الداخلي يعتبر من أهم الوسائل أو الضروريات اللازمة داخل البلدية فلا يمكن تصور بلدية بدون إتصال فهو يعمل كذلك على تبادل المعارف والمهام والأفكار، مما يساهم في رفع كفاءة أداء الموظفين فالإتصال الداخلي هو القلب النابض لأي مؤسسة محلية كانت أو خاصة.

◆ قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: باللغة العربية:

أ- المصادر

1. المنجد في اللغة والإعلام، طبعة جديدة، دار الشروق، لبنان.
2. تاج العروس من جواهر القاموس، محمد مرتضي الذيري، د.ط، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، 1982.
3. فؤاد البستاني. منجد الطلاب، دار الشروق، بيروت، دون سنة.

ب- المراجع:

*الكتب:

1. إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط 01، الأردن، 1993.
2. إبراهيم عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة.
3. أحمد الخطيب. عادل سالم معايا، الإدارة الحديث - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار الكتاب العالمي للنشر، الاردن، 2009.
4. أحمد عارف العساف. محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. الحموي شريف، مهارات الإتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
6. الدسوقي عبدة إبراهيم، وسائل وأساليب الإتصال الجماهيرية، د.ط، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
7. العامري صالح وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
8. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار ليازوري العلمية للنشر.
9. بشير العلاق، نظريات الإتصال، مدخل متكامل، د.ط، دار اليازوري للنشر، عمان.
10. ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
11. حميد الطائي. بشير العلاق، أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، 2009.

12. خضير كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
13. دليلة بركان، الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
14. رابحي عليان. عدنان الطوباسي، الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر، الإسكندرية، عمان، 2004.
15. زاوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
16. زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 20، د.ط، دار البازوري للنشر، عمان، 2010.
17. شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
18. ضرار العتيبي. إبراهيم خريس، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
19. عامر عوض، السلوك التنظيمي للإدارة الأساسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة.
20. عبد الله عقله مجلى الخزاعة، الصراع بين القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
21. عصمت عدل، علم الاجتماع المدني، ط 01، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
22. عمار بن عيسى، إتجاهات التدريب وتقسيم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
23. عنتر إبراهيم شلال، إداره الترويج والإتصالات، ط 1، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2011.
24. فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، ط 01، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
25. فيصل عبد الرؤوف، الرحلة تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.
26. محمد أمين زويل، الإتصالات وسيكولوجة العلاقات الإنسانية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2010.
27. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

28. محمد صاحب السلطان، مبادئ الإتصال أسس ومفاهيم، ط 01، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
29. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، 1998.
30. محمد يوسف، العلاقات في المجال التطبيقي، ط 02، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
31. منير حجاب. سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الإتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
32. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط 01، دار الأمة، الجزائر، 2001.
33. وائل محمد صبحي. إدريس ظاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

*منشورات جامعية:

34. حسن محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
35. خيرى خليل الجميلى، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
36. سلوى عثمان الصديقي. هناء حافظ بدوى، أبعاد العملية الإتصالية رؤية نظرية وعلمية واقعية، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
37. فضيلة دليو، الإتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
38. منال طلعت محمود، مداخلة إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002.
39. ناصر قاسيمي، الإتصالات في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

*مذكرات جامعية:

40. بلحجار حياة، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلى محمد أولحاج، البويرة.

41. **تغريد عبد الجمبري**، رسالة ماجستير بعنوان دور إدارة التمييز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، جامعة الجليل فلسطين، 2009.
42. **حساني نسرین أمينة**، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص إتصال تنظيمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، جامعة مستغانم، 2019-2020.
43. **سعاد قسوم**، مذكرة ماستر بعنوان دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.
44. **محمد اسماعيل داود**، رسالة ماجستير بعنوان العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات العسكرية بقطاع غزة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.
45. **ياسمينه بودوييرة**. مريم بوزردون، مذكرة ماستر بعنوان الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

***مجلات علمية:**

46. **الشيخ الداوي**، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010.
47. **علي حسن محمد**، العلاقة بين الضغوط الوظيفية والشعور بالإجهاد، ودور الدعم الوظيفي في هذه العلاقة، دراسة مطبقة على العاملين، في القطاع الخاص الكويتي، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، الكويت، 2006.
48. **مريم أرفيس**، الأداء الوظيفي في المنظمة (دراسة نظرية)، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

باللغة الاجنبية:

***الكتب:**

49. Fisk .R, 2006, communicating affectivity, Harcourt publishing, California USA.
50. Hammlton .R, 2007, feeding back communication, albert moor publishers, Canada.

51. Jean chaude combessie, **1996**, la méthode en sualagie sérié approche,
Ed : casbah–Alg, la découverte, paris.
52. Jiffely .S **2007**, flexible managerial and organization structures in castor
enterprise, journal of pioneers cuitzert and spring.
53. Koontz .H and donell .C, **1984**, management, mcrauhill book.
54. Mourice Angers, **1996**, ignition pratique a le mélo dolage de sciences
humaines, Ed casbah–Alg.
55. Rollons .S P, organizational behavior, 10th edition prentice hall, 2003.

◆ قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

تحضيراً وإعداداً لمذكرة ماستر 2 بعنوان: الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي يشرفني أن أضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة وأرجو منكم الإجابة عليها بتمعن وصدق، كما أعدكم أن هذه المعلومات تبقى سرية وتستخدم في إطار علمي فقط.

إشراف الأستاذة:

شادي خولة

إعداد الطالب:

إسحاق بن زيد

أولا البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة 51 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4- المهنة: رئيس مصلحة عون إداري رئيس فرع عامل
- 5- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات 11 سنة فما فوق

المحور الأول: واقع الإتصال الداخلي وأهم الأدوات المستخدمة

- 1- هل يوجد مخطط إتصالي في مؤسستك؟ نعم لا
- 2- هل عملية الإتصال الداخلي تجري في جميع الإتجاهات؟
- صاعد: من العمال إلى المدير
- نازل: من المدير إلى العمال
- أفقي: بين العمال من نفس المستوى
- 3- ما هي طبيعة الرسائل المستخدمة في البلدية؟
- كتابية شفهية إلكترونية
- 4- ما هي الوسائل المستخدمة في البلدية؟
- هاتف إعلانات تقارير بريد إلكتروني
- وسائل أخرى، أذكرها
- 5- هل المعلومات تنتقل إليك واضحة؟ نعم لا
- 6- هل ترى أن الوسائل المستخدمة في البلدية ملائمة لطبيعة عملك؟ نعم لا
- 7- هل الرسائل الإتصالية تصل إليك بوضوح؟ نعم لا
- 8- ما هي الوسيلة التي تفضل استخدامها؟
- الإتصال الشفهي البريد الإلكتروني تقارير
- وسائل أخرى، أذكرها

المحور الثاني: تأثير التقنيات الحديثة للاتصال على الأداء الوظيفي

- 1- هل المكاتب الإدارية مزودة بوسائل إتصالية حديثة؟ نعم لا
- 2- هل مستواك التعليمي يسمح لك باستخدام الوسائل الإلكترونية في العمل؟ نعم لا
- 3- هل تتوفر البلدية على جهاز كمبيوتر تستعمله خلال أداءك لمهامك؟ نعم لا
- 4- هل توجد كافة ملحقات الكمبيوتر طابعة وحدة تخزين في مكتبك؟ نعم لا
- 5- هل تملك بريد إلكتروني خاص بالبلدية؟ نعم لا
- 6- هل توجد شبكات إتصال سريعة داخل البلدية؟ نعم لا
- 7- هل تقوم بلدية قجال بدورات تدريبية في مجال الإعلام الآلي والإتصال؟ نعم لا

المحور الثالث: جودة الأداء الوظيفي وإرتباطه بفعالية الإتصال الداخلي.

- 1- هل يؤدي الإتصال الفعال إلى سرعة تنفيذ الأعمال؟ نعم لا
- 2- هل القرارات التي يتخذها المسؤول عليك تأثر على ادائك الوظيفي؟ نعم لا
- 3- ما هي العوامل التي تساعدك في تحسين أدائك الوظيفي؟
سهولة الوسيلة الترقية حب العمل حسن التواصل
- 4- هل تتبع البلدية أسلوب العقوبات؟ نعم لا
- 5- هل تؤثر العقوبات المفروضة عليك في جودة الأداء الوظيفي؟ نعم لا
- 6- هل ترى أن العلاقة الجيدة بين العمال تحسن من أداءك الوظيفي؟ نعم لا

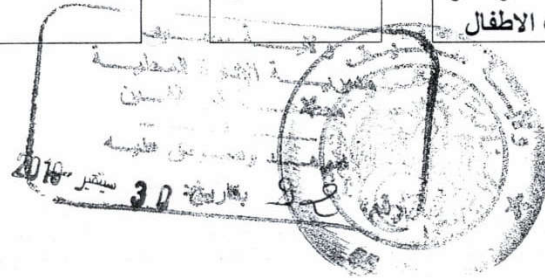
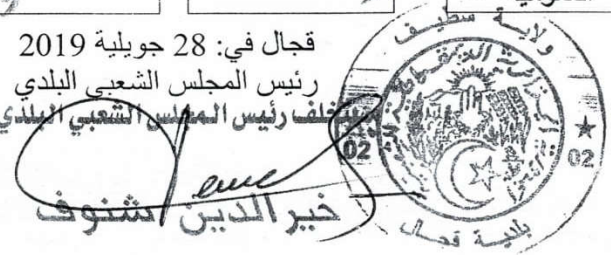
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية: سطيف
دائرة: قجال
بلدية: قجال

الهيكل التنظيمي النموذجي لبلدية قجال يتراوح عدد سكانها ما بين: عشرون الف و واحد(20001) نسمة وخمسين الف(50000) نسمة.



قجال في: 28 جويلية 2019
رئيس المجلس الشعبي البلدي
خلفا رئيس المجلس الشعبي البلدي



وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: الاحتمال الداخلي ودوره في تحسن الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية قجال مسيل

إعداد الطلبة:

1- إسحاق بن زيب رقم التسجيل: 1535065311

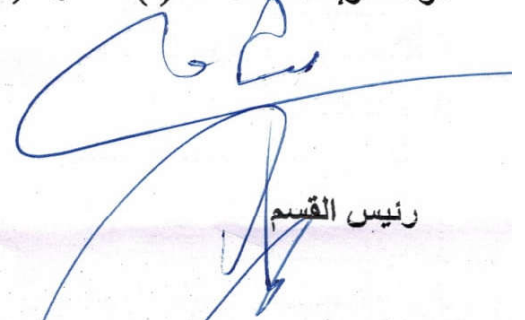
2- رقم التسجيل:

القسم: إعلام واتصال الشعبة: إتجاهات التخصص: إتجاهات وعلاقات عامة
إشراف: الدكتورة منادي حولة الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

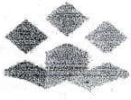
موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



رئيس القسم

لتحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

الرقم: 2022/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): المسحاق بن زويد

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دأئم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 103 10 3564

الصادرة بتاريخ: 29 01 2022 عن دائرة: تجبال

المسجل بكلية: الإنسانية والاجتماعية قسم: الاعلام والتواصل

تخصص: العلاقات العامة تحت رقم التسجيل: 1535065342

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: الإهتمام الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية تجبال مسجلين

اصح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2022 / 06 / 19

31 جوان 2022

المبارك علي
امضاء المصطفى

امضاء المعني(ة):

رئيس المجلس الشعبي البلدي وبتفويض منه
المصطفى المصطفى



المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المتعدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.