



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

الموضوع

تأثير الاتصال الداخلي على الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمقر بلدية بئر قاصد علي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

بلعيفة ليلي

❖ من إعداد الطالب :

سوالمية مومن

زياني نوار

السنة الجامعية

2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



Reflection of the text above.

الشكر والعرفان

قال الله تعالى

" وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ "

سورة إبراهيم الآية 7

قال صلى الله عليه وسلم

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أولا وقبل كل شيء أشكر الله عز وجل وأحمده

الذي وفني للإنجاز هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الذي أشرف على هذا العمل من
الهداية ولم يبخل علينا بمعلوماته وتوجيهاته ونصائحه التي مهدت الطريق لنا
لإتمام هذا العمل ،

أشكر كذلك أحبتي وأصدقائي وزملائي الذين ساعدوني وأخص بالذكر

هعيب عزوق على وقوفه معي طوال الوقت

أشكر أيضا كل الأساتذة بدون إستثناء الذين سمرروا وتعربوا على تكويننا

أشكر كذلك موظفي وعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين

ساعدوني خاصة موظفي المكتبة

حسان - توفيق - منير

اهداء

لا يسعني في بادئ الامر بعد الإنتهاء من إنجاز مذكرة التخرج إلا أن نحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات وأن اشكر الله عزوجل على توفيقه وامتنانه واتقدم بإهداء هذا العمل الذي ارجوا ان يكون قد اوفى على الأقل جزءا من المطلوب.

الى من اقترنت طاعتها بطاعة الرحمن والدايا
إلى من وفاته المنية رحمة الله عليه أبي، لقد ارضاني الله فيك فهلارضيت
عني...

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكبوتات ذاتها ، الى التي اسبح في
حياها كلما راودتني الهموم ، لك أهدي جهدي فاهديني الرضا والدعاء يا أمي

إلى زوجتي سندي في الحياة أم أولادي

إلى أولادي قرة عيني

إلى اخوتي وأخواتي

إلى العائلة الكبيرة وكل من أنتهي اليهم

إلى الاستاذة المشرفة بلعيفى ليلي

إلى كل من ساهم في دعوي من بعيد او من قريب الى كل الأصدقاء (هاشمي

غنية ، صالح قتال سامي وحمزة وكمال.

أمتن لكل من كان له الفضل في مسيرتي وساعدني ولو باليسر اهديكم عملي

المتواضع داعيا ا

لمولى عزوجل ان يوفقني ويسدد خطواتي

اهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفها الى من كان
دعاؤها سرنجاحي الى من علمتني ان احب الجميع واحسن الصنع ، يانور
حياتي الى ريحانة تعطر الأجواء من حولي ... امي حفظها الله
إلى من علمني العطاء دون انتظار... الى من احمل اسمه بكل افتخار

ابي الغالي

إلى اخوتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم

إلى زوجي العزيز وأولادي

إلى كل من ساهم معي في هذا العمل المتواضع لكم مني فائق الشكر
والتقدير اهديكم ثمرة نجاحي هذه.

فهرس المحتويات

	الشكر والعرفان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
7-5	1-الإشكالية
8	2-فرضيات
10-9	3-أسباب اختيار الموضوع
10	4-أهمية الدراسة
10	5-أهداف الدراسة
13-11	6-تحديد المفاهيم
25-13	7-الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
28	1 - التعريف بميدان الدراسة
28	1-المجال الجغرافي
28	2-المجال البشري.

28	3- المجال الزمني
-28	II- منهجية الدراسة
29-28	1- المنهج
30-29	3-- ادوات جمع البيانات الميدانية .

الفصل الثالث : ماهية الاتصال داخل مؤسسة البلدية	
32	1-اهمية واهداف الاتصال داخل مؤسسة البلدية
36-33	2- عناصر وخصائص الاتصال داخل مؤسسة البلدية
38-36	3-مبادئ الاتصال داخل مؤسسة البلدية
39-38	4-انواع الاتصال داخل مؤسسة البلدية
41-40	5-وظائف الاتصال داخل مؤسسة البلدية
45-41	6-النظريات المفسرة للاتصال الداخلي
الفصل الرابع : ماهية الاداء في مؤسسة البلدية	
49-48	1-أهمية الاداء في مؤسسة البلدية
52-49	2-محددات وعناصر الأداء في مؤسسة البلدية
53-52	3-أنواع الأداء في مؤسسة البلدية
56-54	4-العوامل المؤثرة في الاداء بمؤسسة البلدية

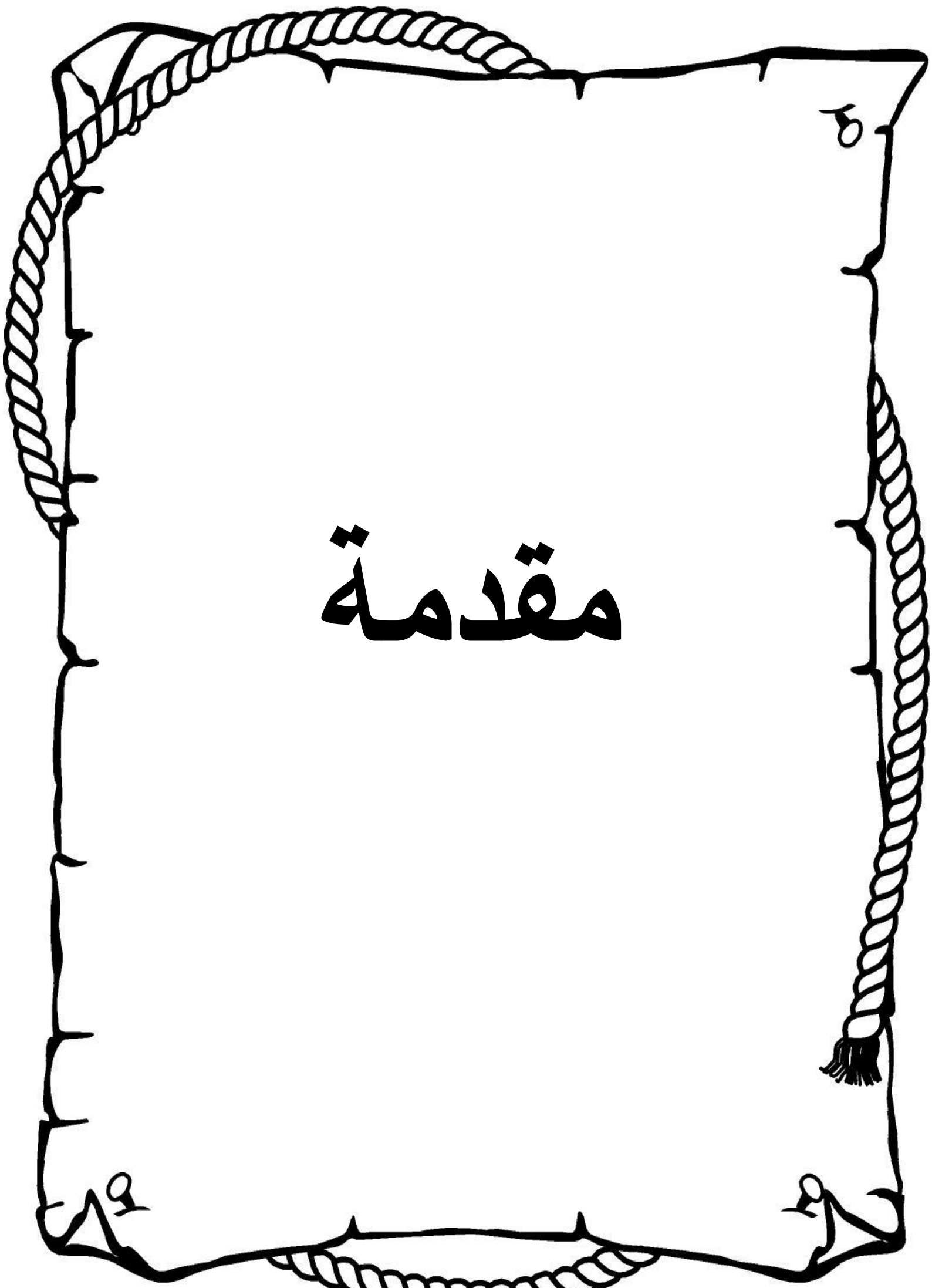
59-57	5-النظريات المفسرة للأداء
الفصل الخامس : عرض ، تحليل وتفسير البيانات الميدانية	
90-62	1- عرض ، تحليل وتفسير البيانات الميدانية
67-62	أ-عرض ، تحليل وتفسير البيانات الشخصية
82-68	ب-عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
90-83	ج-عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
-90	2-عرض ومناقشة نتائج
91-90	أ-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى
92-91	ب- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
93-92	ج-عرض ومناقشة نتائج في ضل الفرضية الثالثة
94-93	د- عرض ومناقشة نتائج في ضل الفرضية العامة
94	هـ-مناقشة النتائج في ضل الدراسات السابقة
94	3-النتائج العامة للدراسة
96	خاتمة
100-98	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	1
60	توزيع المبحوثين حسب السن	2
61	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	3
62	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	4
63	توزيع المبحوثين حسب الرتبة	5
64	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	6
65	توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة	7
66	الموضح لحاجة العمل الذي يقوم به العاملين الى الحركة والنشاط	8
67	الموضح لحاجة العمل الذي يقوم به العاملين الى جهد فكري عالي	9
67	الموضح لحاجة العمل الذي يقوم به العاملين الى جهد عضلي	10
68	الموضح لحاجة الوظيفة إلى الخبرة والكفاءة	11
69	الموضح لبذل جهد كبير من طرف الموظفين لتقديم العمل بمصداقية	12
70	الموضح لفعالية الاتصال داخل المؤسسة	13
71	الموضح لعدم رؤية الموظفين حرجا في ان يكون المسؤول المباشر أقل سنا منهم	14
72	الموضح للاستفادة مما تعلمه الموظفين واكتسبه من خبرات لتحقيق الابداع	15
73	الموضح لشغل العمال لمنصب العمل وفقا للشهادة المكتسبة	16

73	الموضح لتأثير الرتبة في العمل في حالة عدم تناسبها مع منصب العمل	17
74	الموضح للتواصل مع العمال مهما اختلف مستواهم	18
75	الموضح لاحترام قانون المؤسسة الداخل	19
75	الموضح لاحترام الموظفين للمسؤول لانه يفوق العامل رتبنا و منصبا	20
75	الموضح لاحترام الموظفين للمسؤول لانه يفوق العامل رتبنا و منصبا	21
76	الموضح لتأثير أسلوب الترقية في المؤسسة على الأداء	22
77	الموضح لاستشارة الزملاء لبعضهم في المؤسسة	23
77	الموضح للالتزام الموظفين بتنفيذ التعليمات بكل دقة	24
78	لموضح للتوظيف داخل المؤسسة بكل مصداقية وشفافية	25
79	الموضح للتقرب من المسؤول يكسب العامل الثقة أكثر بالنفس	26
80	الموضح لطبيعة العلاقة بين العمال و المسؤولين علاقة عمل لاغير	27
81	لموضح لطريقة تعامل المسؤولين مع جميع الموظفين واحدة	28
82	الموضح لدراية الموظفين بالخطط والقرارات والأوامر والتوجيهات التي تتخذها المؤسسة	29
82	الموضح للحصول الموظفين على الترقيات دون أي تجاوزات من قبل المسؤولين	30
82	الموضح لتأثير صلة القرابة على العلاقة بين المسؤولين والموظفين	31

مقدمة



ما أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه ، فإنه لا يمكنه العيش بمعزل عن المجتمع والذي لا تقوم له قائمة دون نظام الاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء هذا الكائن البشري ، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار إذ يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات.....فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة منح له حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، والعيش في سعادة وتفاهم وسلام.ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور سبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعا لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني.

فالاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، وتتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر ، أو من جماعة لأخرى، ومكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان و المكان وتتبدل في المجالات والمواقف المختلفة، التي تحتم بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال والتواصل.

ومما لا شك فيه هو أن التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين قد أتى بمميزات عديدة غير مسبوقة ، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز ، فأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء ما دفع الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال الداخلي داخل هذه المنظمات.

إن أهمية الاتصالات الداخلية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء وتزداد أهمية الاتصالات الداخلية في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به هذه الاخيرة بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها

والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم حيث يساعد الاتصال الداخلي الفعال على تمكين الإدارة الإلمام بكافة المشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، و يمكن من زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وتثبيت وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وتقريب وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة كما يسهم أيضا في الحد من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو الداخلية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات داخلية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا للوقوف على حقيقة علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال ، و تحديد معوقات

الاتصال

التي تحد من أدائهم الجيد داخل هذه المؤسسة، وللوقوف على ذلك ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الاطار المفاهيمي : قسم نظري وآخر ميداني.

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: فرضيات الدراسة

1- الإشكالية:

لقد أخذ موضوع الاتصال حظا وافرا من الدراسة من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما ، والسلوك التنظيمي خصوصا، ؛ عليه يمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني بالغ الأهمية، قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها في اتصالاته كالإشارات ، أو تفاعله مع الطبيعة و الكون من حوله، فكل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية وتحقيق أمنه واستقراره.

إذن فالالاتصال والتواصل ضرورة إنسانية لتماسك الأفراد والجماعات والشعوب وهو القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم وعقولهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على إشباعها.

"يقول المؤرخون أن هناك اهتماما واضحا بالاتصال ودوره في الشؤون الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين القدماء وفي إلياذة هوميروس وغيرها . ويعد كل من أرسطو ومعلمه أفلاطون اللذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسين لفن الاتصال وقد توصل كل منهما إلى أن الاتصال فن وصناعة يمكن تعليمها بالتمرين و الاتصال بالنسبة لأرسطو أنه" نشاط شفهي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة ماهر للحجج التي يعرفها."

ومع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم ،أصبح الاتصال أكثر تعقيدا من ذي قبل بتطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي، كما أن العصر التصنيعي الذي نعيشه ما هو في واقعه إلا عصر المعلومات ،فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليست ثورة صناعية فحسب بقدر ماهي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليل نهار.

وبهذا تخطى الإتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمسس جميع مؤسسات المجتمع

وتنظيماتها المختلفة إذ يتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعا مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي ، هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك.

الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال، إذ هو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته ، وهنا يمكن تشبيه دور الاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ، فهو يحافظ على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات، وبدونه لا ترتفع كفاءة العمل فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها ، كلما زادت كفاءة العاملين ويشمل الاتصال الداخلي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي. فالاتصال الداخلي يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة، بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة و إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها، فداخلها يعمل الرئيس أو المدير ومشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه، وبوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي ومنه يمكن تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العامل على حد سواء .من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الإتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا ، مبني على إستغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العاملين ، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي هو محور دراستنا هاته التي نقف فيها على واقع الاتصالات الداخلية وذلك من خلال معرفة إسهام الاتصال الداخلي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال و الوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورفيها.

ومن هنا تمكن مشكلة الدراسة في **السؤال الرئيسي** التالي :

ما أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية؟

التساؤل الفرعي

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي ندرج مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- هل يؤثر عامل السن على أداء العاملين في المؤسسة العمومية؟
- هل لعامل الجنس تأثير على أداء العمال داخل المؤسسة ؟
- هل يمكن اعتبار التدرج الوظيفي عامل مؤثر على أداء العاملين في المؤسسة ؟

2-فرضيات :

الفرضية العامة :

➤ يؤثر الاتصال الداخلي على أداء الوظيفي للعمال في المؤسسة .

وتتدرج تحت الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية تتمثل في

-يؤثر عامل السن على أداء العاملين داخل المؤسسة

-الأصغر سنا احسن اداءا

-الأكبر سنا اكثر تحكما في الأداء الوظيفي.

➤ لعامل التدرج في الراتب تأثير على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة

المستوى التعليمي يؤثر على الأداء الوظيفي.

الرتبة (مسؤول ، رئيس المصلحة ، موظف ، عامل مهني ، حارس)

الاقدمية .

➤ -تساهم المحسوبية على أداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .

السلطة .

درجة القرابة .

المصلحة .

3- أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى مستوى التسيير تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات الداخلية نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيه الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

أ- الأهمية التطبيقية :

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات الداخلية في الأداء الوظيفي في إحدى إدارتنا الخدمات (البلدية)، وتنبثق هذه الدراسة من كون الإدارة المحلية (البلدية) لها اتصال مباشر بالمواطن لما توفره من خدمات أساسية، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة ، وامتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للإدارة ثقة المواطن ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها، لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة أن يمتلك العامل المعلومة من خلال اتصال الإدارة به في الوصول إلى أداء جيد بالرغم من وجود بعض الصعوبات التي تهدد صحة وحياة العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

ب- الأهمية العلمية:

- التعرف على رأي العمال التنفيذيين حول الاتصال الداخلي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسساتهم.
- كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا) السن، المستوى التعليمي، الأقدمية (تأثير على الاداء الوظيفي لعمال البلديات

- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الإتصال داخل البلدية والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

4-أسباب اختيار الموضوع.

إن اختيار الاتصال الداخلي كموضوع لدراستنا، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطور ورقي و ازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري، وهناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في:

- محاولة توضيح طبيعة نمط الإتصال الداخلي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته بأداء عمالها.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا.
- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الإتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي.

5-أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:
 - العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الوظيفي.
- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطيه قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية الداخلية و الأداء الوظيفي لدى العمال.

6-تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الجوهرية في البحث العلمي لما له من دور فاعل في تحديد مضامين الإشكالية البحثية، حيث يساعد الباحث في تعامله مع مختلف المعلومات والبيانات التي يتحصل عليها النظرية منها والميدانية وتوضيح مضمون الدراسة وتوجهاتها ، كما يبرز الأهمية العلمية للمفاهيم التي ينطلق منها الباحث في معالجة موضوع بحثه، ولهذا فقد ركزنا في هذه الدراسة على المفاهيم المركزية التالية:

1- الاتصال الداخلي :

لغة :

تعني كلمة **communication** التغيير والتفاعل من خلال بعض الروز لتحقيق هدف معين وهي من الأصل اللاتينية **communise** بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف ، ويرجع أصل كلمة **commun** بمعنى " عام " او "مشترك" أي من المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة ، التفاهم حول الموضوع أو فكرة لتحقيق هدف¹.

اصطلاحا:

تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الإتصال بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات² يعرفه زهير احدن أنه : " التفاعلات الاجتماعية التي تكون طريق الاشارات و الكلمات ترمي مثل هذه الرسائل إلى وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم³ "

¹ مي عبد الله : نظريات الاتصال ، دار النهوض العربية ،بيروت ،لبنات ،2006،ص5

² محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله : الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط3 ، عمان ،الاردن ،ص163

²زهير احدن: مدخل الى علوم الاعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002،ص9

في حين يعرف الإتصال الداخلي حسب إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق و المكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ، يساهم في تطوير أساليب العمل تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين¹

ويعرف كذلك الإتصال الداخلي على أنه الإتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين ،وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة²

ب- الأداء الوظيفي :

لغة:

اداء أي تأدية او وصله وقضاه وهو ادى للأمانة من غيره و تأدية له من حقه أي قضيته³

اصطلاحا:

هو كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وامكانيات خدمية مميزة فإن كان الاداء مناسبة للوصف الوظيفي المطلوب لأنه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان الأداء لا يبقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أداهن بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء⁴

¹ دليو فضيل: الإتصال (مفاهيمه، نظرياته ووسائله)، دار الفكر ، القاهرة ،مصر ، 2003، ص1

² عبد الرحيم درويش : مقدمة إلى علم الإتصال ،مكتبة نانسي دمياط ، 2006، ص 8

³زايد راجع المنتصر ، الامن النفسي وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة المنية ، دراسة ميدانية في امانة العاصمة ، مذكرة نيل

الماجستير في علوم الشرطة تخصص علوم اجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية الدراسات العليا ، اكاديمية الشرطة 2010 ، ص13

⁴موفق عدنان عبد الجبار الجمبري ،أمين أحمد محبوب المومني : هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق ، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية ،

دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص207

يعرف أحمد صقر عاشور الاداء بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بي ثلاث أبعاد جزئية ، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الابعاد هي : كمية الجهد المبذولة ، نوعية الجهد ، نمط الأداء¹ .

هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد²

كما يعرف كذلك بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد ، لأن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد³

6-الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة قبل البدء في أول خطوات البحث يوفر للباحث ما يلي:

1-توفير الخليفة العلمية والمناخ المناسب والمصادر اللازمة لإجراء البحث الجديد.

2-تبرز الجوانب التي تم دراستها من قبل وتوجيه الباحث إلى تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثون الآخرون وتعريفه بالصعوبات التي واجهها الباحثون.

3- تزويد الباحث بالكثير من المراجع والمصادر الهامة.

4- الإفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة وذلك في المجالين التاليين:

¹أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005، ص25

²أسعد أحمد محمد عكاشة : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008، ص67

³حسن ،راوية محمد :إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،مصر ،1999،ص26

5- بناء مسلمات البحث اعتمادا على النتائج التي توصل إليها الآخرون.

6- استكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة

فالباحث عند استعراضه للدراسات السابقة لا يورد نصوصها كما هي كلها إن كانت طويلة ، ولكن يختصر أبرز نقاطها بدون تشويه لها أو طمس لمعالمها ، أما إذا كان كل ما ورد في الدراسات السابقة كانت إشارات قصيرة فالأفضل إيرادها بنصوصها يقول الدكتور "موفق عبد الله " في كتابة " منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية : "ويشير الطالب في إيجاز في مقدمته إلى الكتابات والبحوث السابقة موضحا الصلة بينها وبين الموضوع الذي يقترح بحثه ويمكن أن يوضح بعض الأفكار والمفاهيم الأساسية ذات الدلالة بالنسبة لبحثه ويمكن أن يوضح فيها بعض الثغرات والمشكلات الملحة القائمة في مجال هذا البحث والتي تحتاج إلى حلول وقرار وتستند إلى بحوث علمية 1

ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع بحثنا فإننا إعتدنا على الدراسات التالية:

الدراسة الأولى:

قام بها الطالب بوعطيط جلال الدين بعنوان : " الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل والتي أجريت على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2009.

و إنطلق الباحث من إشكالية : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

أما عن فرضيات الدراسة فهي:

1 - توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

2 - توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

1- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن

2- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

3- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

أما عينه الدراسة فقد إستخدم الباحث العينة العشوائية ، وقد بلغ حجم العينة 210 فردا ، كما أخذ نسبة %

25 كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ.

أما عن أهداف الدراسة:

1- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

2- معرفة هل للمتغيرات : السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين

في مؤسسة سونلغاز .

3- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين

بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه

طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمطي الإتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين

الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الإتصال.

وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد

الإتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط ب 0.52

وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط **0.57** .

وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز بعنابة فهي مشابهة تشابه نهائي للدراسة الحالية بحيث تم الاستفادة منها في موضوع دراستنا

ولكنها تختلف في ميدان الدراسة.

الدراسة الثانية:

دراسة محمد مزيان **1** حول الاتصال وعلاقته بتغيير إتجاهات العمال نحو العمل ،أجراها بالمؤسسة

الوطنية للأشغال البترولية الكبرى وجد أن:

أ - 41.66% من المستجوبين يرون أن الاتصالات بين المسؤولين والعمال سيئة.

ب -67.5% يرون أن الإدارة لا تنشر المعلومات في أجالها المحددة.

ج-61.66% يفضلون الإتصال الشفوي والمقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين

د - 61.66% اعتبروا أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشاكل

هـ- يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمل (الاتصال غير الرسمي .)

وقد تبين أن الإتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة صنفت حسب طبيعتها إلى: معوقات نفسية،

تنظيمية، فنية ، بيئية.

كما أوضحت التحاليل الإحصائية لأجوبة الأفراد عن بنود استمارة الاستبيان أن المشكلات النفسية

كانت الأقوى حضورا وتأثيرا في المؤسسات وإفشال أي مسعى لتفعيل الاتصالات التنظيمية داخل

محيط العمل.

وقد تجلت المعوقات النفسية فيما يلي:

- 1- أن الأفراد لا يشعرون بالاطمئنان عند دخولهم المؤسسة ، وهو ما نتج عنه تفشي مشاعر القلق وغياب الرضا عن العمل والضجر من كل شيء والرغبة في التغيير.
- 2- تأثر الأفراد إلى حد كبير بالظلم والتفرقة في المعاملة ، وهذا ما يؤدي إلى نفور العامل من المؤسسة والرغبة في عدم إكثار الإتصال بالعاملين.
- 3- معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آرائهم وأفكارهم بغض النظر عن خطئها أو صوابها.

أما المعوقات التقنية فتتمثل فيما يلي:

- 1-يفضل أغلب الأفراد استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية محبذين هذا النوع السهل والمباشر والتقليدي من قنوات وأساليب الإتصال التنظيمي.
- 2-إنعدام الاهتمام بالملصقات واكتفاء الإدارة بإعلانات الاجتماعات أو مواقيت العمل.

أما فيما يخص المعوقات التنظيمية : فقد بينت نتائج الدراسة أن مؤسساتنا الاقتصادية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى من تطوير في أنماط التسيير والتعامل مع العاملين ، وبالتالي فوجود نقائص تنظيمية عديدة سوف تعرقل الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية

أما فيما يخص المعوقات البيئية: فقد تبين أن منظومة الإتصال التنظيمي تتأثر إلى حد بعيد بالمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة ولذلك كانت المعوقات البيئية من أخطر الحواجز التي تعيق فعالية الإتصال داخل المؤسسات.

ومنه فقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الإتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة وهذه المعوقات تشكل تهديد وتحديا أمام نجاح أي سياسة إتصالية مهما كانت فعاليتها.

وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال وعلاقته بتغيير إتجاهات العمال نحو العمل ، أما الدراسة الحالية كانت حول أثر الإتصال الداخلي على أداء العاملين وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت الإتصال ويمكن الاختلاف في كون الدراسة الأولى ربطت الإتصال بتغيير إتجاهات العمال نحو العمل والدراسة الحالية ربطته بالأداء الوظيفي للعاملين ، كما يوجد الاختلاف أيضا في ميدان الدراسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة " محمد علي محمد 1978 " انطلقت الدراسة من موضوع الإتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية ، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي ، ولقد اعتمد الباحث على ثلاث أدوات وعناصر لجميع البيانات وهي

أ- الملاحظة المباشر وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل

أثناء قيامهم بعملهم

ب- المقابلة الحرة وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

ج- الاستمارة استخدم عينه مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة

نظام الاتصال.

ولقد شملت دراسته خمسة جوانب للاتصال وهي:

- 1-بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور .
- 2-بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
- 3-مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
- 4-بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد
- 5-بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال الهابط ولقد استخلص محمد علي محمد في دراسته إلى أن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الإتصال وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية

الدراسة الرابعة:

دراسة كانت وموريس 1950 بعنوان " : دور الإتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية " وخلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت ، وكان مسؤولو الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات ، وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في

الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن اقتناع وطيب خاطر وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال دور الإتصال التنظيمي بحيث تلتقي هذه الدراسة مع

الدراسة الحالية في الإتصال التنظيمي إلا أنها تختلف عنها في أنها ربطت الإتصال برفع الانتاجية ، أما الدراسة الحالية فقد ربطت الإتصال بالأداء .

الدراسة الخامسة:

دراسة أو تجارب الهاوثورن 1927 بحيث بدأت سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع هاوثورن بولاية شيكاغو التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك ، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة و إتمدت هذه الدراسات على إفتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العمال الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل ،وقام فريق من الباحثين يقودهم "إلتون مايو" من جامعة هارفارد باختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة. وقد فوجيء الباحثون بأن أداء العمال لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي :

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية
- لقد أتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط ، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف ، وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الإتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف تطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها ، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون إعترااف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات :
- الجماعات غير الرسمية وهو ما يعني ضمنيا وجود إتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها .

وتختلف هذه الدراسة ، عن الدراسة الحالية لأنها كشفت عن تأثير الظروف المحيطة بالعمل على أداء العاملين ،ولقاء الشبه بينهما هو أن كلا الدراستين تناولتا الأداء ، كما أوضحت هذه الدراسة أن أداء العاملين لا يتوقف على الحاضر المالي والظروف المحيطة بالعمل بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وقيمة العمال .

الدراسة السادسة:

دراسة "ويسن" حول أثر تفاوت مراكز الجماعة أو المكانة الإجتماعية على الإتصال 1 :قام الباحث الأمريكي "ويسن" بدراسة في إحدى المستشفيات الكبيرة با لو .م. أ سنة 1958دامت 3شهور وكان الهدف منها التحقيق من تفاوت مراكز الجماعة أو المكانة الإجتماعية يؤثر على إنتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة.

وقد طلب الباحث من كل فرد من أفراد العينة تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه وبين الآخرين في التنظيم بصفة عامة خلال يوم كامل لمدة 5أيام ، ثم قام الباحث بعد ذلك بتحليل هذه البيانات التي جمعت عن طريق التدوين من طرف المبحوثين بالإضافة إلى البيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة المقننة و منبين النتائج التي تحصل عليها:

- 1) اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقا لمراكزهم ومكانتهم الاجتماعية ، حيث اقتصرت تفاعلات الأطباء على زملائهم الأطباء واقتصرت اتصالات الممرضات على زميلاتهن الممرضات ونفس الشيء لاحظته بالنسبة لمن يشغلون مراكز اجتماعية أقل أو أكثر في المشفى.
- 2) في حالة الإتصال بين أفراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة، فإن أصحاب المكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي المكانات الاجتماعية العليا قصد التقرب منهم وكسب ثقتهم بأثر تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام اتصال كمي ونوعي أي أن ذوي المراكز الاجتماعية الدنيا يخرجون كثيرا من إرسال معلومات تتضمن نقد ذوي المراكز الاجتماعية العليا ،ويتجلى ذلك من خلال النتائج التالية:

- اعتقاد المرؤوسين أن أوامر الرئيس لا تنطوي سوى على نصائح عامة

- حب المرؤوسين الاستقلالية عن السلطة والمحافظة على تكامل شخصياتهم

- تجاهل المرؤوسين منشورات الإدارة العليا وعدم تطبيقها

وبالتالي فإن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسة الحالية في عملية الإتصال ، بحيث ركزت هذه الدراسة على المراكز الاجتماعية وتأثيرها على انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة داخل المستشفى وتوصل الباحث إلى أن المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون من إرسال المعلومات إلى ذوي المراكز العليا . كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية كون الدراسة الحالية تتناول الاتصال وعلاقته بالأداء عكس هذه الدراسة التي تركز على تأثير مراكز الجماعة على الاتصال.

منهج الدراسة:

يحتل المنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول موضوع الدراسة. لذلك يعرف "المنهج curriculum الطريقة التي يتخذها الفرد أو المنهج course الذي يجربه ليسرع به إلى تحقيق هدف معين(2)." وبما أن موضوع دراستنا يدور حول الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، فقد اخترنا المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه " : طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها،كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة

الدقيقة(.) " ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها، أو تعبيراً كمياً فيعطئها

وصفاً رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى.

ويعد المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية وتوضح أهميته في أنه المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، كما يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية، فلا يقتصر حدود المنهج الوصفي على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها بل لا بد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا وصولا إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر، والهدف هو تنظيم المعلومات وتصنيفها ومساعدة الباحث على الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تسهم في فهم الواقع وتطويره (I). ولهذا قمنا باختيار المنهج الوصفي لأنه الأكثر تناسبا مع موضوع دراستنا يهتم بوصف الظاهرة وصفا تفسيريا دقيقا، ويوضح فيها درجات ارتباطها بالظواهر المختلفة الأخرى، وكذلك لأنه يضم دراسة العلاقات بين العمال. وهذه الدراسة تهدف إلى اكتشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من حيث نوع الارتباط وقوته، ولهذا قمنا باختياره لأنه يتلاءم مع دراستنا.

أدوات جمع البيانات

لا يمكن إصدار أي حكم على قضية معينة أو اتخاذ موقف بشأن ما ، قبل أن يكون لدينا المعلومات والحقائق الكافية عن الموضوع، وذلك بالاعتماد على مصادر موثوقة لتكون البيانات صادقة ونتمكن من التوصل إلى نتائج علمية موضوعية، لذا يتعين على الباحث التقيد بالأساليب والقواعد المنهجية أثناء جمعه للبيانات وأن نجاح أي بحث مرهون باختياره للأدوات الملائمة لطبيعة بحثه وما يريد الحصول عليه من معلومات وهذا يرتبط بمدى تعرف الباحث على خصائص هذه الأدوات ووعيه بمستوى الثقة التي توفرها، بالإضافة إلى ضرورة اكتسابه مهارة استخدام الوسائل بشكل فعال. وهناك أدوات عديدة تستخدم في إطار المنهج الوصفي التحليلي، بغرض جمع البيانات والمعلومات وعليه فقد اعتمدنا في جمع البيانات على: الاستمارة كأداة رئيسية والوثائق والسجلات.

الاستبيان

تعرف الاستبانة أو الاستبيان " : بأنه عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة التي يتم الإجابة عليها وتعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة مشكلة البحث (1) " ولتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي لدى العمال، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وقدمت تقسيم الاستبيان إلى خمس محاور رئيسية، تضمنت أسئلة فرعية من فروض البحث ومؤشراته، وحاولنا تبسيط هذه الأسئلة حتى تكون في متناول كل أفراد العينة، إضافة إلى تجربتنا للاستمارة على بعض أفراد عينة الدراسة، فقد قمنا بتوزيع 10 استمارات قصد التأكد من مناسبتها كوسيلة أساسية للدراسة وجاءت كل أسئلة الاستبيان مغلقة وذلك بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، وعند صياغة الأسئلة ، تم مراعاة جوانب عديدة منها: أن أسئلة الاستبيان تكون متعلقة بموضوع الدراسة، مع وضوحها وخلوها من المفاهيم الواردة والغامضة، حتى يتمكن المبحوث من فهمها والإجابة عنها، كذلك تجنب الأسئلة المخرجة التي تضعف الثقة بين الباحث والمبحوث. وقد احتوت هذه الاستمارة على 28 سؤالاً، وقسمنا الأسئلة إلى 05 محاور كل محور تضمن مجموعة

الوثائق والسجلات

تعتبر من الأدوات الهامة والتي من خلالها يحصل الباحث على معلومات ويقتصر دوره هنا على تحليل البيانات واستخلاص النتائج اللازمة لبحثه، وليس جمعها مثل الأدوات السابقة، وقد تحصلنا على وثائق وسجلات عن المؤسسة ساعدتنا في: التعرف على التطور التاريخي للمؤسسة.

التعرف على المجال البشري والجغرافي للمؤسسة.

الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المصالح

الفصل الثاني : منهجية الدراسة والتعريف بميدان الدراسة

تمهيد

I التعريف بميدان الدراسة :

1-المجال الجغرافي .

2-المجال البشري.

3-المجال الزمني .

II منهجية الدراسة :

1- المنهج

2- مصادر جمع المادة العلمية والميدانية

3- ادوات جمع البيانات الميدانية .

4- بعض القواعد والقياسات الاحصائية

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل مجموعة من الاجراءات المنهجية الضرورية والتي استخدمناها اثناء مرحلة انجاز الدراسة، منها المنهج المستخدم وعينة البحث وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة المكانية ,والبشرية والزمنية .

I -التعريف بميدان الدراسة :

1-المجال الجغرافي للدراسة :

لقد اجرينا دراستنا الراهنة في مقر بلدية بئر قاصد علي الواقعة في الجهة الشمالية الشرقية من ولاية برج بوعرييج يحدها شرقا بلدية عين تاغروت وغربا بلدية سيدي مبارك أما شمالا فتحدها بلدية خليل وجنوبا بلدية عين تسرة ، تقدر مساحتها 64.480 كلم² يقطنها حوالي 20685 نسمة 90% منهم متمركزون بمقر البلدية حيث تصنف ضمن المناطق الحضرية .

2-المجال البشري للدراسة: ان دراستنا لا تسمح بأخذ كل عينات المجتمع لذلك اخذنا عينة متمثلة منه ،فلقد قمنا باختيار مجموعة تتكون من عمال بلدية بئر قاصد علي

3-المجال الزمني للدراسة :

- أجريت هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2022/2021 ، وقد تم تقسيمها إلى :
- مرحلة اختيار الموضوع والتعرف على ميدان وقد كان في شهر سبتمبر 2021 .
- مرحلة جمع المادة العلمية النظرية وامتدت حوالي ثلاث اشهر .
- مرحلة الضبط النهائي للفصول النظرية.
- مرحلة ضبط الاستمارة وتصحيحها وقد كان في شهر فيفري 2022.
- مرحلة جمع المادة الميدانية وقد كانت في شهر مارس
- مرحلة تفرغ وتبويب وتحليل البيانات الميدانية وامتدت حوالي شهر
- مرحلة ضبط النهائي للمذكرة وكانت في شهر ماي

II-منهجية الدراسة :

1- تعريف المنهج:

المنهج هو عبارة عن مجموعة من القواعد والتصورات والخطوط التي يتبعها الباحث والتي تسير له طريق البحث في موضوع من الموضوع ابتداء من مرحلة اختيار موضوع البحث الى كتابة المقدمة والإشكالية والفرضيات البحث وخطة البحث واختيار المنهج الملائم والأدوات الملائمة وجمع المادة العلمية والنظرية

والميدانية وكيفية عرضها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى نتائج البحث التي تحل اشكالية مشكل البحث ويعرف المنهج ايضا على انه الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول الى نتيجة معينة.¹

ومن هنا لكي تكون دراستنا علمية لابد من وجود منهج علمي خاص يبنى عليه ،لوصول الى نتائج موضوعية ،وتطرقنا ايضا الى المنهج الوصفي حيث نقوم بوصفه الظاهرة المدروسة ومتابعتها ميدانيا.²

اعتمدنا على منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة المدروسة على أن تكون عملية الوصف تعني بضرورة تتبع حيثيات الموضوع والوقوف على أدق التفاصيل والجزئيات و هو المنهج الوصفي.

وعادة ما يعرف المنهج الوصفي بأنه جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع ، ولا يكتفي المنهج الوصفي عند الكثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعد الى تحديد العلاقة ومقداره او محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة.³

في حين يعرفه البروفيسور رشيد زرواتي بأنه مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة المدروسة اعتمادا على جمع الخصائص والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وكذلك تحليلها تحليلا دقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج او تعميمات عن الظاهرة المدروسة.⁴

2- أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة من الادوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة ومن ثم وضع خطة متكاملة يمكن تتبعها من اجل الوصول الى تحديد جوانب الظاهرة الاجتماعية المدروسة بطريقة علمية موضوعية ، تؤدي في النهاية الى التواصل الى نتيجة علمية⁵ ومن اهم هذه الادوات التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة مايلي:

الاستمارة :

هي نموذج يظم مجموعة من الاسئلة توجه الى افراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او المشكلة او الموقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة اما عن طريق المقابلة الشخصية او ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد⁶

العينة :

¹رشيد زرواتي :مناهج وادوات البحث العلمي في علوم الاجتماعية ،ط1،دار الهدى للطباعة والنشر ،الجزائر ،200،ص44

²عمار بحوش :دليل الباحث في منهجية المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ،199،ص27

³نادية سعيد عيشور : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر 2017، ص 216

⁴رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بوزريعة، الجزائر ، 2002، ص191

⁵محمدقيق :البحث العلمي ،منهجية لاعداد البحوث الاجتماعية،ط1، الكتاب الجامعي الحديث الازار طية،الاسكندرية،مصر،ص13

⁶رشيد زرواتي :المرجع نفسه،123.

تعتبر العينة جزء من مجتمع البحث الذي يمكن تعريفه بأنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات¹.

في حين تعرف العينة على انها جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، فهي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول الى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وأنها الأجزاء التي تستخدم في الحكم على الكل.²

إضافة الى ذلك يعرفها سعيد سبعون العينة بانها تلك الجزء الذي يتم استخدامه من اجل إمكانية التحقق من الفرضيات.³

بعد التعرف على العينة والمقصود بها نجد ان هناك أنواع مختلفة من العينات تستخدم حسب طبيعة الدراسة او البحث ، وعليه فقد اعتمدنا في بحثنا على العينة القصدية وهي العينة التي يتقصد الباحث ايجاد عينته بحيث يتحقق في كل منهم شروط معينة ويعتقد الباحث عند اختياره هذه العينة انها تمثل المجتمع افضل تمثيل ، أي يختار الوحدة او الوحدات التي تكون مقاييسها مماثلة او مشابهة لمقياس المجتمع الأصلي ، ولكن الدراسات التي أجريت على هذا النوع من العينات ترى انه اذا لم تتوافر لدى الباحث أساس موضوعي يستند اليه حكمه بان هذه الحالات نمطية.⁴

¹ مورييس انجرس، ت صحراوي بوزيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص298

² علي معن عبد المومن: البحث في العلوم الاجتماعية الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، دار الكتب الوطنية، ط 1، ليبيا، 2008، ص 184

³ سعيد سبعون: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2002، ص 135

⁴ رحيم يونس كرو العزاوي: منهج البحث العلمي، دار دجلة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 161

الفصل الثالث : ماهية الاتصال داخل مؤسسة البلدية

1-اهمية واهداف الاتصال داخل مؤسسة البلدية

2-عناصر وخصائص الاتصال داخل مؤسسة البلدية

3-مبادئ الاتصال داخل مؤسسة البلدية

4-انواع الاتصال داخل مؤسسة البلدية

5-وظائف الاتصال داخل مؤسسة البلدية

6-النظريات المفسرة للاتصال الداخل

1-اهمية واهداف الاتصال الداخلي بمؤسسة البلدية

أ-اهمية الاتصال داخل مؤسسة البلدية

ان الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، وعليه يتوقف بقاؤها . فيدون الاتصال لا يعرف الموظفين ماذا يعمل زملاؤهم ، ولا أستطيع الإدارة ان انسان المعلومات عن المدخرات التي نحتاجها ، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والارشادات اللازمة ، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين اعمال الوحدات والافراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها ، لان الأفراد لا يستطيعون ايصال حاجاتهم ورغباتهن ومشاعرهم الآخرين ، وهذا كله يؤدي حتما الى انهيار المنظمة ، اذن ان اي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما .

ومن ناحية اخرى فالالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين أداء العامل وخصوله على رضا اكبر في العمل . فالفرد يستطيع ان يتفهم عمله بصورة افضل ، ويشعر بمشاركة اكبر ، كما انه بتفهم ادوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق . وقد وجدت بعض الدراسات ان الاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والاداء والابداع التنظيمي والاداء العام للمنظمة .

ومنه فالالاتصال يمثل قلب العملية الادارية لأنه يوصل ويضم أجزاء المنظمة المختلفة على هيئة معلوماتية فاعلة تتيح المجالات المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة لكل موقف اداري .

و يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المنظمة من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعتها وميزتها من جهة ، وطبيعة الاتصال من جهة اخرى ، وكذا من خلال اعتماد المنظمة على المعلومات التي يفترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة ، وقد ادا هذا الى وصف المنظمات بانها "وحدات لمعالجة المعلومات " او كمرکز معلومات.¹

¹¹ حسيت كريم : السلوك التنظيمي ، دار زهران النسر والتوزيع ، الأردن، 1997، ص 255 بتصرف

ب-اهداف الاتصال دخل مؤسسة البلدية

لا يمكن أن تتم اي عملية داخل المؤسسة دون عملية اتصال فهو عامل اساسي في تحقيق اهدافها

المسطرة ومن بين اهدافها نذكر العناصر التالية :

- توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله دون زيادة او نقصان .
- الحصول على البيانات و المعلومات عن العمل والموظفين .
- تصحيح الاخطاء الموظفين .
- المتوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين .
- الاتصال وسيلة هادفة لصمان التفاعل والتبادل المشترك الانشطة المختلفة المؤسسة .
- الشرح السياسات الادارية والتعليمات والقرارات بشكل تفصيلي ، وهذا يمكن الموظفين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة¹

2-عناصر وخصائص الاتصال داخل مؤسسة البلدية

أ- عناصر الاتصال داخل مؤسسة البلدية

يتفق اغلب المتخصصين في مجال الاتصال على وجود عناصر اساسية تقوم عليها العملية الاتصالية

الداخلية وهي :

-المرسل : وهو مصدر المعلومات وهو الطرف الذي يقوم بالاتصال ويرسل المعلومات والافكار والمعني

الى الامر (المرسل)، وفي نطاق العمل الادارية داخل المؤسسة قد يكون المرسل هو المدير المسؤولة

الذي يقوم بإصدار التعليمات والتوجيهات الى موظفيه وفي بعض الأحيان قد يكون المرسل هو موظف

بقصد ابلاغ المسؤولة بما لديه من معلومات وأخيرا قد يكون الاتصال صادر عن موظف لزميله في نفس

¹ برباوي كمال : دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي " ، مجلة الاكاديمية الامريكية العربية العلوم والتكنولوجيا ، ع10 ، 2010 ، ص71 ،

المستوى الوظيفي او بين ندير وحدة المديرية واعر بقصد تبادل الافكار حول موضوع معين يعم مصلحة المؤسسة .

-**المستقبل** : يستقبل الطرف الاخر الرسالة وينظم المعلومات ويحاول ان يفسرها ويعطيك لها معاني ودلالات (فيك الترميز)

-ان هذه العمليات الادراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم تحدد ما يفهمه وما يتلقاه الشخص المستقبل الافكار والمعلومات المرسله اليه وبناءا على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك .

-**الرسالة** : ويمكن التعبير عن الرسالة لأنها الناتج الحقيقي لما امكن ترجمته من افكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن نفهمها وتمثل الرسالة في هذه الحالة الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور اساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات او أفراد محددين في الهيكل التنظيمي

-**الوسيلة**: وهي الركن الاساسي والوساطة المادية لنقل الرسالة وتوصيا الرموز ونقل التعليمات او المعلومات التي يتطلبها العمل .

-**التغذية الراجعة**: وهي المعلومات المرآة من المستلم او بما تسمى التغذية العكسية ، حيث يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وهنا وادراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معامات ، وهذا ينقلب المستقبل الى راسل الرسالة معينة ومستخدم وسائل معينة ويتكرر الامر في الإرسال والاستقبال

-**الصحيح** : فكرة الصحيح تعود الى جميع الظواهر (العوامل) التي تسير على الرسالة وتؤدي الى صعوبة وعدم وضوح في العملية الاتصالية ، وقد تحدث هذه المؤثرات اما من المرسل او من خلال عملية الرسول او عند استلام الرسالة .¹

¹ معينة بوكلتوم : دور الاتصال الداخلي في عملي. التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركاء البناء المعدنية اليليدة - ، مذكرة ماجيستر ، تخصص ادارة الاعمال ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة يحد دحلب ، البليدة ،ابجزائر ،2008،ص 23 تع

ب- خصائص الاتصال داخل مؤسسة البلدية

ان عملية الاتصال لها خصائص تميزها وتشمل مايلي :

- **الديناميكية:** اي انها في حالة تغير دائم وليس لها نقطة بداية ونهاية محددة
- **التفاعلية التفاعلية :** كل من المرسل والمستقبل ' يكونا في رسالة واحدة "الصياغة ، التفسير ، التصرف كما ان كل منها يؤثر على الآخر .
- **عملية ادراكية وتفسيرية :** لكي تؤدي عملية الاتصال الاهداف المرجوة منها يجب ان يفهم المستقبل الرسالة ويدركها بالمعنى يدركه المرسل ، حيث ان عملية الادراك تتأثر لمجموعة من العوامل الذاتية مثل : " الميول ، دوافع ، فيك ، معتقدات ، اتجاهات ، خبرات ، معارف ، مهارات" الفرد . اذا على المرسل قبل إرسال رسالته يجب عليه تفهم كل هذه العوامل الذاتية المستقبل وبناء على هذه المعلومات ، يتم إعداد الرسالة وصياغتها بالطريقة والاسلوب والوسيلة والوقت المناسب التي تمكن المستقبل فهمها وادراكها كما لو كان هو المرسل .
- **التمييز:** من الصعب او المناظر جدا ان تجد تشابها بين موقفين معين الاتصال لاختلاف الأحداث تؤدي الى تغيير محتوى الرسالة والهدف منها كما ان الاختلاف بين أطراف الاتصال واختلاف أسلوب الإرسال او الاستقلال يترتب عليه نفس الامر .
- **الشمولية:** عملية الاتصال تشما جميع الأفراد والجماعات سواء داخل المؤسسة او خارجها وبكافة مستوياتهم ، بغرض اشباع رغباتهم وحاجاتهم او لإنجاز اعمالهم بكفاءة لتحقيق اهداف المؤسسة .
- **علاقة تكاملية :** بحيث كل عنصر في عملية الاتصال يكمل الاخر وغياب احد العناصر يؤدي الى فشل هذه العملية .

- **عملية الهادفة** : عملية الاتصال ليست هدف في حد ذاتها ، وانما وسيلة لتحقيق هدف معين او مجموعة اهداف ، وتتمثل هذه الاهداف في الاستعلام،، الاخبار ، التأثير¹

3- مبادئ الاتصال داخل مؤسسة البلدية

لقد لخص كل من Thomas Dupuy و Thomas Devers وكذا Isabelle Raymond اثني عشر مبداء ضمن قواعد الاتصال الداخلي الناجح نوضحها فيما يلي :

- **الوضوح** : اذا يتوجب على المؤسسة ان تعرف نفسها قبل ان تعمل على التعريف بنفسها وذلك من

خلال الاجابة على الاسئلة التالية :

- من انا ؟.....
- أين انا ؟.....
- الى اين اذهب ؟

وبناء على هذا يرتكز الاتصال الواضح ، خلاف للاتصال الوهمي ، على فهم احتمالية حدوث الاتصال داخل المؤسسة والتي يراعي من خلالها المكان الجوهرية الثقافة العمال .

- **الارادة** : تترجم الرغبة في اقامة اتصال جاد داخل المؤسسة بتشكيل مصلحة الاتصال يخصص لها غلاف مالي ، ويصبح الاتصال وفقا لها معيارا للتوظيف .

-**الشفافية**: يقتل ان الاتصال ينتهي عندما تبدأ الاستراتيجية غير ان "الاتصال داخل المؤسسة مرادف ... الحرية والمرونة " ، ولان الشفافية ، التي تمثل احد اهم عوامل نجاح الاتصال داخل المؤسسة ، تتعارض بشكل تام مع معالجة الأسرار ، لأنه لاتوجد معلومات يجب بيها واخرى من المستحسن حجزها ، ذلك ان "المعلومات السيئة تستهوي العامل بنفس القدر الذي تهمة بها المعلومات الجيدة "

¹ ميدون ايمان :الاتصال الداخلي وانعكاساته على اعادة تنظيم العمل ، اطروحة دكتورا ،جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ،الجزائر ،2017-
2018، ص119

-البساطة : وتتمثل في بساطة التحرير ، الوسائل... الخ ، ذلك ان هدف الاتصال في المؤسسة ليس اظهار القدرات المعرفية. وانما هو السماح لكل فرد من المؤسسة بالتواجد داخل المؤسسة .

-السرعة : يحصل هذا المبدأ من خلال خلق التوازن بين توقيت بث المعلومات من جهة ، واهتمامات المستقبلين (العمال) من جهة ثانية ، اي من خلال السهر على ان تكون المؤسسة التسلق دوما في بث المعلومات الساخنة بكيفية تشكل المعلومة من خلالها جزءا هاما من اهتمام المستقبل - العامل ، لتضمن بذلك عدم انتشار الشائعات .

-المدة : يمثل الاتصال داخل المؤسسة التزام صارما بسيرورة زمنية تطويرية ، ينصح باجتتاب كل مسببات اختلالها ، لكي تتمكن المؤسسة من الفوز بوفاء عمالها .

-الثابت : لكي تحقق الرسالة فعاليتها ، ولكي تضمن مسارا سليما لاستقبالها ، يجب ان تظهر في كل الوسائل المتاحة .

-الواقعية : تظهر اهمية هذا المبدأ من خلال كلمات Alain Groychmann "الاتصال لا يصنع المعجنات ، ولكنه يطور ببطء الوضعيات والمواقف ويسمح يفهم المؤسسة جيدا ... وبعدها على العمال فقط وحدهم ان يغيروا انماط علاقاتها " ، وعليه فإن الاتصال داخل مؤسسة ، انما هو استثمار ثقيل الحل بعيد .

-التوافق : صرح مدير اتصال مجمع اقتصادي عالمي قاربا بكل دعابة "يكفي من الطرقات الامريكية واليابانية " . فلا بأس في ان نأخذ من النماذج الاتصالية التي تطبقها امريكا واليابان - بما انها زعيمتي الاقتصاد العالمي - ولكن بتفكير وتبصر و فالاتصال الداخلي يتبع من ثقافة المؤسسة وتاريخها. وهو بالتالي يوافقها ولا يعارضها ، اذا لا يمكن الاتصال الداخلي لأي مؤسسة " ان يختزل في نموذج ياباني او امريكي "

- **الالتزام:** الاتصال الداخلي لا يترجم فقط في كلبو الوجود ، كان تسخر كل وسائل الاتصال بنقل خطاب المدير العام ، ولا يظهر اساسا من خلال الالتزام بتوفير محيط اتصالي يتيم يقدر عال من الشفافية ويوفر لكل عامل من عمال المؤسسة الحق و الحرية المألقة في بث واستقبال المعلومات
- **الاعراء:** اي العمل على شكل انتباه العامل واشباع اهتماماته ومن ثم اقناعه ، وتحقيق هذا المبدأ لا يتطلب نفقات طائلة لقدر ما يستوجب قدرا كبيرا من الذكاء والعناية في التعامل مع الوسائل الاتصالية .
- **التوقع :** نغني بهذا المبدأ الاستعداد اتصاليا لمواجهة الأحداث الممكنة او المحتملة ، اذا يجب مثلا ، توقع عدم توفر احداث لتغطيتها ونشرها على جريدة المؤسسة ، وذلك بالتحضير المسبق المواضيع الممكن معالجتها ، احتراماً لانتظام دولية الصدور.¹

4-انواع الاتصال داخل مؤسسة البلدية

يقين الاتصال الداخلي حسب معياري قنوات الاتصال الى قسمين :

- أ - **الاتصال الرسمي:** يمثل مجموعة الاتصالات التي تسيّر في الخريطة التنظيمية المنظمة وفقا للنظام واللوائح والبنات التنظيمي الذي يحكمه وقد تكون تلك القواعد مكتوب في منصوص عليها ، ولصمان فعالية هذه التبادلات تقوم المنظمة يصبح تدفقات البيانات حسب الهيكل التنظيمي الرسمي لها .
- وتأخذ هذه التدفقات اتجاهات ثلاثة : من اللعبة الى الأسفل اي من لقادة الى المستويات الادارية الادنى ، ومن الأسفل الى الاعلى اي من المرؤوسين الى رؤسائهم ، وكذا اتصالات افقية تتم بين الادارات والمسؤولين شوي نفس المستويات او مستويات متقاربة ، كذلك الاتصالات المحورية والتي تتم خاصة في المنظمات الكبيرة بين المدراء و جماعات العمل في ادارات غير تابعة لها .

¹ فصييلة سبع : الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "سونطراك المجلة نموذجا" ، مذكرة ماجيستر ، تخصص علوم الاعلام والاتصال ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم السياسية والاعلام ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2006-2007 ، ص 55

ب- الاتصال غير الرسمي : يتمثل في التبادلات غير المبرمجة وغير المرتبطة بأداء العمل والتي لا تثبت الخطوط التسلية الادارية ، مثلا احاديث لزملاء فيها بينهم عن مشاكلهم الخاصة او عن اهتماماتهم داخل المنظمة .

ويقسم الاتصال الداخلي حسب الوسيلة المستعملة الى :

اولا- اتصالات مكتوبة : هي عبارة عن كل ما هو مكتوب من عبارات ومصطلحات من اجل نقل تعليمات او قرارات او اوامر من المدراء الى العمال او نقل انشغالات وشكاوي واقتراحات العمال الى رؤسائهم ، وتستعمل في هذه العملية مجموعة من الوسائل نذكر منها : المباشر المكتوب ، المذكرات ، لوحات الاعلانات ،صناديق الاقتراحات...الخ ، فالاتصالات المكتوب اذن تسمح بنقل المعلومات الى عدد كبير من الأفراد مع امكانية الرجوع إليها مستقبلا .

ثانيا-الاتصالات الشفهية: تتم عن طريق تبادل الأحداث بطريقة مباشرة ، ومن بينها نذكر : الندوات والمؤتمرات ، الاجانب ،الهاتف...الف ، وتعتبر الاتصالات الشفهية من اسهل الطرق لتبادل المعلومات والافكار واكثر فعالية من الوسائل المكتوب حيث تتيح فرصة توضيح الرسالة بصورة جيدة .

ثالثا- الاتصالات الالكترونية : تعتبر نوعا خاصة من الاتصال المكتوب وتتمثل في : الجريدة الهاتفية، الانترنت ، المحاصرات المرعبة ،البريد الالكتروني ...الخ، وبالتالي فإن تطور تقنيات الاتصال الحديثة قد سهل عملية الحصول على المعلومات ، مما يتيح المعرفة الشاملة بكل ما يحدث داخل المنظمة التي ينتمون إليها .¹

¹ رانية بشاني: "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي" ،مجلة القرش للدراسات النفسية والاجتماعيات ، العدد04 ،جامعة مولود معمريين ، تيزي وزو ، الجزائر ،ص 202

5-وظائف الاتصال داخل مؤسسة البلدية

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة ومكلم لا بد منه فهو اساس قيام اي مؤسسة نظرة لما يكسبه من اهمية بالغة باعتباره يؤدي ووظائف ترتبط بمحتواه ، وتتمثل ووظائف الاتصال الداخلي فيما يلي :

أ-الوظيفة العملية : تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين وفي اجال محددة ومكان معين وكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام ولهذه المعلومات اهمية لتوضيح بعض الامور لأنه هناك مستخدمين يتماثلون لفترة. طويلة وهو منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك الممثل ودورهن تحدد مسؤوليتهم.

ب-الوظيفة التحفيزية : وتشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل ، وهي متعلقة بدور كل فرد في المجموعة حتي يكون على معرفة بالأهداف والوسائل والصعوبات المتعلقة بالمؤسسة

ج-وظيفة الترقية : تسما المعلومات الخاصة بالترقية الداخلية اي الإمكانيات المستقبلية للعامل بالمؤسسة والمعلومات الخاصة بالتكوين والاتقان المهني.

د-وظيفة الإعلام : نسنتا على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قدتهن العامل المتعلقة بحقوقه ودور مختلف المالح وكذا دور مصالح الخدمات الاجتماعية وهي امر يمكن العمال الرجوع إليها وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة .

هـ-الوظيفة الترفيهية : يلعب دور التخفيف من اعباء الحياة اليومية ومتاعبها وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفس العاملين كبرامج الغني. وتلعب ووسائل الاتصال دور بارز في ذلك .

و-الوظيفة الصناعية : تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاق و الاجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة ، عن طريق الاقناع وضمنان قيام كل فرد بالدور .المطلوب اتجاه مؤسسته المختلفة ، اما

المقصد من وظيفية الإقناع الاتصال داخل المؤسسة. فهي أحداث تحولات والتغيرات المطلوبة من جهات نمر الأفراد داخل المؤسسات المختلفة.¹

6- النظريات المفسرة للاتصال الداخلي:

أ- المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة 1965):

تعتبر مدرسة الأنظمة من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم، ويعتبر **lif bertalanffy** من أوائل من وضع تصورا للأنساق في ميدان التنظيمات سنة 1937 ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين أمثال **PARSON** (و **BLAN** لتشمل بعد ذلك الدراسات المنشآت الاقتصادية سواء من الناحية السوسيو لوجية أو من الناحية التصورية النظرية أو الوظيفية التقنية، وقد عرفت هذه النظرية تطورا سريعا مقارنة مع تاريخ ظهورها فانتشرت مفاهيمها بسرعة خاصة وأن البيئة الخاصة بالمنشأة كانت تعرف تطورا سريعا في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة.²

وتنظر هذه النظرية للمنظمات على أساس أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهداف واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة وترى بأن النظام الاجتماعي لا يستقيم دون وجود اتصالات، وتؤكد النظرية على الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي بالبيئة. الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل. يختلف نظام ووسائل الاتصال باختلاف الظروف.³

ب- مدرسة فرانك فورت: يعتبر التيار الماركسي أو اليساري الذي تمثله أعمال مدرسة فرانك فورت، والتي يرى باحثوها أن الاتصال مجرد عملية تلاعب (**Manipulation**) قائمة على علاقة سيطرة يقوم فيها الطرف القوي بتسويق أفكاره ووجهة نظره على حساب أفكار و وجهة نظر الآخرين. امتدت هذه المقاربة النقدية في دراسة الاتصال عموما إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، كون موجه التغيرات الاقتصادية في العالمية تهدف إلى الربح المادي قبل اهتمامات وأهداف المؤسسة الأخرى، مما أدى إلى توجيه إتصالها التنظيمي نحو خدمة هذا الهدف ما يجعل من وظيفة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية يخضع في المقام الأول لاعتبارات الربح والخسارة في مقابل الاعتبارات الاجتماعية والانسانية للاتصال داخل المؤسسة. كل هذا يؤكد ما ذهب إليه الكثير من المختصين في الإدارة والتسيير على أن

¹ حسن داوية: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية النشر، الاسكندرية، مصر، 1999، ص267

² أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية- الاسكندرية، مصر، ص33
³ - زين الدين خرشى: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع- جامعة سطيف، الجزائر، 2010

التنظيمات خاصة منها الاقتصادية، صارت أمام حتمية التمتع بالمرونة، في هيكلها وتنظيمها وخطط عملها، لأجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، وأن مطلب المرونة هذا يتعدى البعد الهيكلي والتنظيمي للمؤسسات، بل يتجاوزها ليتحقق ضمن جزئيات وتفصيل التنظيم نفسه. من المنطلقات الواقعية للمقاربات النقدية الجديرة بدراسة الاتصال، يوجد أيضا التغير الحاصل في وظيفة المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها مع محيطها الذي تعمل فيه، خاصة ببعده الاجتماعي والتنموي، وهذا جاء نتيجة لرفع الدول يدها على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية وكذا عن امتناعها عن الأدوار الاجتماعية، وكيفية لعب دور الضبط ما جعل المؤسسة الاقتصادية في قلب العديد من الأحداث 2 ملزمة بتحمل مسؤولية أخلاقية واجتماعية اتجاه العمال والمجتمع .

3- المدرسة الكلاسيكية الحديثة: استقادت هذه المدرسة من أفكار مجال النظم، حيث جمعت بين الجانب الكمي والانساني، ونجحت في تطوير الإدارة بالأهداف، من خلال إشراك العاملين والإداريين بربط أهداف كل منهما ببعض، وإلغائها بأهداف المؤسسة ككل، وفي نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم، وقد لاقت أفكار هذه النظرية رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدية وكذلك لأن من أبرز روادها كانوا من العاملين الإداريين والإطارات والمهندسين، أمثال: "سيمون" وهي أكثر إتجاها نحو عقلنة التسيير وبالتالي فهي تقترب من المدرسة الكلاسيكية في ذلك، وقد استعملت الإدارة بالأهداف كطريقة جد مفيدة في مؤسسات العديد من البلدان، نظراً لنتائجها وهي آخر المدارس حسب هذا التقسيم قبل المدرسة التنظيمية.¹

-المدرسة العلمية الكلاسيكية 1900

أ- أعمال فريدريك تايلور : يعتبر "تايلور" من الرواد الأوائل الذين نادوا بعلمية الإدارة وبالرغم من أنه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه، إلا أنه يعتبر الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية وقد قام "تايلور" بمجموعة من التجارب والابحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها حيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الانتاجية وقد ركز في دراساته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المدراء ومشرفي العمليات الانتاجية والعمال الذين ينفذون الأعمال. وقد لخص "تايلور" المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي :

-تقسيم العمل على أساس التخصص

¹أصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص 208

اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة 2 السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرّب نفسه لوحده.

وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام

المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق إمتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما .وقد توصل إلى أن هناك "أحسن طريقة لأداء العمل" تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال ¹.

-نظرية النسق الاجتماعي : تقدم هذه النظرية تفسيراً اجتماعياً للأفعال التي تصاحب عملية الاتصال، ويعتبر تالكوت بارسونز من منظري هذه النظرية على الرغم انه لم يتناول الاتصال بشكل مفصل

ومباشر. ولكننا يمكن إسقاطها وتطبيقها على عملية الاتصال، ومن ذلك أن بارسونز وجه اهتمامه إلى نشأة الثقافة الرمزية على أساس التفاعل بين الأفراد، وبالتالي فإن الرموز تكتسب معانٍ ويصبح لها دور كوسائل اتصال، وحين ينشأ نسق ما للرموز فذلك بداية لثقافة تحتوي على انساق اتصال تعتمد على أشكال متطورة من السلوك الاجتماعي، وقد أشار بارسونز إلى العلاقة بين وسائل الاتصال وعملية الضبط الاجتماعي حيث أوضح أن النسق الرمزي للمعاني 35 القائم على الاتصال يعتبر عنصراً هاماً من عناصر النظام الاجتماعي.²

-التفاعلية الرمزية:

تجسدت هذه النظرية في إسهامات جورج هربرت ميد حيث تهتم أساساً بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز المبنية على الاتصال، وفي هذا الإطار يقدم ميد رأياً في السلوك الاتصالي ويسانده في ذلك تلميذه هربرت بلومر حيث يتلخص في : أولوية الاتصال: يرى ميد أن الذات البشرية هي منبع كل أشكال الاتصال، ولكي نفهم الاتصال علينا فهم الذات المتسببة في حدوثه، وهو بذلك يساند آراء عالم النفس فونت -انعكاسات الفعل الاتصالي: أي قدرة الفرد على التحدث مع نفسه من وجهة نظر الآخرين بمعنى انه يضيف عليها الطابع الاجتماعي، وهكذا فإن الاتصال يعتبر عملية خلاقة بمعنى أن نتائجها هي نفسها نتائج الفعل الاجتماعي الذي يعد فريداً من نوعه ولا يمكن التنبؤ به بدون فهم حقيقي للاتصال.³

قيس محمد السعيد: التنظيم، المفهوم، والنظريات والمبادئ مطابع روايال، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 86¹.

²مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص 36²

³صطفى يوسف، علم الاجتماع الإعلامي، ط 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2016، ص ص. 2012-2013

-النظريات النقدية: تفترض النظريات النقدية أن وظيفة وسائل الإعلام هي مساعدة السلطة في المجتمع على فرض النفوذ حيث تبرز علاقة وسائل الإعلام بالقوى الاجتماعية السياسية خصوصا بفكرة الترويج لاهتمامات الجماعات المسيطرة وتحليل المعاني الرمزية للمحتوى الذي تروجه لجلب اهتمامات الطبقة العاملة، وتقسّم النظريات النقدية إلى اتجاهين أولهما يستعير من الماركسية مفهوم الصراع من اجل بقاء الوضع كما هو عليه وآخر يربط بين الثروة والسيطرة على وسائل.¹

الإعلام، واهم نماذج النظريات النقدية مدرسة فرانكفورت التي تهتم بالتحليل الثقافي لتسجيل 37مدى الارتباط بين ما تقدمه وسائل الإعلام والحياة الحقيقية للأفراد في المجتمع.

-النظرية التوافقية: تعود أصول نظرية التوافق أو التوازن إلى مقاربات مدرسة الجشطلت وترتبط بالاتصال بفضل ما جاء به هيدر **heider** وتفترض هذه النظرية بأنه عندما يكون هناك توازن فان المشاركين سوف يقاومون التغيير وعلى العكس أثناء عدم التوازن، وقد اقترح نيوكمب **newcomb** نموذجا لمعرفة التناسق والتناغم في العلاقات حيث افترض أن الاتصال يعتبر إجراء أو منهجا لإطالة الانسجام كما أن التوتر هو الذي يجعل الأفعال الاتصالية متصفة بالفاعلية المستمرة. ومن هذا المنطلق يرى نيوكمب أن الاتصال يعتبر استجابة مكتسبة لمواجهة التوتر حيث يزداد عادة في أعقاب اختلال التوازن، وخالصة فان النظرية تنظر الى الاتصال على انه عملية تحافظ على أنماط الاعتماد المتبادل بين الأفراد وبالتالي فان العلاقة الاتصالية ليست مستقلة بل تشكلها ظروف الحياة الاجتماعية، ومن ناحية أخرى أشار ماكويل **mcquail** إلى أن الاتصال يوصف بالسلبية أحيانا عندما يكون الأفراد المشاركون في العملية الاتصالية يستجيبون أكثر مما يعارضون تبعا للثقافة الاجتماعية التي ألفوها وتربوا عليها، ولفهم طبيعة الفعل الاتصالي أشار شوتز **schultz** انه فعل هادف أي نشاط تلقائي موجه نحو أما أهم النظريات والمداخل التي تناولت 38 المستقبل من اجل المشاركة في الحياة الاجتماعية.²

9-نظرية القرارات الإدارية بالمشاركة : يصف ليكرت أربعة أنماط من الأنظمة الإدارية لاتخاذ القرارات ترتبط بعملية الاتصال التنظيمي وهي: نظام دكتاتوري مستغل، نظام دكتاتوري خير، نظام استشاري ونظام مشارك وأشار أن هذه الأنظمة تتلازم مع عملية التخطيط واتخاذ القرار وبالتالي تحدد نتائج عملية الاتصال، وقد ربط برنار **barnard** بين الاتصال ومفهوم السلطة حيث تنساب هذه الأخيرة.

زين الدين خرشي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع- جامعة سطيف، الجزائر، 2010.¹

²منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2002، ص 22

الى الأدنى من خلال قنوات الاتصال، ومن الممكن أن تفقد قيمتها وأهميتها إذا انسدت هذه القنوات أو فهمت بشكل مغاير، وبشكل مفصل فان نوعية النمط الإداري في المنظمة يلعب دورا رئيسيا حسب فعالية الاتصال الإداري في أداء الدور المتوقع له، مما يتطلب من القيادة محاولة تفهم العنصر البشري وحاجاته والتعرف على الدوافع التي تحرك سلوكياته وذلك من خلال نظام اتصالات ملائم.¹

¹ص 143،144.خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص

الفصل الرابع : ماهية الاداء في مؤسسة البلدية

تمهيد

- 1-أهمية الاداء في مؤسسة البلدية
- 2-محددات وعناصر الأداء في مؤسسة البلدية
- 3-أنواع الأداء في مؤسسة البلدية
- 4-العوامل المؤثرة في الاداء بمؤسسة البلدية
- 5-النظريات المفسرة للأداء

خلاصة

تمهيد :

الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يعكس كل الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها الى تحقيقها ولا شك ان الاداء الوظيفي بدل على ما يتمتعوا به الموظفون وفي المؤسسات بصفة عامة وكذا المعرفة الصحيحة لقدراتهم داخل المؤسسة من مهارات فالأداء المناسب العمل المطلوب اتجاه .

1-اهمية الاداء بمؤسسة البلدية

يعد الاداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام هو يمثل القاسم المشترك للاهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعضوا محويا لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي تتمحور حولها مختلف المنظمات .

ولقد شكل موضوع الاداء عنصر عامل للكثير من الدراسات التي تسعى الى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق الاهداف المنظمة ورفع كفايتها الانتاجية .

فقد امتاز آدم سميث في كتابها ثروة الأمم الى مزايا يمكن تحقيقها بواسطة تقسيم العمل والتخصص واثره على تحسين مستوى الاداء حيث يرى ان كل فرد من الجماعة يميل الى الاداء العمل الذي تكون به أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية من غيره من الاعضاء وترجع اهمية أداء العمل من وجهة نزور المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة. (هي مرحلة الظهور، البقاء، الاستقرار، السمعة والفخر، التميز ثم مرحلة الزيادة)¹

كما تبرز اهمية الاداء الوظيفي في النقاط التالية

- يساهم الاداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين ، لان الاداء هو مقياس القدرة ودافعية العامل اتجاه عمله .
- يؤدي الاداء الفعال الى خلق ميزة تنافسية المؤسسة من خلال الابتكار والابداع في الاداء ، وفي تخفيض التكاليف وترشيد النفقات .
- يساعد الاداء المتميز في رفع مستوى الجودة في المدخلات والمخرجات
- يساهم الاداء في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين .

¹ مسلم محمد : مدخل إلى علم النفس العمل ، ط1 ، دار قرطبة ، الجزائر ، 2007 ، ص 52

- يساعد الاداء الفعال في اشباع حاجات العمال وتحقيق اهدافه واهداف المؤسسة .
 - يعمل الاداء على مساعدة المسؤولين في إيجاد نظن ترقيات ومكافئات واحور ... تتناسب مع مستويات الاداء المختلفة. في المؤسسة¹
- وفي ميدان دراستنا المتمثل في مقر بلدية بئر قاصد علي تتضح اهمية الاداء الوظيفي في :
- معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة مما يسمح للعاملين بها والمسؤولين عنها بتقييم لسيرورة الاعمال بها و التنبؤ بمستقبل المؤسسة ونتائج مختلف المهام بها ، كذلك معرفة التقسيمات الهيكلية اللازمة حسب طبيعة الوظيفة والحاجة اليها ، كما يمكننا الاداء الوظيفي من رسم خطة استراتيجية لشبكة العلاقة داخل مؤسسة البلدية وطبيعة الاتصالات بين العمال والمرؤوسين .

2-محددات وعناصر الاداء بمؤسسة البلدية

أ- محددات الاداء بمؤسسة البلدية

أولاً : محددات الاداء الداخلية :

- وهي التي تتعلق بالعامل كالشخص وتتبع من داخله ، وتشمل كلا من : الجهد ، القدرات ، إدراك الدور .
- الجهد** : هو الجهد الناتج من خصوصاً الموظف على الذهن والحوافز الذي يترجم الى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء معناه ، حيث تتداخل هذه الطاقات ببعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب .
- القدرات** : تلك الخصائص الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة ، كالقدرة على التحمل وسرعة البديهة ، المعلومات والمهارات الفنية ، اي التي لا بد من توافرها في العالم بالعمل .

¹ بشير شربي ، محمد قوارح : "مستوى الاداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية لولاية ورقلة "، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، ع 2 جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2021 ، ص 152

إدراك الدور : يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة .

محددات الاداء الخارجية :

وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعامل فهي خارجة عن سيطرته وتحكمه ، وتشمل متطلبات العمل ، البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية

متطلبات العمل : تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات الموكلة من الموظف ، إضافة الى الطرق والاساليب والادوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهامه واعماله .

البيئة التنظيمية : تشير الى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي فيها الوظيفة ، وتشمل عادة كل من (مناخ العمل ، الاشراف ، الانظمة الادارية ، السلطة ...) وجميع هذه العوامل في غابة الأهمية من حيث تحفيز وتمشيط دافعية الموظف وبالتالي جودة ادائه

البيئة الخارجية : تؤثر البيئة الخارجية التنظيم التي يعمل به الموظف على ادائه كالمنافسة الخارجية بحيث تتأثر كل من متطلبات العمل والكفاءات او المهارات ، وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية السلبية او الايجابية ، ما يؤثر في النهاية على أداء الموظفين¹

تتضح محددات الاداء بمؤسسة بلدية بئر قاصد علي في محددات داخلية تظهر في ذات الشخص من جهد يقوم به العمال بالمؤسسة في تسيير مهامهم او هو الطاقة الجسدية والذهنية التي يتمتع بها موظف البلدية تترجم في اداء المهام ، قدرات تحمل صفات وخصائص شخصية لازمة للأداء بمؤسسة البلدية دون ان ننسى ادراك الموظف للدور المعني بيه ويقصد بذلك مجمل تصوراته لطبيعة ونوع المهام المكلف بها داخل المؤسسة .

¹ المحاسنة ابراهيم محمد : ادارة الاداء وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، ط1 دار الحرية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013، ص115

اما المحددات الخارجية فتتضح في ما خارج ذات الموظف اذ تظهر في شكل متطلبات العمل والتي تعرف بالمسؤوليات المكلف بها ، البيئة التنظيمية لمؤسسة البلدية التي تتمثل في الجو السائد للبلدية مثل طبيعة الاشراف ، شبكات الاتصال ، نظام الحوافز ...، كذلك البيئة الخارجية والتي تعتبر محفز ومثبط لعمل المؤسسة في نفس الوقت اذ تؤثر بالسلب والايجاب في خلق جو المنافسة هذا مايعود على المحددات الداخلية لاداء مؤسسة بلدية بئر قاصد علي .

ب-عناصر الاداء بمؤسسة البلدية

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر اهمها :

-**المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارض العامة والمهارات الفنية ، والمهنية والخلقية العامة الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

-**نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه من رغبة ومهاراتي وبراعة ، على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الازخاء .

-**كمية العمل المنجز :** اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز

-**المثابرة والثقة :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

توضع العناصر السابقة الذكر ان أعلى مستويات الاداء للعامل او الموظف تعتمد على معارفه والمهارات التي يتقنها ، وإدراكه التأمل المجالات المرتبطة بمهام وظيفته ايضا ، وتعتمد كذلك على إدراك الموظف لتوعية عمله والانظمة التي تحدد مسار عمله بما يضمن ان عمله يسير في الامتحان الصحيح ، كما ان

القدرة التنفيذية لأي عمل لها دور في الاداء ومدى الانجاز الذي يقوم به الموظف خلال ساعات عمله فكلما زاد انتاجه كان ادائه أعلى من غيره¹

في حين تظهر عناصر الاداء بمؤسسة البلدية في كل تكامل لعدة نقاط أهمها : معرفة الموظفين لمتطلبات الوظيفة أي معرفة المهارات والقدرات اللازمة لممارسة المهام ، نوعية العمل بمعنى ادراك الفرد لطبيعة وظيفته داخل مؤسسة البلدية ، كمية العمل أي قدرة الموظف لممارسة مهام معينة فقط دون الزيادة عنها و كذلك المثابرة والثقة والتي تبين مدى جدية العمال في اداء مهامهم بالمؤسسة .

3-أنواع الاداء بمؤسسة البلدية

تعددت تصنيفات الأداء الوظيفي تبعا لتعدد أبعاده ومدخلاته لذلك تم وضع معايير مختلفة لتصنيف ويمكن إبرازها كما يلي :

أ-حسب معيار الشمولية: نجد الأداء الكلي أو الشامل الذي يأخذ بعين الاعتبار كل العمليات والانشطة والوظائف والموارد في الوصول الي الاداء الذي لا ينتسب لعامل واحد فقط بل هو نتاج تفاعل كل العناصر كما نجد الاداء الجزئي الذي ينزوي تحته الاداء الإنتاجية التجاري والتسويقي.

ب-حسب معيار المصدر: ويمكن تقسيمه إلى أداء خارجي وأداء داخلي وذلك حسب محيط المؤسسة بشقيه

ج- حسب المعيار الوظيفي او حسب معيار طبيعة المؤسسة: ويمكن تقسيمه إلى أداء انتاجي وأداء اجتماعي وأداء خدماتي وذلك حسب مختلف الوظائف التي تمارسها المؤسسة.

د- حسب مستويات التسيير : نجد وفق هذا المعيار ثلاثة مستويات للأداء وهي الاداء العملي والأداء التكتيكي والأداء الاستراتيجي الموافق للمحاور الكبرى للتسيير

¹ اسعد أحمد عكاشة : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة الاسلامية ، غزة ،فلسطين ، 2008 ، ص34

هـ - حسب معيار الأجل:

حيث يمكن تصنيف الاداء وفق هذا المعيار إلى:

الاداء الطويل الأجل: والذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات .

الاداء المتوسط الأجل: وهنا تكون الفترة محصورة بين سنة وخمس سنوات.

الاداء القصير الأجل: هو الاداء الذي لا تتعدى مدة انجازه سنة واحدة¹

ان ظهور انواع الأداء بمؤسسة البلدية يأخذ عدة اشكال وذلك حسب تصنيفات مختلفة منها:

تصنيف حسب معيار الشمولية : ويقصد به الأداء الكلي أي ما يعرف بجميع العمليات والوظائف التي

تقدمها المؤسسة ، اما الاداء الجزئي فهو خاص بجزء الانتاج والتسويق فقط .

تصنيف حسب معيار المصدر: ويقصد به اداء داخلي أي ما يتم داخل مؤسسة البلدية من وظائف واداء

خارجي الذي يتمثل في النشاطات التي تقام خارج البلدية مثل الزيارات والاعمال الخارجية .

تصنيف حسب معيار الوظيفة : أي ما يعرف بالوظيفة الانتاجية والاجتماعية والخدماتية التي تقدمها

المؤسسة للمجتمع .

تصنيف حسب مستوى التسيير : اذ يقسم مستوى التسيير الى عملي ، تكتيكي، استراتيجي خاص بنام

مؤسسة البلدية .

تصنيف حسب الاجل للمهام : وذلك حسب مدة تقديم المهام اذ يوجد اجل طويل ، متوسط وقصير .

¹بلعزي عادل عبد الرحمن : **الاداء الوظيفي وعلاقته بالعمل الجماعي** ، دراسة على عينة من اساتذة التعليم المتوسط ، اطروحة لنيل شهادة

الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد بن احمد ، وهران ، الجزائر ، 2017-2018، ص 62

4-العوامل المؤثرة في الاداء بمؤسسة بلدية بئر قاصد علي

أ-عوامل خارجية :

تتمثل هذه العوامل في مجموعة للمتغيرات والقيود التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها ، فهي اناني الى المحيط الخارجي والذي له تأثير كبير على أداء العاملين والتي يمكن حصرها في :

ب- عوامل اقتصادية :

تتثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المنظمة ، الظروف الاقتصادية السائدة كالأزمات الاقتصادية او تدهور الاسعار ، النظام البنكية والسيارات المثالية ، ارتفاع الطلب الخارجي ، ندرة او وفية المواد الأولية ، شدة المنافسة...، وبالتالي فالظروف الاقتصادية قد تتيح عناصر ايجابية استفيد منها المنظمة ، فمثلا حالة تلك المنظمات التي تركز نشاطها على التصدير و بالتالي استفيد من ارتفاع الطلب الخارجي .

ج-عوامل اجتماعية

حيث ان القيم التي يؤمن بها الفرد او يدين لها بالولاء لها أثر مباشرة على سلوكه في المنظمة وكذا في كيفية انجازه لأعماله ، فهو نرتاح التكوين الثقافي الذي تلقاه من مجتمعه والذي من شأنه ان يجعل العامل يتمتعوا بمستوى علمي يمكنه من معرفة مدى التطابق مع متطلبات الوظيفة وانجاز المهام ، ومن العوامل الاجتماعية ايضا العناصر المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين وكذا علاقة المنظمة مع مختلف مجموعات وشرائح المجتمع وهذا حسب فئات العمل ، النمو الديمغرافي...، والتي من لأنها توفير معلومات مهمة المنظمة ارسال منتج جديد او استهداف حصة السوق .

د-عوامل تكنولوجيا

وتتمثل في مجموعة التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا ، كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد الى سلع او خدمة ، اختراع الات جديدة من شأها تخفيض التكاليف والوقت والجهد ...

هـ-عوامل سياسية :

تتمثل عموما في الوضعية السياسية الدولة (استقبال سياسي او حرب) ، نظام الحكم السائد ، العلاقات مع العالم الخارجي ، القوانين ،القرارات ،السياسات ...، كل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصة تستفيد منها المنظمة لتحسين ادائها وتضمن لها البقاء والنجاح والاستمرار او مخاطر و تهديدات تفرص على المنظمة التأقلم معها لتخفيف من حدتها والا فإنها ستفشل وتتلاشى وتضمحل .

و-عوامل داخلية

ان تحكم المنظمة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي ، وهذا لترابط هذه العوامل فيما بينها وكذا مع عوامل خارجية يصعب التحكم فيها ، ومن العوامل الداخلية المرققة على أداء العاملين :

الهيكل التنظيمي :

فالهيكال التنظيمي كما فأنا سابقا يعبر عن مجموعة الطرف التي تقسم فيها المنظمة افرادها العاملين في مهمات مختلفة ثم التنسيق بينها ، فالهيكال التنظيمي هو بمثابة خريطة نصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات ، فالهيكال التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والتغيرات المتزامنة مع التطورات الحاصلة داخل وخارج المنظمة والذي يتميز لنظام فعال الاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية ، يسمح لتحقيق الاهداف المرسوم من تحبها ، ويؤثر كثيرا على مستويات الاداء وبلوغ الاهداف المرجوة ، كما انه يؤثر بثورة سلبية على أداء العاملين في حالة تداخل السلطات بين المديرين والمسؤولين ، لان هذا من شأنه ملك المهام المكلة لكل سلطة او مسؤول وكذا في حالة سوء حركة المعلومات بين المستويات التنظيمية .

بيئة العمل الداخلية :

حيث تساعد البيئة الملائمة للعمل على تحقيق الممارسات الابتكارية في الوظيفة وامكانية التعلم الأسرع والافضل داخل المنظمة بينما تؤدي المنظمة ذات البيئة الرديئة الى خفض مستويات أداء العاملين وتدنيها مقارنة بالمعدلات الطبيعية للأداء .

- النمط القيادي السائد .
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- نقص المهارات او المعرفة لدى العاملين .
- نظام الحوافز غير سليم .
- الصراع التنظيمي¹

أما في مؤسستنا يمكن القول بان العوامل المؤثرة في الاداء تكمن في تكامل العوامل الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي وشبكة العلاقات بين العمال و نظام الحوافز المقدمة للعمال والنمط القيادي لرئيس البلدية ورؤساء المصالح بالإضافة الى العوامل الخارجية والمتمثلة في البيئية الخارجية للمؤسسة البلدية سواء سياسيا وما يعرف بطبيعة النظام و الاجواء السياسية العامة للبلاد أو اجتماعيا وهو ما يظهر في شكل ثقافة اجتماعية او هوية اجتماعية خاصة بالمحيط الخارجي بالإضافة الى اقتصاديا او ما يعرف بالجانب المالي والهيكل للمؤسسات الاخرى كذلك تكنولوجيا وهو نتيجة التغيرات والتطورات التكنولوجية العاملة ومدى انعكاسها على تطور المؤسسات .

¹ عبد المحيد : مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي واداء العاملين، دار اليازوري ، ص 105

5- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

ان ادراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة العديد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الاداء والأفراد والجماعات والتنظيم .

أ- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية وقد لاحظ ان العمال ينتجون انتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتاج اليومي المتوقع للعمال ،وانه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاج ويتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على اساس دراسة الوقت والحركة ،كما اوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الانتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من الآلات والاموال ومواد الخام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية

ب- نظرية التقسيم الاداري :

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات واقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضا هيكل التسلسل الاداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى اسفل نتيجة عملية التفويض .

لقد وجد فايول ان النشاط في إدارة الأعمال يمكن ان يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية.

وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط ، التنظيم، التنسيق، الرقابة .كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا انها تضمن حسن أداء المدير لدوره اذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي :- تقسيم العمل ،السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الامر ،وحدة الاتجاه ،تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد ، المكافآت ،المركزية ،التسلل الهرمي ،النظام ،المساواة ،الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة ،العمل بروح الفريق.¹

ج- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل الكثير من التنظيمات وأساليب انتساب السلطة داخل تلك التنظيمات. وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنسب إليهم في حدود الأوامر المشددة. هذا وان النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتماماته بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي اثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الاداء .

د- نظرية العلاقات الإنسانية : ترتكز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة ،وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى افضل إنتاج في ظل افضل ما يمكن ان يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا اكثر منه رشيدا ومنطقيا، حيث انه من أهم الأفكار تلك الدراسات التي قام كيرت ليون والتي توصل من خلالها إلى أن اسلوب القيادة

¹عبد الله عبد الرحمن النيان : الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ، دراسة مسحية على شرطة منطقة هائل ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 1424، ص42

الديموقراطي هو الأسلوب الأفضل كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الاداء الجيد.

هـ - **نظرية العدالة:** تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ،ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف.

و تتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.¹

¹أقرماش وهيبية : "مقومات الابداع الاداري ودورها في رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمات الرياضية " ، مجلة علمية تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي ، ع08، جامعة الجزائر 03 ، جوان 2014، ص 66

الفصل الخامس : عرض ، تحليل وتفسير البيانات الميدانية

1- عرض ، تحليل وتفسير البيانات الميدانية:

أ/ عرض ، تحليل وتفسير البيانات الشخصية

ب/ عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى"

ج/ عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

2- عرض نتائج الدراسة:

3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

أ- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الأولى

ب- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثانية

ج- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثالثة

د- مناقشة النتائج في ظل الفرضية العامة

ج- مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة .

4- النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الاطار المنهجي والنظري ، سنحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات الميدانية بغرض تقصي واختبار فروض الدراسة ، والإجابة على مختلف التساؤلات والاطروحات المتضمنة في المشكلة البحثية والأهداف .

وإذا كان تحليل هذه المعطيات يعتمد على عملية التحكم والتفسير فان ترتيبها قد خضع لضرورة منهجية ترتبط بالفروض الاجرائية .

1- عرض و تحليل و تفسير بيانات :

أ/ عرض، تحليل وتفسير البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
ذكر	18	60
أنثى	12	40
المجموع	30	100

من خلال القراءة الاحصائية للجدول اعلاه يتبين لنا أن 60% من مفردات عينتنا من جنس ذكر ،

في حين تم تسجيل نسبة 40% من أفراد العينة من جنس إناث .

ويعود ذلك تفوق كبير للعنصر الرجالي في شتى المجالات كون ان الرجل لا يهمله البعد المكاني عكس المرأة التي لاحظنا ان نسبة اقبال على مكان العمل منخفض ويرجع ذلك ان المرأة محاصرة بالتزامات متعددة خاصة المرأة المتزوجة اي تربط عملها بظروفها الاجتماعية .

الجدول رقم (02) :توزيع المبحوثين حسب السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
[140-30]	15	50
[150-40]	12	40
[60-50]	3	10
المجموع	30	100

من خلال بيانات الجدول اعلاه الموضح لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن ، فقد تبينا لنا أن المبحوثين الأكثر استجابة ينتمون إلى الفئة العمرية [30-40] بنسبة 50% ، ثم تليها الفئة العمرية [40-50] بنسبة 40% ، وفي المرتبة الثالثة الفئة [50-60] بنسبة 10% . ويعود السبب في تغلب الفئة الاصغر سنا الى كون هذه الفئة تمتاز بالحدثة والمواظبة والاجتهاد والرغبة الكبيرة في اداء مهامهم من اجل الحصول على ترقيات وتكوين مبكرة لديهم بالإضافة الى الحاجة لمثل هذه الفئة من اجل التجديد اكثر في الطاقات البشرية داخل كلية العلوم الاجتماعية اما في ما يخص الفئة الثانية فيعود السبب الى وصولها الى ما تطمح اليه الفئة الاولى فهي تتميز بالخبرة والكفاءة العالية اما الاخيرة هي جد ضعيفة ويعود السبب لأقدمية العاملين وتجدهم في طريق تفضيل التقاعد بسبب تقدم في السن ورغم ذلك لا يمكن الاستغناء عنها لأنها تبقى قوة يقتدي بها الفئات السابقة

جدول رقم (03) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
ثانوي	15	50
جامعي	14	46,7
مهني	1	3,3
المجموع	30	100

تبين نتائج الجدول توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، حيث تم تسجيل 50% من مفردات العينة من مستوى ثانوي ، ثم تليها 46,7% من فئة المستوى الجامعي ، ثم 3,3% من فئة المستوى المهني .

يرجع ارتفاع المستوى الثانوي الى التوعية والتحفيز على رفع مستوى الدراسي افي حين يعود سبب ارتفاع نسبة مستوى الجامعي الى تنمية كفاءات الفرد ومعارفه وتحقيق طموحاته اما تدني مستوى المهني فهذا راجع لواقع الظروف الاجتماعية .

الجدول رقم (04) توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
اقل من 5-10 سنوات	10	33,3
من 10 - 15	11	36,3
من 20-25	2	6,7
من 25-30	7	23,3
المجموع	30	100

خلال القراءة الاحصائية للجدول الموضح لتوزيع المبحوثين حسب الأقدمية ،يتبين لنا أن النتائج

مقاربة جزئيا حيث سجلنا 36,3 % من المبحوثين لديهم اقدمية عمل ما بين 10 و 15 سنة ، ثم 33,3% من المبحوثين لديهم اقدمية ما بين 5 و 10 سنوات ، وتليها 23,3% من المبحوثين لديهم أقدمية عمل ما بين 25 و 30 سنة ، وفي الاخير 6,7 % من المبحوثين ينتمون الى فئة اقدمية عمل ما بين 20 و 25 سنة

وتدل اعلى نسبة في الجدول على حداثة انتماء الموظفين لمكان العمل كما تدل على تجديد المؤسسة بطاقة موارد بشرية كما تبين ان هذه النسبة على حصول عمل في اقرب وقت ممكن اما النسبة الثانية فتعود الى المبحوثين الاكثر خبرة في مكان العمل.

الجدول رقم (05) توزيع المبحوثين حسب الرتبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
متصرف إداري	6	20
ملحق ادارة اقليمية	3	10
عون رئيسي للادارة الاقليمية	3	10
عون ادارة	9	30
كاتب الادارة الاقليمية	1	3,3
محاسب رئيسي	1	3,3
مهندس دولة	3	10
تقني سامي	2	6,7
مفتش قسم النظافة والنقاوة والبيئة	1	3,3
مهندس معماري	1	3,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (05) الموضح لتوزيع المبحوثين حسب الرتب ، حيث تم تسجيل 30% من المبحوثين ينتمون الى رتبة عون إداري ، ثم تليها 20% ينتمون إلى رتبة متصرف إداري ، بعدها نسبة 10% لكل من مهندس دول ، ملحق أدارة و عون رئيسي للإدارة الاقليمية، ثم تليها 6,7% من المبحوثين ينتمون إلى رتبة تقني سامي ، ثم نسبة 3,3% من المبحوثين ينتمون إلى رتبة مهندس معماري ،مفتش قسم النظافة والنقاوة والبيئة ، كاتب الادارة الاقليمية و مهندس رئيسي.

اثبتت احصائيات هذا الجدول على التسلسل الوظيفي للمؤسسة حيث يوضح ان اكبر نسبة هي عون ادارة وتليها باقي الرتب هذا يدل على ان المؤسسة مجهز بمكاتب جماعية مشتركة بينما يبين ان الاقلية هم من يمتلكون مكاتب شخصية كما تثبت انخفاض مستوى الاطارات الى طبيعة النشاط في المؤسسة والتي تحتاج الى قوى عاملة تسهر على تنظيم وتسيير ومراقبة اعمال التحكم والتنفيذ بشكل يكفل السير الحسن للعمل.

الجدول رقم (06) : توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
اعزب	6	20
متزوج	21	69,9
مطلق	1	3,3
ارمل	2	6,7
المجموع	40	100

يبين الجدول رقم (06) توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية ، حيث تم تسجيل 69,9% من

المبحوثين متزوجين ، ثم 20% من المبحوثين عزاب ، ثم تليها 6,7% من فئة الارامل ، وفي

الاخير نسبة 3,3 ممثلة لحالة مطلق .

تبين احصائيات الجدول ان اكبر نسبة من المبحوثين متزوجون وهذا يرجع الى نظام المؤسسة حيث تعتمد على العاملين اكثر خبرة في العمل عكس العزاب حديثي الشغل .

الجدول رقم(07) توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
غير مقيم بمكان العمل	6	20
قريب من مكان العمل	19	63,3
بعيد عن مكان العمل	5	16,7
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (07) توزيع المبحوثين حسب مكان العمل ، حيث تم تسجيل 63,3% من يقيمون

بالقرب من مكان العمل ، ثم نسبة 20% من المبحوثين غير مقيمين بمكان العمل ، وفي الاخير

16,7% من المبحوثين يقيمون بعيدا عن مكان العمل .

ان بيانات الاحصائية التي جاء بها هذا الجدول تدل على ان نسبة العمال ذكور وانات بينما المقيمين بعيد

فهم اغلبيتهم نساء وهذا مايبثته جدول رقم 1

ب- عرض و تفسير و تحليل بيانات الفرضية الاولى : تأثير عامل السن على اداء العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (08) الموضح لحاجة العمل الذي يقوم به العاملين الى الحركة والنشاط

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	22	73,3
معارض	5	16,7
محايد	3	10
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه حاجة العمل الذي يقوم به العاملين إلى حركة ونشاط ، حيث تم تسجيل 73,3% من المبحوثين اقروا بموافقتهم لحاجة العمل الذي يقومون به يحتاج إلى حركة ونشاط ، في حين تم تسجيل 16,7 % من اجابات المبحوثين أقروا بمعارضتهم لحاجة العمل الذي يقومون به الى الحركة والنشاط ، اما 10% من اجابات المبحوثين لم يبدو رأيهم حول الموضوع .

يعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين ابدوا آرائهم بالحاجة الى الحركة والنشاط هم العمال لا يملكون اطارات اذ يعدون هم الذين يقومون بالمهام تحت اوامر مرؤوسهم ومدرسة الادارة العلمية تثبت ان ارتفاع الكفاءة الانتاجية يأتي من خلال الحركة والزمن وهذا ما اثبتته احصائيات الجدول كما اظهرت عمل التنظيم الرسمي حيث ان المرؤوس يأمر والعامل ينفذ لذا جاءت نسبة المعارضين منخفضة وهذا راجع لوجود رؤساء محددين

الجدول رقم (09) الموضح لحاجة العمل الذي يقوم به العاملين الى جهد فكري عالي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	18	60
معارض	7	23,3
محايد	5	16,7
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه حاجة العمل الذي يقوم به العاملين إلى جهد فكري عالي ، حيث تم تسجيل 60% من المبحوثين اقروا بموافقتهم لحاجة العمل الذي يقومون به يحتاج إلى جهد فكري عالي ، في حين تم تسجيل 23,3% من اجابات المبحوثين أقروا بمعارضتهم لحاجة العمل الذي يقومون به الى جهد فكري عالي ، اما 16,7% من اجابات المبحوثين لم يبدو رأيهم حول الموضوع عبرت احصائيات هذا الجدول على انه قياس لقدرة الفرد على تأدية مهامه وصعوبة تأديتها فما ان الجدول رقم 8 اثبت ان العامل يحتاج الى الحركة والزمن فان هذا الجدول جاء لدعم اجابته من خلال ارتفاع نسبة المبحوثين الذين اجابوا بالحاجة الى جهد فكري عالي .

الجدول رقم (10) الموضح لحاجة العمل الذي يقوم به العاملين الى جهد عضلي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	9	30
معارض	11	36,7
محايد	10	33,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه حاجة العمل الذي يقوم به العاملين إلى حركة ونشاط ، حيث تم تسجيل

36,7% من المبحوثين اقروا بمعارضتهم لحاجة العمل الذي يقومون به يحتاج إلى جهد عضلي ، في

حين تم تسجيل 33,3% من اجابات المبحوثين لم يبدو رأيهم حول الموضوع ، اما 30% من

إجابات المبحوثين أقروا بموافقتهم لحاجة العمل الذي يقومون به الى جهد عضلي, وهذا ما دل عليه

الجدول رقم 8 واثبته الجدول رقم 9.

الجدول رقم (11) الموضح لحاجة الوظيفة إلى الخبرة والكفاءة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	24	80
معارض	2	6,7
محايد	4	13,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه حاجة الوظيفة إلى الخبرة والكفاءة ، حيث تم تسجيل 80% من المبحوثين اقروا بموافقتهم لحاجة الوظيفة إلى الخبرة والكفاءة ، في حين تم تسجيل 13,3% من اجابات المبحوثين لم يبدو رأيهم حول الموضوع ، أما 6,7 % من اجابات المبحوثين أقروا بمعارضتهم لحاجة الوظيفة إلى الخبرة والكفاءة.

ومن خلال النسب التي افرزها جدول رقم 11 فان المؤسسة اثبتت انها تعتمد على الطاقة ذات الاقدمية وذات خبرة وكفاءة كما بينت انها بحاجة الى قوى جديدة شبابية في تسيير اعمالها اذ تستفيد المؤسسة من الطاقة الشبابية المتجددة دون استغناء على طاقة ذات اقدمية وخبرة وهذا مايبثته جدول رقم 4 الاقدمية .

الجدول رقم (12) الموضح لبذل جهد كبير من طرف الموظفين لتقديم العمل بمصادقية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	28	93,3
معارض	1	3,3
محايد	1	3,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه الموضح لبذل جهد كبير من طرف الموظفين لتقديم العمل بمصادقية ، حيث سجلنا أغلبية المبحوثين بنسبة 93,3% يوافقون على أن الموظفين يبذلون جهد كبير لتقديم العمل بمصادقية ، ثم تسجيل نسبة متساوية لإجابة مبحوث بمعارضة انه يبذل جهد كبير لتقديم العمل بمصادقية و إجابة مبحوث بأنه محايد ، حيث قدرت ب 3,3.

يوضح الجدول احصائيات الجهد المبذول لتقديم العمل بمصادقية وهذا ما اثبته جدول رقم 8 و 9 و 10 اي ان العامل يقدم ما بوسعه من اجل تحسين انتاجية المؤسسة .

الجدول رقم (13) الموضح لفعالية الاتصال داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	24	80
معارض	2	6,7
محايد	4	13,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه فعالية الاتصال داخل المؤسسة ، حيث تم تسجيل 80% من المبحوثين اقروا بموافقتهم لفعالية الاتصال داخل المؤسسة ، في حين تم تسجيل 13,3 % من اجابات المبحوثين لم يبدو رأيهم حول الموضوع ، اما 6,7% من اجابات المبحوثين أقروا بمعارضتهم لفعالية الاتصال داخل المؤسسة . وهذا راجع الى اسرارهم عل تقديم العمل بمصداقية وهذا اثبته جدول رقم 12

الجدول رقم(14) الموضح لعدم رؤية الموظفين حرجا في ان يكون المسؤول المباشر أقل سنا منهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	24	80
معارض	3	10
محايد	3	10
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه عدم رؤية الموظفين حرجا في ان يكون المسؤول المباشر أقل سنا منهم، حيث

تم تسجيل 80% من المبحوثين اقروا بموافقتهم لعدم رؤية الموظفين حرجا في ان يكون المسؤول

المباشر أقل سنا منهم ، في حين تم 10% من المبحوثين لكل من معارضين و المحايدين لعدم رؤية

الموظفين حرجا في ان يكون المسؤول المباشر أقل سنا منهم.

واحصائيات الجدول تبين الفروق الفردية من ناحية المستوى التعليمي او لا فروق حسب الشهادات كما

تبين الفرق بين الفرد ذات كفاءة وخبرة والفرد ذات شهادة عليا حديثي العمل

الجدول رقم (15) الموضح للاستفادة مما تعلمه الموظفين واكتسبه من خبرات لتحقيق الابداع

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	24	80
معارض	3	10
محايد	3	10
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه استفادة مما تعلمه الموظفين واكتسبه من خبرات لتحقيق الابداع ، حيث تم تسجيل 80% من المبحوثين اقروا بموافقتهم استفادة مما تعلمه الموظفين واكتسبه من خبرات لتحقيق الابداع، في حين تم 10% من المبحوثين لكل من معارضين والمحادين لاستفادة مما تعلمه الموظفين واكتسبه من خبرات لتحقيق الابداع.

تفسر احصائيات هذا الجدول على مدى تفاعل التنظيمات الرسمية والغير رسمية من خلال ارتفاع نسبة استفادة الافراد من المبحوثين ذات خبرة وكفاءة مما تجعل بينهم التجانس في العمل

بيانات المحور الثاني : تأثير عامل التدرج في الرتب على أداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة

الجدول رقم (16) الموضح لشغل العمال لمنصب العمل وفقا للشهادة المكتسبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	18	60
معارض	10	33,4
محايد	2	6,7
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (16) رأي المبحوثين لشغل منصب العمل وفقا للشهادة المكتسبة ، حيث تم

تسجيل 60% من المبحوثين يوافقون للشغل العمل لمنصب العمل وفقا للشهادة المكتسبة ، في حين تم

تسجيل 33,4% من المبحوثين يعارضون فكرة شغل العمال لمنصب العمل وفقا للشهادة المكتسبة ، وفي

الايخبر نجد 6,7% من المبحوثين محايدين لفكرة شغل العمل لمنصب العمل وفقا للشهادة المكتسبة .

والجدول رقم 14 يثبت مدى الفروقات الفردية لدى المسؤولين والعمال . كما توضع بض الصراع بين

المسؤولين والعمال .

الجدول رقم(17) الموضح لتأثير الرتبة في العمل في حالة عدم تناسبها مع منصب العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	22	73,3
معارض	4	13,3
محايد	4	13,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (17) تأثير الرتبة في العمل في حالة عدم تناسبها مع منصب العمل ، حيث تم تسجيل في المرتبة الاولى نسبة 73,3% من اجابات المبحوثين موافقين لتأثير الرتبة في العمل في حالة عدم تناسبها مع منصب العمل ، في حين تم تسجيل نسبة متساوية قدرت ب 13,3% بالنسبة للمعارضين والمحايدين لتأثير الرتبة في العمل ف حالة عدم تناسبها مع منصب العمل .

يوضح الجدول عدم رضى المبحوثين على توظيفهم في مناصب لا تتوافق مع شهاداتهم ويعود السبب الى عدم اكتسابهم الخبرة والكفاء و في العمل .

الجدول رقم (18) الموضح للتواصل مع العمال مهما اختلف مستواهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	23	76,7
معارض	4	13,3
محايد	3	10
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (18) تواصل العمال مع بعضهم مهما اختلف مستواهم ، اذ تم تسجيل نسبة

76,7% من اجابات المبحوثين موافقين لفكرة التواصل مع العمال مهما اختلف مستواهم ، ثم نسبة 13,3

% من المبحوثين معارضين للتواصل مع العمال مهما اختلف مستواهم .

الجدول رقم (19) الموضح لاحترام قانون المؤسسة الداخل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	17	56,7
معارض	10	33,3
محايد	3	10
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (19) احترام العمال لقانون المؤسسة الداخلي ، حيث تم تسجيل 56,7% من

الموافقين لاحترام قانون المؤسسة الداخلي ، ثم تليها نسبة 33,3% من المبحوثين المعارضين لاحترام

قانون المؤسسة الداخلي ، و فالأخير نسجيل 10% من المبحوثين المحايدين لاحترام قانون المؤسسة الداخلي .

تفسر هذه النسب على التزام الموظفين على النظام المؤسساتي وتطبيق وتحكيم سير النظام سواء كان من المسؤولين او من الموظفين وجدول رقم 8 و 9 يثبت الجهد المبذول لأجل سير المؤسسة وتنظيمها جيدا.

الجدول رقم (20) الموضح لاحترام الموظفين للمسؤول لأنه يفوق العامل رتبنا و منصبا

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	21	70
معارض	2	6,7
محايد	7	23,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (20) احترام الموظفين للمسؤول لأنه يفوق العامل رتبنا ومنصب، حيث تم تسجيل 70% من المبحوثين موافقين لاحترام الموظفين للمسؤول لأنه يفوق العامل رتبنا ومنصبا ، في حين تم تسجيل 23,3% من المبحوثين معارضين لاحترام الموظفين للمسؤول لأنه يفوق العامل رتبنا ومنصبا، و في الاخير نسبة 6,7% من المبحوثين معارضين لذلك.

يفسر احصائيات هذا الجدول مدى جدية العمل ومدى تطبيق القوانين المؤسسة كما يثبت الفروقات التي

اثبتها جدول رقم 14

الجدول رقم (21) الموضح لتأثير أسلوب الترقية في المؤسسة على الاداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	19	63.3
معارض	7	23.3
محايد	4	13.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (21) تأثير أسلوب الترقية في المؤسسة على الاداء ، حيث سجلنا نسبة 63,3 %

من اجابات المبحوثين موافقين بتأثير أسلوب الترقية في المؤسسة على الاداء ، ثم نسبة 23,3%

معارضين لذلك ، في حين تم تسجيل 13,3 من اجابات المبحوثين لم يبدو رأيهم .

يوضح الجدول ان الترقية احد اهتمامات الموظف على مستوى عمله فمنهم من يحصل على الترقية

بطريقة الية ومنهم من يحاول الحصول على الترقية من خلال الشهادات العليا ومن خلال الجدول تظهر

لنا مدى فاعلية وتأثير الترقية اذ تعتبر محفز للموظف وتحسين اداء الموظف

الجدول رقم (22) الموضح لاستشارة الزملاء لبعضهم في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	17	56,7
معارض	7	23,3
محايد	6	20
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (22) استشارة الزملاء لبعضهم في المؤسسة ،حيث تم تسجيل 56,7 %

موافقين لاستشارة الزملاء لبعضهم في المؤسسة ، ثم تليها نسبة 23,3 % من اجابات المبحوثين

المعارضين لذلك / في حين سجلنا 20% من اجابات المبحوثين لم يبدو رأيهم حول ذلك .

ترجع السبب الى التنظيمات الرسمية والغير رسمية في المؤسسة والجدول رقم 18 يوضح كيف ذلك .

الجدول رقم (23) الموضح للالتزام الموظفين بتنفيذ التعليمات بكل دقة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	23	76,7
معارض	3	10
محايد	4	13,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (23) التزام الموظفين بتنفيذ التعليمات بكل دقة ، حيث تم تسجيل 76,7% من اجابات المبحوثين الموافقين للالتزام الموظفين بتنفيذ التعليمات بكل دقة ، في حين تم تسجيل 13,3% من إجابات المبحوثين محايدين للموضوع ، وفي الاخير سجلنا 10% من اجابات المبحوثين معارضين لذلك .

اثبت هذا الجدول احصائيات جدول رقم 19 احترام القوانين و جدول رقم 20 احترام المسؤول وتطبيق أوامره.

ج- عرض و تفسير و تحليل بيانات الفرضية الثانية : تأثير عامل المحسوبية على أداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24) الموضح لتغلب المصالح الخاصة على المصلحة العامة داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	19	63,3
معارض	11	36,7
المجموع	30	100

الجدول رقم (24) لتغلب المصالح الخاصة على المصلحة العامة داخل المؤسسة ، حيث تم تسجيل اكثر من نصف المبحوثين موافقين لتغلب المصالح الخاصة على المصلحة العامة داخل المؤسسة وذلك بنسبة قدرت ب 63,3% ، في حين تم تسجيل 36,7% من اجابات المبحوثين المعارضين لذلك.

توضح احصائيات الجدول التنظيمات الغير رسمية غالبية بشكل كبير على مستوى المؤسسة .

الجدول رقم (25) الموضح للتوظيف داخل المؤسسة بكل مصداقية وشفافية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	13	43,3
معارض	8	26,7
محايد	9	30
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (25) التوظيف داخل المؤسسة بكل مصداقية وشفافية ، حيث سجلنا نسبة 43,3

من المبحوثين موافقين للتوظيف داخل المؤسسة بكل مصداقية وشفافية ، في حين سجلنا نسبة 30 %

من الاجابات محايدين لذلك ، وفي الاخير سجلنا 26,7% من الاجابات معارضين لفكرة التوظيف داخل

المؤسسة بكل مصداقية وشفافية .

يوضح مدى تغلب المصالح الشخصية على العامة والمرآة في طريقة التوظيف .اذ يوظف اولوية المصالح الشخصية .

الجدول رقم (27) الموضح للتقرب من المسؤول يكسب العامل الثقة أكثر بالنفس

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	14	46,7
معارض	7	23,3
محايد	9	30
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (27) التقرب من المسؤول يكسب العامل الثقة أكثر بالنفس ، حيث تم تسجيل 46,7% من اجابات المبحوثين موافقين بأن التقرب من المسؤول يكسب العامل الثقة أكثر بالنفس ، في حين سجلنا 30% من اجابات المبحوثين محايدين لفكرة التقرب من المسؤول يكسب العامل الثقة أكثر بالنفس ، وفي الأخير تم تسجيل 23,3% من اجابات المبحوثين معارضين لذلك .

اثبت الجدول ان التقرب الى المسؤول يكسب العامل كل الثقة لكن عبر الاخرون رفضهم للتقرب مخافة من الفتنة والمشاكل التي تقع على عاتق الموظف.

الجدول رقم (28) الموضح لطبيعة العلاقة بين العمال و المسؤولين علاقة عمل لا غير

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	20	66,7
معارض	4	13,3
محايد	6	20
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (28) طبيعة العلاقة بين العمال والمسؤولين علاقة عمل لا غير ، حيث تم تسجيل 66,7% من إجابات المبحوثين موافقين على أن طبيعة العلاقة بين العمال والمسؤولين علاقة عمل لا غير ، في حين تم تسجيل 20% من إجابات المبحوثين محايدين حول الموضوع ، وفي الاخير تم تسجيل 13,3% من إجابات المبحوثين معارضين لكون لطبيعة العلاقة بين العمال والمسؤولين علاقة عمل لا غير

بين لنا هذا الجدول على تغايب العلاقات التنظيم الرسمي على الغير رسمي اين يجد الموظف صعوبة في تأدية مهامه بسبب التنظيم الرسمي في غياب الغير الرسمي وهذا ما يثبته جدول 22.

الجدول رقم (29) الموضح لطريقة تعامل المسؤولين مع جميع الموظفين واحدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	10	33,3
معارض	14	46,7
محايد	6	20
المجموع	30	100

من خلال الجدول (29) الموضح لطريقة تعامل المسؤولين مع جميع الموظفين ،حيث تم تسجيل 46,7% من اجابات المبحوثين معارضين لطريقة تعامل المسؤولين مع جميع الموظفين واحدة، في حين 33,3 % من اجابات المبحوثين موافقين لذلك ، في حين تم تسجيل 20% من المبحوثين لم يبدو رايهم.

وهذا راجع الى ان هناك من المبحوثين الذين يفكر ن بالتقرب من المسؤول بغرض اكتساب ثقته وهذا يدل على عدم معامل الكل بطريقة متساوية مع الباقي من العاملين

الجدول رقم (30) الموضح لدراية الموظفين بالخطط والقرارات والأوامر والتوجيهات التي تتخذها المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	11	36,7
معارض	13	43,3
محايد	6	20
المجموع	30	100

يوضح الجدول (30) دراية الموظفين بالخطط والقرارات و الأوامر التوجيهات التي تتخذها المؤسسة ، حيث سجلنا 43,3% من اجابات المبحوثين بعدم لدراية الموظفين بالخطط والقرارات والأوامر التوجيهات التي تتخذها المؤسسة ، في حين تم تسجيل 36,7% من إجابات المبحوثين بموافقتهم لدراية الموظفين بالخطط والقرارات والاورام والتوجيهات التي تتخذها المؤسسة ، وتسجيل 20% من اجابات محايدين .

الجدول رقم (31) الموضح للحصول الموظفين على الترقيات دون أي تجاوزات من قبل المسؤولين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	18	60
معارض	6	20
محايد	6	20
المجموع	30	100

يوضح الجدول حصول الموظفين على الترقيات دون أي تجاوزات من قبل المسؤولين ، حيث تم تسجيل 60% من إجابات المبحوثين موافقين على حصول الموظفين على الترقيات دون أي تجاوزت من قبل المسؤولين ، في حين تم تسجيل نسبة متساوية لكل من اجابات المبحوثين المعارضين والمحايدين كل منهما 20%..

وهذا يفسر على دلالة صعوبة تحصل العامل على الترقية .

الجدول رقم (32) الموضح لتأثير صلة القرابة على العلاقة بين المسؤولين والموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
موافق	10	33,3
معارض	9	30
محايد	11	36,7
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (32) تأثير صلة القرابة على العلاقة بين المسؤولين والموظفين ، حيث سجلنا نسب متساوية تقريبا ، حيث تم تسجيل في المرتبة الاولى 36,7% من إجابات المبحوثين محايدين لم يبدو رأيهم حول تأثير صلة القرابة على العلاقة بين المسؤولين والموظفين ، ثم تليها نسبة 33,3% لإجابات المبحوثين موافقين على تأثير صلة القرابة على العلاقة بين المسؤولين والموظفين ، في حين تم تسجيل 30% من اجابات المبحوثين معارضين لذلك .

2-مناقشة النتائج الدراسة الميدانية :

أ-مناقشة نتائج دراسة في ضوء الفرضية الاولى :تأثير عامل السن على اداء العاملين بالمؤسسة

اسفرت نتائج الدراسة الميدانية للفرضية الاولى على :ان معظم المبحوثين صرحوا بان العمل بحاجة الى الحركة والنشاط حيث بلغت نسبته 73.3% .

في حين اثبتت احصائيات ان نسبة 23.3% من افراد العينة حاجة العمل الذي يقوم به العاملين الى جهد فكري عالي . ووضحت نسبة 36.7% من المبحوثين صرحوا لحاجة العمل الذي يقوم به العاملين الى جهد عضلي .اي العمل يحتاج الى افراد في عز شبابهم للقيام بهذه الاعمال .

*المؤشر اكبر سنا :

اثبتت نتائج ان 80% من المبحوثين صرحوا بحاجة الوظيفة الى الخبرة والكفاءة .و 93.3%من افراد العينة لبذل جهد كبير من طرف الموظفين لتقديم العمل بمصداقية .اوضحت نسبة 80% من المبحوثين اقرروا لفعالية الاتصال داخل المؤسسة .

اوضحت نسبة 80 % من المبحوثين يرون عدم رؤية الموظفين حرجا في ان يكون المسؤول المباشر اقل سنا .

اوضحت نسبة 80 % من البحوثين يقرون استفادتهم مما تعلمه الموظفون واكتسبه من خبرات لتحقيق

الابداع

و بناءا عليه فان الفرضية التي مفادها تأثير عامل السن على اداء العاملين بالمؤسسة قد تحققت ميدانيا.

ب-مناقشة نتائج الدراسة الفرضية الثانية :تأثير عامل التدرج في الرتب على اداء الوظيفي للعمال

داخل المؤسسة

.اسفرت نتائج الدراسة الميدانية للفرضية الثانية على مؤشر تدرج الرتب

أوضحت نسبة 60% من افراد العينة لشغل منصب العمال وفقا للشهادة المكتسبة .

اوضحت نسبة 73.3% من المبحوثين اجابوا على تأثير الرتبة في العمل في حالة عدم تناسبها مع

منصب العمل .

مؤشر مستوى التعليمي

اوضحت نسبة 76.7% من افراد العينة صرحوا بتواصل مع العمال مهما اختلف مستواهم

اوضحت نسبة 56.7% من المبحوثين اقروا باحترامهم لقانون المؤسسة الداخل .

اوضحت نسبة 70% من المبحوثين ابدوا احترام الموظفين للمسؤول لأنه يفوق العامل رتبنا ومنصبا

مؤشر الاقدمية

اوضحت نسبة 63.3% من المبحوثين اقروا بتأثير اسلوب الترقية في المؤسسة على الاداء .

اوضحت نسبة 56.7% من المبحوثين اقروا باستشارتهم لزملاء لبعضهم في المؤسسة .

اوضحت نسبة 76.7% من افراد العينة اقروا بالالتزام الموظفين بتنفيذ التعليمات بكل دقة .

و بناءا عليه فان الفرضية التي مفادها تأثير عامل التدرج في الرتب على اداء العاملين في المؤسسة .قد تحققت ميدانيا .

ج-مناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة: تأثير عامل المحسوبية على اداء الوظيفي داخل المؤسسة

اسفرت نتائج الدراسة الميدانية للفرضية الثالثة على :

مؤشر المصلحة

اوضحت نسبة 63.3% من المبحوثين صرحوا بتغلب المصالح الخاصة على المصلحة العامة داخل المؤسسة .

اوضحت نسبة 43.3 % من المبحوثين اقروا ان التوظيف داخل المؤسسة لا يتم بمصادقية وشفافية .
مؤشر القرابة .

اوضحت نسبة 46.7 % من افراد العينة صرحوا بالتقرب من المسؤول لكسب العامل الثقة اكثر
بالنفس .

مؤشر السلطة

اوضحت نسبة 66.7% من افراد العينة صرحوا لطبيعة العمل لعلاقة بين العمال والمسؤولين علاقة اعمل
لا غير

اوضحت نسبة 46.7% من المبحوثين بينوا ان طريقة تعامل المسؤولين مع جميع الموظفين واحدة .

اوضحت نسبة 43.3% من المبحوثين اقروا لدرية الموظفين بالخطط والقرارات والاوامر والتوجيهات التي تتخذها المؤسسة.

اوضحت نسبة 60% من المبحوثين اقروا حصول الموظفين على الترقيات دون اي تجاوزات من قبل المسؤولين .

و بناءا عليه فان الفرضية الثالثة لتي مفادها تأثير عامل المحسوبية على اداء العاملين داخل المؤسسة .
قد تحققت ميدانيا .

3-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

لقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسة السابقة و اختلفت بعضها في نقاط معينة وهي كالاتي :

دراسة التون مايو و اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث الميدان الذي اجريت فيه الدراسة الحالية حيث ان الدراسة السابقة اجريت في مصانع هاوثورن بينما الدراسة الحالية اجريت في بلدية بئر قاصد علي كما اعتمدت الدراسات السابقة على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العمال الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل .
نتج عن الدراسات السابقة بروز أهمية لروح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.

كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات : الجماعات غير الرسمية وهو ما يعني ضمنيا وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.

اما الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسة السابقة في اعتمادها على الادارة الحديثة .وانتقلت الدراسة السابقة مع الحالية في تقارب جزئي من حيث نتائجها حيث كشفت عن تأثير الظروف المحيطة بالعمل على أداء العاملين وهذا ما ادى بدراستنا للكشف عن عوامل اخرى تأثر على اداء العاملين ،وتعتبر كلا الدراستين تتاولا الأداء ذات الابعاد السوسولوجية ، كما اوضحت هذه الدراسة أن أداء العاملين لا يتوقف على عامل السن ولا يتوقف على عامل الاتصال ولا يتوقف على عامل المحسوبية .

اما عن دراسة ويسن بعنوان اثر تفاوت مراكز الجماعة او المكانة الاجتماعية على الاتصال اختلفت الدراستين على ميدان اجراء الدراسة .فالدراسة السابقة اجريت في اكبر مستشفى بو. م. ا. و الهدف منها التحقيق من تفاوت مراكز الجماعة أو المكانة .

الاجتماعية يؤثر على انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حركما تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية كون الدراسة الحالية تتناول الاتصال وعلاقته بالأداء عكس الدراسة الحالية التي تركز على تأثير مراكز الجماعة على اداء العاملين بالمؤسسة .و تتفق مع دراستين من جانب عملية الإتصال ، بحيث ركزت هذه الدراسة على المراكز الاجتماعية وتأثيرها على انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة داخل المستشفى وتوصل الباحث إلى أن المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون من إرسال المعلومات إلى ذوي المراكز العليا . كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية كون الدراسة الحالية تتناول الاتصال وعلاقته بالأداء عكس هذه الدراسة التي تركز على تأثير مراكز الجماعة .

3-الاستنتاج العام :

من خلال ما توصلنا اليه من نتائج في الدراسة الميدانية وبعد تحقق الفرضية الاولى التي مفادها تاثير عامل السن على اداء العاملين بالمؤسسة .

وتحقق الفرضية الثانية التي مفادها تأثير عامل التدرج في الرتب على اداء العاملين في المؤسسة

وتحقق الفرضية الثالثة التي مفادها تأثير عامل المحسوبية على اداء العاملين في المؤسسة

فان الفرضية العامة التي تقول يؤثر الاتصال الداخلي على اداء الوظيفي لعمال في المؤسسة قد تحققت ميدانيا .

خاتمة

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي ان الاتصال من اهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك واداء العمال وتشكل دافعها مهما نحو انجاز، اي انه من اهم محددات نجاح أو فشل المنظمات وخاصة اذا وفرت الوسائل الاتصالية الحديثة وتقنيات متطورة والتي من شأنها ان تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة أو المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث ان المؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالغا للعمال واعتباره مصدرا للنجاح والتميز والابداع فأتاحت حرية المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل، بالإضافة الى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها ان تدفع العامل الى بذل المزيد من الجهود في تحقيق اهداف عمله واهداف المؤسسة ككل فيما اتضح لنا من خلال تتمتع بمجموعة من المقومات التي الجانب التطبيقي لهذا البحث ان بلدية بئر قاصد علي ميدان الدراسة من شأنها ان تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل التعاون الارتباط والتماسك والتفاهم السائد بين الافراد ووجود تحفيز للعاملين مما يضمن ولائهم واخلاصهم في خدمة المؤسسة ومتابعتها

وفي الاخير يمكن القول ان للاتصال دورا كبيرا في تحسين وزيادة فعالية الاداء الفردي والجماعي، كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها.

ولهذا نقول ان الاتصال هو الاداة الاساسية التي تخلق التنسيق والتفاهم وتسيير النشاطات في جميع المستويات، فهو الاداة التي تحقق فعالية الاداء والدقة والسرعة ووضوح في العمل والصرحة في المعلومات.

قائمة المراجع

٥



٥

قائمة المراجع :

أولاً - الكتب :

أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005،

أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية- الاسكندرية، مصر

المحاسبة ابراهيم محمد : ادارة الاداء وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، ط1 دار الحرية النسر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013،

حسن داوية :السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية النشر ، الاسكندرية ، مصر ، 1999،

حسيت كريم : السلوك التنظيمي ، دار زهران النسر والتوزيع ، الأردن ، 1997،

خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997

رحيم يونس كرو العزاوي: منهج البحث العلمي، دار دجلة ، عمان ، الأردن ، 2007 ،

رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بوزريعة، الجزائر ، 2002،

رشيد زرواتي :مناهج وادوات البحث العلمي في علوم الاجتماعية ، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر ،الجزائر ، 2000،

عبد المحيد : مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي واداء العاملين ، دار اليازوري

علي معن عبد المومن: البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات، دار الكتب الوطنية، ط 1، ليبيا، 2008

عمار بحوش :دليل الباحث في منهجية المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر , 199.

محمد يقيق :البحث العلمي ،منهجية لاعداد البحوث الاجتماعية،ط1 ،الكتاب الجامعي الحديث الازار طية،الاسكندرية، مصر

مسلم محمد : مدخل إلى علم النفس العمل ، ط1 ،دار قرطبة ، الجزائر ، 2007

منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2002

مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط 2 ،دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010

موريس انجرس، ت صحراوي بوزيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2006

نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر 2017

ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998

المذكرات :

بلعزي عادل عبد الرحمن : الاداء الوظيفي وعلاقته بالعمل الجماعي ، دراسة على عينة من اساتذة التعليم المتوسط ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد بن احمد ، وهران ، الجزائر ، 2017 -2018

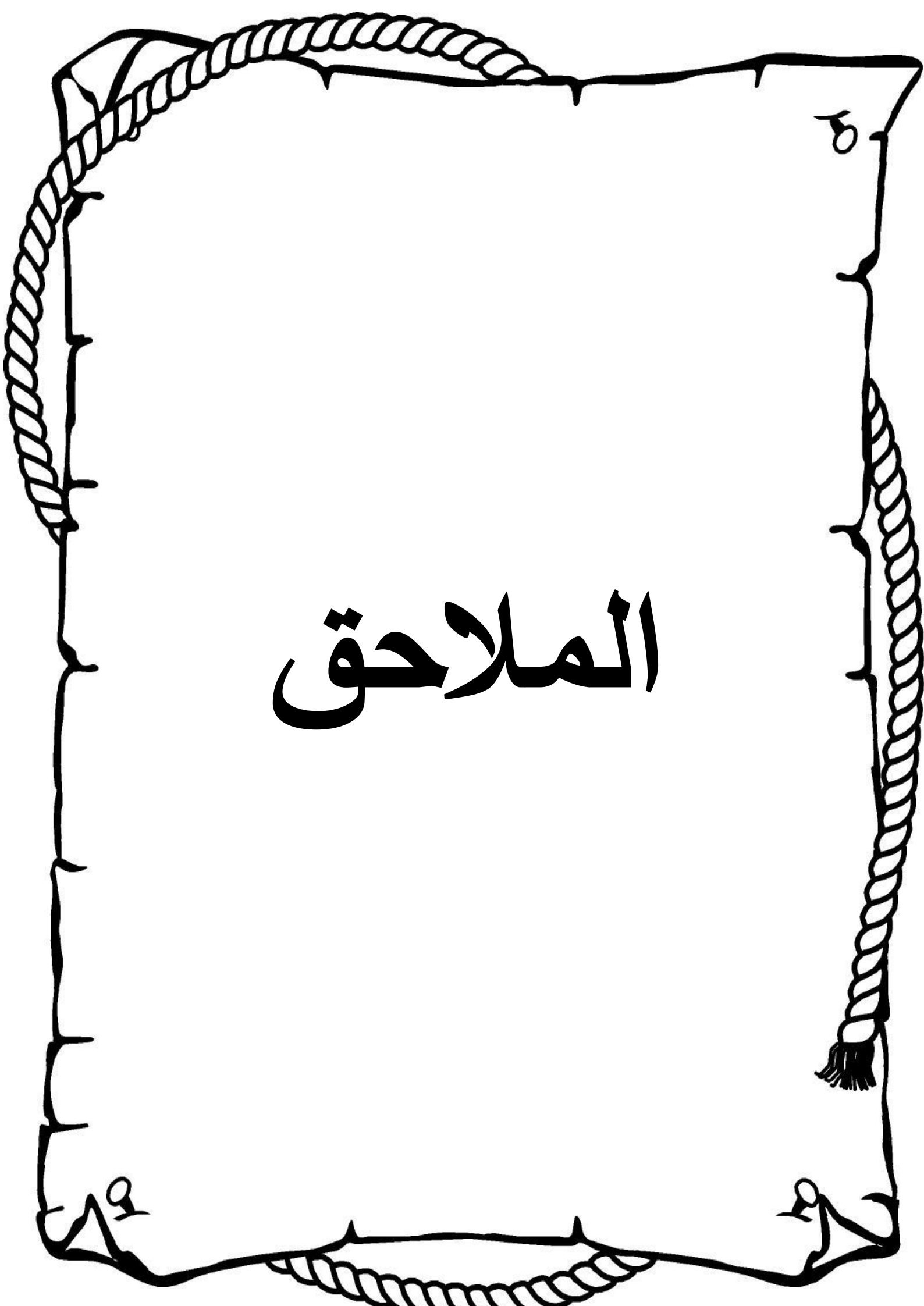
ميدون ايمان :الاتصال الداخلي وانعكاسانه على اعادة تنظيم العمل ، اطروحة دكتورا ،جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ،الجزائر ،2017-2018

اسعد أحمد عكاشة : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة الاسلامية ، غزة ،فلسطين ، 2008

زين الدين خرشي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع- جامعة سطيف، الجزائر، 2010

- عبد الله عبد الرحمن النيان : الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ، دراسة مسحية على شرطة منطقة هائل ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 1424
- فصيلا سبع : الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "سونطراك المجلة نموذجا " ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم الاعلام والاتصال ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم السياسية والاعلام. ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2006-2007
- معينة بوكلتوم : دور الاتصال الداخلي في عملي. التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركاء البناء المعدنية البلدية - ، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة الاعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة يعد دحلب ، البلدية ، الجزائر ، 2008
- المجلات :
- برباوي كمال : دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي " ، مجلة الاكاديمية الامريكية العربية العلوم والتكنولوجيا ، ع10 ، 2010 ، ص71 ،
- بشير شربي ، محمد قوارح : "مستوى الاداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية لولاية ورقلة " ، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، ع2 جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2021
- رانية بشاني: "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي " ، مجلة القرش للدراسات النفسية والاجتماعيات ، العدد04 ، جامعة مولود معميرين ، تيزي وزو ، الجزائر
- قرماش وهيبة : "مقومات الابداع الاداري ودورها في رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمات الرياضية " ، مجلة علمية تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي ، ع08 ، جامعة الجزائر 03 ، جوان 2014 ، ص 66

الملاحق



البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 20-30 سنة من 30-40 من 40-50 من 50-60

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي مهني

الأقدمية: أقل من 5-10 سنة من 10-15 سنة من 15-20 سنة من 20-25 سنة من 25-30 سنة

الرتبة:

الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

مكان الإقامة: غير مقيم بمكان العمل قريب من مكان العمل بعيد عن مكان العمل

محور الأول: تأثير عامل السن على أداء العاملين داخل المؤسسة:

الرقم	العبارات	موافق	معارض	محايد
1-	العمل الذي أقوم به يحتاج إلى الحركة والنشاط			
2-	العمل الذي أقوم به يحتاج إلى جهد فكري عالي			
3-	العمل الذي أقوم به يحتاج إلى جهد عضلي			
4-	الوظيفة التي أقوم بها تحتاج إلى الخبرة والكفاءة المهنية			
5-	أسعى دائما إلى بذل جهد أكبر لتقديم العمل بمصداقية			
6-	تعتبر العملية الإتصالية فعالة داخل المؤسسة			
7-	لا أرى حرجا أن المسؤول المباشر أقل مني سنا			
8-	استفيد من ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع الإبداع لأداء عملي			

محور الثاني: تأثير عامل التدرج في الرتب على أداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق	معارض	محايد
1-	كل عامل في المؤسسة يشغل منصب عمل وفقا لشهاداته المكتسبة			
2-	يوجد تأثير للرتبة في العمل إذا كانت لا تناسب منصب العمل			
3-	يمكنني التواصل مع أي عامل مهما كان مستواه			
4-	كل الموظفين يحترمون قانون المؤسسة الداخلي			
5-	أحترم مسؤولي المباشرين لانه يفوقني رتبنا ومنصبا			
6-	يؤثر أسلوب الترقية في المؤسسة على ادائي في العمل			
7-	مستشرك زملاؤك في الكثير من الأمور التي يجهلونها لإمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في العمل			
8-	تلتزم بتنفيذ التعليمات الموجهة من طرف المسؤول بكل بدقة			

محور الثالث: تأثير عامل المحسوبية على أداء الوظيفي داخل المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق	معارض	محايد
1-	تغلب المصالح الخاصة على المصلحة العامة داخل المؤسسة			
2-	يتم التوظيف داخل المؤسسة بكل مصداقية وشفافية			
3-	التقرب من المسؤول يكسبك ثقة أكثر بنفسك			
4-	علاقة المسؤولين بالموظفين علاقة عمل لا غير			
5-	طريقة تعامل المسؤولين مع جميع الموظفين واحدة			
6-	الموظفين على دراية بالخطط والقرارات والأوامر والتوجيهات التي تتخذها المؤسسة			
7-	يحصل كل الموظفين على الترقيات دون أي تجاوزات من قبل المسؤولين			
8-	تؤثر صلة القرابة على العلاقة بين المسؤولين والموظفين			

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



