



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 – قلمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قلمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الإتصال

من إعداد الطالبتين

- محي الدين نورة
- أومدور مفيدة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بخوش لامية	أستاذ محاضر -ب-	رئيسا
دييش فاتح	أستاذ محاضر -ب-	مؤطراً / مشرفاً
ورناني فوزية	أستاذ مساعد -أ-	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

الحمد لله على جوده وعرفانه، والشكر لله على مناه وإحسانه، وأسلم على صفوة أنبيائه

فحمد الله سبحانه الذي وهبنا على إتباع هذا العمل، وعمل بقوله رسولنا الكريم

"من لم يشكر الناس لا يشكر الله، ومن أقرى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطعوا فأذموا له"

لا يسعنا إلا أن نتوجه بالشكر الجزيل والفضل الكبير لله سبحانه وتعالى إلى الأستاذ الفاضل ورئيس فروعنا،

قيوم الإشراف على هذا العمل، وعلى كل مجهود بذله معنا وعلى توجيهاته القيمة حفظها الله.

وشكر خاص، خاصاً له متابعي إلى كل أستاذتنا الفاضل، في قسم علم الاجتماع بجامعة 8 ماي 1945 بالتمت

الذي لم يخلوا علينا بتوجيهاتهم.

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه العمل سواء من قريب أو بعيد.

إلى كل هؤلاء جميعاً....

تقدم إليكم مرة أخرى بالشكر الجزيل وجميع العرفان.

الإهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى .

ها هي ذي ثمرة جهدي أجنيتها اليوم هي هدية أهديتها إلى :

من لم تذخر نفسا في تربيته ورضاها غايتي - أمي الحنون -

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح - والدي الحبيب -

أطال الله في عمرهما

إلى روح بابا محفوظ والد زوجي رحمه الله إلى والددة زوجي حفظها الله

إلى نصفي الثاني زوجي الغالي الذي ساندني ودعمني من أجل إتمام مشواري الدراسي ومن أجل تجسيد

هذا العمل على أرض الواقع - رعاه الله

إلى فلذة كبدي أطفالي الأعزاء إياد عبد الرحيم وآدم وحنين حفظهم الله ،

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى من قاسموني حلوى الحياة ومرها تحت السقف

الواحد...أختاي العزيزتان خولة وأمينة إلى أولاد أختاي رؤية، عبد الرؤوف، رلام، رقية والكتكوتتان آية

الرحمان وألاء،

إلى أختي التي لم تنجبها أمي أخت زوجي نوال

إلى زوجا أختاي كمال وسمير

إلى رفيقة دربي وشريكتي في هذا العمل أومدور مفيدة

إلى السيدة المحافظ العقاري بقالمة عثمانية خديجة

إلى أقاربي وكل الأصدقاء والأحباب

وإلى زملائي في العمل من غير استثناء

وفي الأخير أسأل الله عز وجل أن يكون بحشنا هذا خالصا لوجه الله وأن يكون فيه الفائدة، وأن يغفر لنا

زلاتنا فيه ويشيبنا على ما وفقنا إليه ويكتبنا مع طلبة العلم اتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة

والسلام.

نورة

الوقفة

أشكر الله العلي القدير وأحمده على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل الذي أهديه
إلى الذي يرشدني بنصائحه وغرس فيا مبادئ الدين والتربية الذي كان قدوتي في الحياة أبي الحنون
أطال الله في عمره وحفظه لي

إلى من أخص الله الجنة تحت قدميها، وكم تمنيت أن تكون معي وتشاركني فرحتي في هذا اليوم أمي
الحبيبة رحمها الله

إلى والد زوجي ووالدته أطال الله في عمرهما

إلى من سأكمل معه مشوار حياتي زوجي رفيق دربي وسندي في الحياة

إلى أعلى ما أملك إبني وإبنتي براء ورؤيا حفظهما الله لي ورعاهما

إلى إخواني الأعزاء منصف وطارق وزوجاتهم وأبنائهم عمر، أنس، صفية،

أسيل، جمانة

إلى قرة عيني أختي الحنونة راضية الغالية وزوجها وأولادها هيثم، سيرين، إيناس

إلى جميع الأهل والاقارب والأصدقاء والزملاء في العمل

إلى صديقتي ورفيقة دربي في هذا العمل نورة

إلى السيدة المحافظ العقاري بقالمة عثمانية خديجة

إلى لجنة المناقشة ولهم مني كامل الإحترام والتقدير

وفي الأخير نسأل الله أن يبقى هذا العمل مرجعا نافعا للجميع ويجعله

خالصا لوجه الله.

خفية

فہرست المحتویات

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر وعرفان
	الإهداءات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة	
04	تمهيد
05	أولاً: الإشكالية وفروض الدراسة.
7	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
08	ثالثاً: أهداف الدراسة.
09	رابعاً: أهمية الدراسة
09	خامساً: تحديد المفاهيم
09	1- الاتصال
10	2- الاتصال الداخلي
10	3- الأداء
11	4- الأداء الوظيفي
12	5- العمال
13	سادساً: الدراسات السابقة
18	خلاصة
الفصل الثاني: المداخل النظرية للاتصال والأداء الوظيفي	
21	تمهيد
22	أولاً: المداخل النظرية للاتصال
22	1- نظريات التأثير المباشر
22	1-1 نظرية الحقنة تحت الجلد
23	2- نظرية التأثير الغير مباشر
23	1-2 نظرية التأثير المعتمد عل تقديم النموذج
23	2-2 نظرية المعنى
23	2-3 نموذج الحاجات والإشباعات

فهرس المحتويات

24	3 - نظريات التأثير الإنتقائي
24	3-1 مدخل الفروق الفردية
25	3-2 مدخل للفئات الاجتماعية
26	3-3 مدخل العلاقات الاجتماعية
26	4 - نظريات الاتصال الإقناعي
26	4 - 1 النموذج النفسي
27	4-2 نموذج الثقافي الاجتماعي
27	ثانيا: المداخل النظرية للأداء الوظيفي
27	1 - المدرسة الكلاسيكية التقليدية
27	1-1 النظرية البيروقراطية
30	1-2 نظرية الإدارة العلمية
31	1-3 نظرية التقسيم الإداري
32	2 - نظرية العلاقات الإنسانية
34	3 - نظرية تدعيم السلوك
31	4 - نظرية الحاجة للإنجاز
36	5 - النظرية اليابانية في الإدارة
39	خلاصة
الفصل الثالث: مدخل إلى الإتصال الداخلي في المؤسسة	
42	تمهيد
43	أولا: ماهية الاتصال الداخلي
43	1 - تعريف الاتصال الداخلي
44	2 - أهمية الاتصال الداخلي
44	3 - أهداف الاتصال الداخلي
47	4 - وظائف الاتصال الداخلي
49	ثانيا: أنواع ووسائل وشبكات الاتصال الداخلي
49	1 - أنواع الاتصال الداخلي
54	2 - وسائل الاتصال الداخلي
57	3 - شبكات الاتصال الداخلي
61	4 - خصائص الاتصال الداخلي
62	ثالثا: أساسيات الاتصال الداخلي

فهرس المحتويات

63	1 - مبادئ الاتصال الداخلي
64	2 - استراتيجيات الاتصال الفعال
65	3 - مقومات الاتصال الداخلي
66	4 - معوقات الاتصال الداخلي
70	خلاصة
الفصل الرابع: مدخل إلى الأداء الوظيفي	
73	تمهيد
74	أولاً: ماهية الأداء الوظيفي
74	1 - تعريف الأداء الوظيفي
75	2 - أهمية الأداء الوظيفي
76	3 - خصائص الأداء الوظيفي
76	4 - عناصر الأداء الوظيفي
77	ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه
77	1 - محددات الأداء الوظيفي
79	2 - معايير الأداء الوظيفي
81	3 - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
82	4 - طرق تحسين الأداء الوظيفي
83	ثالثاً: تقييم الأداء الوظيفي
83	1- ماهية تقييم الأداء الوظيفي
83	1-1 تعريف تقييم الأداء الوظيفي
84	2-1 أهمية تقييم الأداء الوظيفي
85	3-1 أهداف تقييم الأداء الوظيفي
86	2- مراحل تقييم الأداء الوظيفي
87	3- طرق تقييم الأداء الوظيفي
90	4- معوقات تقييم الأداء الوظيفي
92	خلاصة
الفصل الخامس: الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة	
95	تمهيد
96	أولاً: مجالات الدراسة
96	1- المجال المكاني

فهرس المحتويات

100	2- المجال الزمني
100	3- المجال البشري
100	ثانيا: منهج الدراسة
102	ثالثا: عينة الدراسة
102	رابعا: أدوات جمع البيانات
102	1- الملاحظة
103	2- المقابلة
104	3- الإستمارة
105	4- السجلات والوثائق
105	خامسا: تحليل البيانات وعرض النتائج.
105	1- تحليل البيانات
125	2- نتائج مرتبطة بالفرضيات
128	3- النتائج العامة
129	خلاصة
131	خاتمة
133	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

والاشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	105
2	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	106
3	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	106
4	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	107
5	يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة	107
6	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة	108
7	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية المهنية	109
8	يوضح إتصال المبحوثين بإدارة المؤسسة	109
9	يوضح أسباب تواصل الموظفين بإدارة المؤسسة	110
10	يوضح ما إذا يساهم الإتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال	111
11	يوضح ما إذا يوجد نقاش بين الموظفين	111
12	يوضح على أي أساس تكون العلاقات بين العمال	112
13	يوضح ما إذا يفسح المجال للعمال للعمل بكل حرية	112
14	يوضح علاقة الموظفين مع المرؤوسين في المؤسسة	113
15	يوضح الاتصال بين الموظفين وزملائهم في المؤسسة	113
16	يوضح ما إذا تؤخذ وجهات نظر الموظفين بعين الاعتبار لدى المسؤول في المؤسسة	114
17	يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	114
18	يوضح الرسائل الاتصالية الكتابية الأكثر استخداما في المؤسسة	115
19	يوضح مميزات استخدام الاتصال الكتابي في المؤسسة	116
20	يوضح وسائل الاتصال الشفوية الأكثر استخداما	116
21	يوضح مميزات استخدام الاتصال الشفوي في المؤسسة	117
22	يوضح ما إذا المحادثة الشفوية تساعد على أداء العمل بكفاءة	117
23	يوضح ما إذا كانت الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات بسرعة	118
24	يوضح ما إذا يسمح للعمال بإبداء رأيه أثناء الاجتماعات	119
25	يوضح أنواع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة	119
26	يوضح ما إذا يتحسن العمل عندما يكون الاتصال الرسمي بين الموظفين والمرؤوسين	120

121	يوضح ما إذا الاتصال غير الرسمي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي	27
122	يوضح ما إذا عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة يؤثر سلباً في رفع كفاءة الأداء الوظيفي	28
123	يوضح ما إذا كان لجوء الإدارة لطلب رأي العامل حول مسألة تخص العمل يزيد من أدائه الوظيفي	29
124	يوضح ماذا يوفر الاتصال الداخلي في المؤسسة	30

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	يبين أنماط المنظمات وفقا لنظرية (Z)	1
51	يوضح الاتصال الصاعد	2
52	يوضح الاتصال النازل	3
53	يوضح الاتصال الأفقي	4
53	يمثل مستويات الهيكل الإداري واتجاهات الاتصال فيه	5
58	يمثل شبكة السلسلة	6
59	يمثل شبكة العجلة	7
59	يمثل شبكة (Y)	8
60	يمثل شبكة الدائرة	9
61	يمثل الشكل المتكامل والمتشابك	10
87	يوضح مراحل عملية تقييم الأداء	11
91	يبين المشكلات التي تعترض عمليات تقييم الأداء	12

مَقْصِدٌ

تمثل عملية الاتصال حاجة اجتماعية ضرورية لكل إنسان، وهي عملية أساسية للتعارف بين الناس والتواصل بين الحضارات والتفاعل بين الجماعات البشرية.

والاتصال هو عملية ارسال واستقبال للمعلومات وللأفكار وللآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة وذلك باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال المناسبة مثل: المناقشة، المحاضرة، المقابلة، الاجتماع، الاتصال الهاتفي،....).

وعليه فإن الاتصال الداخلي يلعب دورا هاما في حياة المنظمات فمن خلاله على سبيل المثال يتحقق الفهم المتبادل بين أعضاء العلاقة ومن ثم يمثل الاتصال الداخلي الشرايين التي تربط بين أعضاء المنشأة وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة وبين الوظائف الادارية المختلفة لتحقيق الترابط والانسجام بينها وهذا يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل وهذا الأداء يعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من قدرات ومهارات وإمكانيات اتصالية تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور التي يؤديه الاتصال الداخلي لتحسين الأداء الوظيفي للعمال في المحافظة العقارية بولاية قالمة.

ولقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، الفصل الأول تضمن الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، حيث تناولنا فيه اشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفروضها، بالإضافة الى أسباب إختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها، كما قمنا في هذا الفصل بتحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة وعرض جملة من الدراسات السابقة حول موضوع دراستنا .

تضمن الفصل الثاني أهم المداخل النظرية للاتصال والأداء الوظيفي، حيث قمنا أولا بعرض أهم المداخل النظرية للاتصال ثم عرض أهم المداخل النظرية للأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث فهو بعنوان "مدخل الى الاتصال الداخلي في المؤسسة" حيث قسمناه الى ثلاث أقسام تعرضنا في القسم الأول إلى ماهية الاتصال الداخلي حيث قمنا بتعريف الاتصال الداخلي وأهميته وأهدافه ووظائفه، وفي القسم الثاني تطرقنا فيه الى أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاتة وخصائصه، وفي القسم

الأخير قمنا بعرض أساسيات الاتصال الداخلي المتمثلة في مبادئ الاتصال الداخلي استراتيجياته ومقوماته ومعوقاته.

وتضمن الفصل الرابع المعنون بـ "مدخل إلى الأداء الوظيفي"، هو أيضا على ثلاثة أقسام في القسم الأول تطرقنا إلى ماهية الأداء الوظيفي حيث قمنا فيه بتعريف الأداء الوظيفي وأهميته وخصائصه وعناصره وفي القسم الثاني قمنا بعرض محددات الأداء الوظيفي ومعاييره والعوامل المؤثرة عليه وطرق تحسينه، وفي القسم الأخير تطرقنا فيه إلى أهمية تقييم الأداء الوظيفي ومراحله وطرقه ومعوقاته.

أما الفصل الخامس والأخير فقد تضمن الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة، حيث قمنا بتحديد مجالات الدراسة وعينتها والمنهج المستخدم فيها وأدوات جمع البيانات، كذلك قمنا بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة ومحاورها الأربعة والتحقق من الفرضيات والخروج بنتائج شاملة للموضوع.

وأخيرا أنهينا دراستنا بخاتمة، وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المقدمة

الفصل الأول

الوطأ والنظري

والنفاً صبي للدراسة

تمهيد:

لقد إحتل موضوع الاتصال الداخلي حيزا هاما في المؤسسات بشكل عام، وازدادت أهميته بتطور وتعقد التنظيمات، والاتصال يندرج ضمن المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري والتي تلعب دورا أساسيا في تحسين الأداء ورفع الإنتاج.

وعليه جاء هذا الفصل ليشكل الإطار النظري للدراسة المبني حول تساؤلات معينة وخطوط تحليلية تسمح بمعالجة الموضوع المختار، من أجل الكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة في تحسين أداء العمال إذ تضمن هذا الفصل إشكالية البحث وفرضياته ثم أسباب إختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها ثم نتعرض إلى مفاهيم الدراسة وأخيرا عرض الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية وفروض الدراسة:

• الإشكالية:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين. فالالاتصال يساعد الإنسان في كل شيء إبتداءاً من تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية.

كما أصبح الاتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء.

فالالاتصال هو عصب الحياة، بل في كل الجوانب الحياتية لاسيما الإدارية منها من خلال تبادل المعلومات والخبرات وهذا التبادل يعني الشروع في إقامة علاقة اتصالية بين الأفراد في المجتمع الواحد مهما كان شكلهم وتنظيمهم.

لقد أصبح الاتصال في الوقت الراهن يشكل تحدياً حقيقياً للمنظمات كافة، وذلك بسبب التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية والتي أدت إلى وجود أشخاص من جنسيات وثقافات ولغات مختلفة يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة.

ولعل أهم أنواع الاتصال نجد الاتصال المؤسسي، الذي يتم داخل المؤسسات بمختلف أنواعها ويتعدد طابعها سواء كانت إدارية أو خدماتية أو إقتصادية أو تجارية.

لذلك فإن هذا النوع من الاتصال يكتسب أهمية خاصة في الإدارة العمومية من حيث تسييرها وزيادة مردوديتها وأدائها، وذلك لا يتم إلا من خلال وجود اتصالات إدارية فعالة تمكن القيادات من متابعة مختلف المواقف والتطورات بالإضافة إلى تسيير العاملين بالاتصال وحسب توجيههم لمواجهة أعباء العمل وحسن التسيير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

فلا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال فهو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أن أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة. فالالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أو غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء

من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركات الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة.

وقد أكدت عدة دراسات على الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين ومن بينها دراسة أجنبية عملت على إظهار تأثير الإتصال الداخلي على أداء الموظف في المنظمة من خلال حالة منظمة (NGO)، وذلك بالتطرق إلى بعض عناصر الإتصال الداخلي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإتصال الداخلي له أثر كبير على الأداء العام وإنتاجية الموظفين.¹

كما توصلت دراسة استشهدت بها جمعية الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى نتيجة مفادها أن سوء التواصل الموجود في الشركات الكبيرة التي تضم أكثر من 100.000 موظفا يؤدي إلى تكلف الشركة ما يقرب من 37 مليار دولار سنويا والذي يبلغ متوسط التكلفة 62.4 مليون دولار في الإيرادات الضائعة في السنة لكل شركة. وبالنسبة للشركات الأصغر التي يزيد عدد موظفيها عن 100 موظف يحمل سوء الفهم عبأ ماليا يبلغ متوسطه 420 ألف دولار سنويا.

من ناحية أخرى، تم تقديم دراسة والتي أشارت إلى أن قدرة القائد تحديدا على التواصل بكفاءة مع الموظفين والمجموعات داخل المنظمة سجلت ربحا أقوى بنسبة 47 % خلال فترة 5 سنوات مقارنة بالشركات ذات الحجم المماثل الذي لم يظهر القادة مهارات الاتصال هذه مع موظفيهم.²

ومنه يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو نشاط اداري وتقني وعقلي ونفسي واجتماعي، وفي نفس الوقت على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الإستقرار في المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من الفاعلية، فهو نشاط جماعي تفاعلي نلاحظ من خلاله اندماج الأفراد في الجماعات وتأثرهم به وخصائصه السلبية والايجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام أو بالعلاقات الاجتماعية المختلفة، لذا فإن عملية التغيير تنطلق من بناء استراتيجية للاتصال داخل المؤسسة.

وهنا تكمن أهمية الاتصال الداخلي فهو يعد خزان الطاقة الذي يوفر الحركية والاستمرارية لأي نظام عموما وللمؤسسة خصوصا، وهذا باعتبارها نظام مفتوح على بيئة تؤثر وتتأثر إيجابا وسلبا.

¹نورمحمد بشار بدير، الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة: منظمة الأمانة السورية للتنمية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإفتراضية السورية، 2020-2021، ص3.

² Milica Slijepcevic and others, internal communications as a factor of copany's efficiency, marketing, 49 (2),January 2018, p 125. <http://www.researchgate.net> : متاح على الموقع

لذلك فإن أساليب وتقنيات الاتصال إذا كانت فعالة وناجحة فإنها تهدف بشكل عام وأساسي إلى رفع كفاءات الأداء الوظيفي من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل اتصالية تحقق للتنظيم سبقا على غيره من مثله.

ويؤكد الكثير من المتخصصين في مجال الاتصال على أن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح ويرون أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير نظام الاتصال وذلك من حيث أنه يهدف إلى التأثير والإخبار والتزويد بالمعلومات والتعبير عن وجهات النظر وقد يكون مباشرا أو غير مباشرا، رسميا أو غير رسميا، لفظيا أو مكتوبا.

وهذا ما تنحصر عليه دراستنا في معرفة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال وكيف يؤثر ذلك سلبا أو إيجابا على أدائهم وكفاءتهم داخل المؤسسة، ومنه واستنادا لما سبق، تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن إدراجها على النحو الآتي:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة؟
- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعمال؟
- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي للعمال؟

• فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- للاتصال الداخلي دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- للاتصال الداخلي أهمية فائقة في المؤسسة.

- أكثر وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المؤسسة هي الوسائل الاتصالية الشفوية.
- توجد هناك علاقة طردية بين الاتصال الداخلي الفعال وتحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دفعتنا لاختيار موضوع دراستنا والتي نوجزها في النقاط التالية.

1 - أسباب ذاتية:

- الميل والرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع والإحاطة به.
- تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسات وعدم الإهتمام به.
- كيف يمكن التخفيف أو التخلص من المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسة.
- معرفة أهمية الاتصال الداخلي الفعال وكيفية مساهمته في تحسين وترقية الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا.
- وفرة المراجع عن هذا الموضوع.

2 - أسباب موضوعية:

- موضوع الاتصال الداخلي من المواضيع المهمة التي يتوجب البحث فيها، كذلك بالنسبة للأداء الوظيفي للعمال الذي لا يمكن أن يكون فعالاً دون اتصال داخلي.
- انعكاسات الاتصال الفعال على العمال والمؤسسة ككل.
- التعرف على ما إذا كان الاتصال الداخلي ضروري في المؤسسة أو يمكن الاستغناء عنه.
- قابلية هذا الموضوع للدراسة والبحث الميداني.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف أي دراسة علمية منهجية إلى تحقيق عدد من الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة موضوع الدراسة ويمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع استخدام الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بأداء العاملين.
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- التحقق من صحة الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع.

رابعا: أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تتبع من أهمية الموضوع نفسه وقيمته العلمية، فموضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي يعتبر من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في علم الاجتماع وعلوم الاعلام والاتصال وغيرها من التخصصات، فمن خلال هذه الدراسة نتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة باعتباره عملية تفاعل اجتماعي داخل أي مؤسسة كانت ولأنه عنصر مسهم في تحقيق وإنجاح أهداف المؤسسة، كذلك معرفة علاقته بتحسين أداء العاملين، والتعرف على واقع الاتصالات وأهم العراقيل التي تواجهها وتحد من فعاليتها والتي تأثر على الإنسجام بين العاملين وبالتالي على أدائهم العام، وإيجاد حلول لمشاكل الاتصال الداخلي لتحقيق اتصال فعال يساهم في تحسين أداء العاملين.

خامسا: تحديد المفاهيم:

1-تعريف الإتصال:

لغة:

يعود أصل كلمة الإتصال communication إلى الكلمة اليونانية communis معنى عام أو مشترك أو المشاركة، فالإتصال هنا يعني الإشتراك في الإتجاهات والمعلومات والأفكار.¹

¹ محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 07.

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال تعني البلاغ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل عليه الشيء، أي أبلغه إياه، كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء.¹

إصطلاحا:

يعرفه "موريس" الإتصال هو أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأشياء في أمر معين ووسيلة الاتصال هي تلك التي تحقق نوعا من المشاركة والتآلف حول رمز أو قضية أو فكرة معينة.²

ويرى "جورج جرينر" أن الإتصال هو صورة من صور التفاعل الإجتماعي، وهو العملية التي يتفاعل بها أطراف هذه العملية من خلال الرسائل في سياقات إجتماعية معينة.³

أما "برسلون" و"ستاينز" فيعرفانه بأنه عملية نقل المعلومات والأفكار والمهارات، بواسطة إستعمال الرموز والكلمات والصور والأشكال والرسومات.⁴

2- الإتصال الداخلي:

هو نقل للبيانات والمعلومات أو الحقائق والأفكار بين إثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة، عن طريق وسائل شفوية أو مكتوبة، إعتقادا على إشارات رمزية لها دلالاتها ويدركها المرسل والمستقبل معا.⁵

ويعرفه "محمد فهمي العطروري" بأنه عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى أي عضو آخر بقصد إحداث تغيير.⁶

¹ منال هلال مزاهرة، الاتصال الدولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 23.

² بلقاسم بن روان، امير علي فاطمة الزهراء، دور الاتصال والإعلام في صناعة الرأي العام، دار الكتاب الحديث القاهرة، ط1، 2014، ص 14.

³ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، 2004، ص 21.

⁴ صالح أبو إصبع، تيسير أبو عرجة، الإتصال والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص 8.

⁵ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 164.

⁶ محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1969، ص 163.

- التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي في المؤسسة هو عملية إرسال وإستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة وقرارات من المستويات العليا على المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات وذلك من خلال إستعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

3 - مفهوم الأداء:

لغة:

من المصدر أدّى، يؤدّي، أدّ، تأدية، فهو مؤد، والمفعول مؤدّى، أدى مهمة بمعنى قام بها.¹

إصطلاحاً :

يقصد به : " الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير

و مواصفات ومبادئ توجيهية معينة أو في تحقيق النتائج وفقاً للأهداف أو الخطط المعلنة"²

ويعرفه أيضاً هاشم زكي محمود : " هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلفة بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظائفه"³.

4 - مفهوم الأداء الوظيفي:

هو كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانيات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب

¹مجد الدين محمد: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص 43 .

²سمير الشويكي : المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 17 .

³أسامة محمد جردات، عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص 42.

فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.¹

يعرفه "كامل بربر" على أنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى أهداف المؤسسة.²

ويعرفه "الهلال" بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.³

التعريف الإجرائي:

يقصد بالأداء قيام العامل بممارسة مجموعة من الأنشطة مرتبة ترتيباً منظماً، تسمح بالقيام بوظيفة معينة على الوجه المرغوب، وقد يكون هذا الأداء جسماني (حركي)، أو ذهني كالتخطيط ومعالجة المشكلات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة، فالأداء يعطي الكيفية التي يمارس بها العامل مهامه ووظيفته.

5 - مفهوم العمال :

"هي تركيبة الأفراد التي تتشكل منها منظمة العمل، ويمكن تقسيم هذه التركيبة إلى فئات ومجموعات نوعية ومستويات وظيفية مختلفة حسب الحاجة وطبيعة العمل."⁴

التعريف الإجرائي :

العمال هم مجموعات الأفراد الذين ينتظمون في وظائف ومهن على مستويات تتراوح بين الإدارية والتنفيذية يقدمون خلالها خدمات لصالح المؤسسة ويتقاضون أجراً على مجهوداتهم المبدولة .

¹موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 207.

²كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات الممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص 172.

³مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017، ص 190.

⁴عبانينة آمال، الاتصال وفعاليته في الوقاية من حوادث العمل داخل المؤسسة دراسة ميدانية: بمؤسسة أرسيلور ميطال عناية، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، 2008-2009، ص21.

سادسا: الدراسات السابقة:

1 - الدراسات المحلية:

- الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة -دراسة حالة -الشركة الوطنية لإنجاز القنوات وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة وإبراز العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وهوية المنظمة والتأثير المتبادل بينهما.

وقد إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إختيار العينة العشوائية المتمثلة في 50 عامل من إطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ. وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود دائرة للاتصال الداخلي والعلاقات الخارجية ووجود مسؤول عن هذه الدائرة ملم بجميع جوانب الإتصال.
- نقص الكفاءات الشابة وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة بالنسبة لمشاكل الإتصال فكل جزء في هذه المنظمة يقوم بحل مشاكله فقط.
- استراتيجية الإتصال ليس لها أهمية كأهمية الاستراتيجيات الأخرى حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لهذه العملية.

-الإتصال الداخلي هو الركيزة الأساسية للكثير من الأعمال في المنظمة ولا يمكن التكلم عن وظائف وعمليات الإدارة دون التكلم عن الإتصال الداخلي.¹

- الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي" دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الاتصال التنظيمي باعتباره مفهوم عصري لا يمكن الاستغناء عنه، وإبراز أهمية الإتصال الداخلي في تسهيل التغيير الثقافي في المنظمة، وقد استخدمت الباحثة

¹قبائلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة-حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006-2007 .

المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة العشوائية المتمثلة في 86 فردا من مجتمع الدراسة المتكون من الموظفين بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية بمختلف مستوياتهم الإدارية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- فيما يخص واقع الإتصال الداخلي على وجود شبه إتفاق بين أفراد العينة على عدم إعتقاد المؤسسة محل الدراسة التكنولوجية الحديثة في الاتصال وعدم الإهتمام بالإتصالات الصاعدة وتشجيعها، حيث مازال الإتصال بالمؤسسة مقتصرًا على الاتصال النازل.

- أن أساليب الإتصال المستعملة لدعم التغيير كانت مقبولة وتفسر هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة على السعي إلى إعتقاد المنظمة على التكوين والحوار، إلا ان المؤسسة لا تهتم بالحوافز المعنوية، كما أنه لا يوجد إشراك في تخطيط وتنفيذ التغيير لاعتماد مدخل إدارة الجودة وهو ما يجعل تطبيقها نسبي.

- أن الاتصال داخل المؤسسة العمومية للأشغال العمومية له آثار إيجابية على إنجاح التغيير التنظيمي، مما يساهم في دعم ثقافة المؤسسة والتقليل من مقاومة التغيير، هذا ما يعزز من أهمية الاتصال في إنجاح التغيير.¹

- الدراسة الثالثة:

هي دراسة بعنوان " الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص - دراسة ميدانية

بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجية التي تقوم من خلالها المنظمات وتشخيص أهم الصعوبات التي تقف حائلا أمام العمال وأرباب العمل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة المتمثلة في 53 عاملا بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية عن طريق العينة الطبقية العشوائية.

وفد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إن الاستقرار هو مجسد بشكل ظاهري فقط لأن العامل يبدي الالتزام والانضباط في العمل خوفا من سياسة الجزاء والعقاب لا لشعوره بالاندماج والتكيف مع الظروف التنظيمية للعمل.

¹ فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة : المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة ماجيستر تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، 2012-2013 .

- بالإضافة إلى انعدام فرص التطوير والتقدم الوظيفي التي ترفع من الروح المعنوية للعامل وتشعره بتحقيق ذاته وتوحده بالمؤسسة، فهذه المظاهر عملت على جعل دافع الرغبة في العمل لديهم ينخفض وتنتج عنه مشاعر سلبية نحو العمل انعكست في أداء سلبي بعيدا عن التميز والفاعلية في الانجاز.

- طبيعة العلاقة بين متغير الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي هي سببية فالعامل إذا شعر بالرضا والأمان في عمله ثبت واستقر فيه وبذل جهدا في أداء المهام الموكلة إليه وبالتالي فسلوك الأداء يخضع لقانون الأثر فإذا كانت هذه الآثار ايجابية ارتفع وإذا كانت سلبية قل وانخفض.¹

2- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين" دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التمكين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت وتحديد طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة، وأثر التمكين على تحسين أداء العاملين بها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتم أخذ الإدارة الوسطى جميعها والبالغ عددهم 77، والإدارة الدنيا تم إختيار العينة العشوائية والمتمثلة في 165 فرد، وبهذا يصبح عدد أفراد عينة الدراسة 242 فرد.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- للتمكين نتائج إيجابية تعود على العملاء أو المتعاملين الذين يرغبون في التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة او مراجعة التعليمات.

- يشير الإبداع إلى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

¹ بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالعاملين بالقطاع الخاص دراسة ميدانية: المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013-2014.

- هناك ارتباط قوي بين التمكين والإبداع.¹

- الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. ولاهدف من هذه الدراسة توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين وشرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى، وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إختيار العينة المقدره ب 241 موظفا بجامعة عبد العزيز عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج وهي :

- انفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة .

- للتطوير أثر كبير على ألد العاملين في كل إدارة .

- عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير .

- عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها.²

- التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع الاتصال الداخلي، والأداء الوظيفي للعمال بصفة عامة، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون، بتناول موضوع الاتصال الداخلي ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة.

¹ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية: بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

² ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2013.

حيث تكمن علاقة الدراسة الأولى المحلية مع دراستنا الحالية في كونها تتشارك مع دراستنا الحالية في متغير الاتصال الداخلي وقد ساعدتنا في ضبط معالم خطة بحثنا فيما يخص فصل الاتصال الداخلي، الدراسة الثانية تتشارك مع دراستنا في متغير الاتصال الداخلي كما أنها أفادتنا في تدعيم الإطار النظري واثرائه من خلال فهم عنصر الاتصال الداخلي أما الدراسة المحلية الثالثة فقد تشاركت مع هذه الدراسة في متغير الأداء الوظيفي والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات واختلفت معها في متغير الاستقرار الوظيفي حيث أننا ربطنا الأداء الوظيفي بالاتصال الداخلي، أما الدراستين العربيتين فقد تشاركتنا مع دراستنا في متغير الأداء الوظيفي والمنهج المستخدم واختلفتا مع هذه الدراسة في متغير التمكين والإبداع بالنسبة للدراسة العربية الأولى ومتغير إدارة التطوير الإداري بالنسبة للدراسة الثانية .

خلاصة:

في هذا العمل البحثي تطرقنا إلى المفاهيم والمصطلحات التي تساعدنا على فهم المحتوى باعتماد المؤسسة كنموذج لأجل معرفة ماهو سائد في هذا الوقت من طرق اتصالية والدور التي تلعبه في تحسين أداء العمال، كمحاولة للإجابة عن التساؤلات وإثبات الفرضيات لنخلص إلى نتائج عملية قابلة للتطبيق.

الفصل الثاني

الحمد والخير والتفكير في الامور والآراء

الوظيفي

الفصل الثاني: المداخل النظرية للاتصال والأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: المداخل النظرية للاتصال.

1- نظريات التأثير المباشر

1-1- نظرية الحقنة تحت الجلد

2- نظريات التأثير الغير المباشر.

2-1- نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج.

2-2- نظرية المعنى.

2-3- نموذج الحاجات والاشبعات.

3- نظريات التأثير الانتقائي.

3-1- مدخل الفروق الفردية.

3-2- مدخل الفئات الاجتماعية.

3-3- مدخل العلاقات الاجتماعية.

4- نظريات الاتصال الإقناعي

4-1- النموذج النفسي.

4-2- النموذج الثقافي الاجتماعي.

ثانياً: المداخل النظرية للأداء الوظيفي.

1- المدرسة الكلاسيكية التقليدية.

1-1- النظرية البيروقراطية.

1-2- نظرية الإدارة العلمية.

1-3- نظرية التقسيم الإداري.

2- نظرية العلاقات الإنسانية.

3- نظرية تدعيم السلوك.

4- نظرية الحاجة للإنجاز.

5- النظرية اليابانية في الإدارة

خلاصة

تمهيد:

إن النظرية هي محطة دراسات وأبحاث ومشاهدات وصلت إلى مرحلة من مراحل التطور وضعت في إطار نظري وعملي لما تحاول تفسيره، كما أن النظريات قامت على كم كبير من التنظير والافتراضات التي قويت تدريجياً من خلال إجراء تطبيقات ميدانية، وأن أهم ما يميز النظرية وقدرتها المستمرة على إيجاد تساؤلات جديدة بالبحث، إضافة إلى استكشاف طرق جديدة للبحث العلمي.

فالنظرية بشكل عام هي مجموعة من البيانات والمعلومات المترابطة على مستوى عالٍ من التجديد والتي يمكن أن تولد الافتراضات التي يتم بالمقاييس العلمية وعلى أساسها يمكن أن توضع التنبؤات عن السلوك. وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى بعض المداخل النظرية للاتصال وكذلك الأداء الوظيفي من أجل إيجاد العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

أولاً: المداخل النظرية للاتصال

1- نظريات التأثير المباشر:

1-1- نظرية الرصاصة السحرية أو الحقنة تحت الجلد :

لقد انطلقت هذه النظرية من الافتراض القائم بأن الغليان الاجتماعي المصاحب للتصنيع أضعف كثيراً حصانة الناس، ولهذا كان من السهل استمالتهم وتزويدهم بخبرات جديدة والتأثير عليهم بواسطة وسائل الاتصال والإعلام، والسبب في هذا التأثير هو عملية التصنيع عطلت وظائف الجماعات القديمة الأكثر استقراراً والتي توفر للناس الإحساس بالولاء والانتماء لكن هذه العملية فشلت في إيجاد بديل وظيفي لتلك الجهات.

ومن جهة أخرى فإن المصدر الثاني لهذه النظرية استمد من المدرسة السلوكية النفسية التي ظهرت في السنوات الأولى من القرن الماضي وترى هذه المدرسة أن الفعل الإنساني يصاغ وفقاً لانعكاسات شرطية لمثيرات محيطية خارجية تشكل نماذج سلوك مستقرة يمكن تمييزها، ومن هنا فإن الفعل الاجتماعي ليس اختيار شخصي مبني على معارف ومعتقدات مختلفة.¹

إن هذه النظرية أعطت الإعلام والاتصال قوة كبيرة في قدرته على التأثير، فهو يشبه من يطلق الرصاصة ليصيب من ضحيته مقتلاً.

إن هذه النظرية تنظر إلى الناس باعتبارهم مخلوقات سلبية يمكن التأثير المباشر فيهم بمجرد حقنها بالرسائل الإعلامية والاتصالية، ومن ثم فإن المتصل يستطيع تحقيق أهدافه بمجرد حقنهم، إرسال رسالته الإعلامية والاتصالية، ليضمن استجابة فورية من الجمهور.

ولم تصمد هذه النظرية طويلاً، إذ أن عملية الاتصال عملية معقدة، وهي تخضع لمجموعة من العوامل المتعددة التي تتحكم في فعالية الرسالة الإعلامية والاتصالية. فلا يمكن لكل رسالة أن تكون ماثرة ناجحة، وإذا كانت بعض الرسائل من بعض القائمين بالاتصال ذوي الشخصية الكاريزمية قادرة على التأثير في الجمهور إلا أن ذلك لا يحصل مع كل الرسائل الإعلامية والاتصالية.²

¹ بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة مزينة ومنقحة، عمان، الأردن، 2015، ص175.

² مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2006، ص262.

2- نظريات التأثير الغير المباشر :

2-1- نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج:

" حيث تقول أن تعرض الفرد لنماذج السلوك التي تعرضها وسائل الإعلام يوفر للفرد مصدرا من مصادر التعليم الاجتماعي، ما يدفعه لتبني هذه النماذج في سلوكه اليومي، (الحلم الأمريكي من خلال السينما - فتيات الإعلانات).

2-2- نظرية المعنى:

حيث ترى أنه يمكن لوسائل الإعلام أن تقدم معان جديدة لكلمات اللغة، وتضيف عناصر جديدة للمعاني القديمة. وبما أن اللغة عامل حاسم للإدراك والتفسير والقرارات فإن وسائل الإعلام يصبح لها دور حاسم في تشكيل السلوك بشكل غير مباشر. (الثورة - النكسة - الفتح العربي).

2-3- نموذج الحاجات والإشباع:

وتقول هذه النظرية أن جزءا هاما من استخدام الناس لوسائل الإعلام موجه لتحقيق أهداف يحددها الأفراد، وهم يقومون باختيار وسائل إعلامية معينة لإشباع احتياجاتهم، مثلما قال مارك ليفي هناك خمسة أهداف متحققة من استخدام الناس لوسائل الإعلام هي:

مراقبة البيئة والتوجه المعرفي وعدم الرضا والتوجه العاطفي والتسلية.¹

إن تأسيس نموذج الاستخدامات والإشباع جاء كرد فعل لمفهوم قوة وسائل الإعلام الطاغية، ويضفي هذا النموذج صيغة الإيجابية على جمهور وسائل الإعلام.

يرى كادز وزملائه أن منظور الاستخدامات والإشباع يعتمد على خمسة فروض لتحقيق ثلاث أهداف رئيسية، وتتضمن فروض النموذج:

- ان أعضاء الجمهور مشاركون فعالون في عملية الاتصال الجماهيري، ويستخدمون وسائل الاتصال لتحقيق أهداف مقصودة تلبى توقعاتهم.

¹ بشير العلق، نظريات الاتصال (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص55 .

- يعبر استخدام وسائل الاتصال عن الحاجات التي يدركها أعضاء الجمهور ويتحكم في ذلك عوامل الفروق الفردية، وعوامل التفاعل الاجتماعي، وتنوع الحاجات باختلاف الأفراد.

- التأكيد على أن الجمهور هو الذي يختار الوسائل والمضمون الذي يشبع حاجاته، فالأفراد هم الذين يستخدمون وسائل الاتصال، وليست وسائل الإتصال هي التي تستخدم الأفراد.

- يستطيع أفراد الجمهور دائما تحديد حاجاتهم ودوافعهم، التي يختارون الوسائل التي تشبع تلك الحاجات

يمكن الإستدلال على المعايير الثقافية السائدة من خلال استخدامات الجمهور لوسائل الاتصال، وليس من خلال محتوى الوسائل فقط.

ويحقق منظور الاستخدامات والإشباعات ثلاثة أهداف هي:

-السعي إلى اكتشاف كيف يستخدم الأفراد وسائل الاتصال، وذلك للنظر إلى الجمهور النشط الذي يستطيع أن يختار ويستخدم الوسائل التي تشبع حاجاته وتوقعاته.

-شرح دوافع التعرض لوسيلة معينة من وسائل الاتصال، والتفاعل الذي يحدث نتيجة هذا التعرض.

-التأكيد على نتائج استخدام وسائل الاتصال بهدف فهم عملية الاتصال الجماهيري.¹

3- نظريات التأثير الانتقائي:

3-1-مدخل الفروق الفردية:

ينطلق هذا المدخل من أن كل فرد في المجتمع له بنية إدراكية مختلفة من حيث الاحتياجات والعادات الإدراكية والمعتقدات والقيم والمهارات، ويرى الباحثون الإعلاميون المهتمون بهذا المجال أن الفروق الفردية في البنية النفسية والإدراكية لأفراد المجتمع هي مفاتيح تكوين اهتماماتهم بوسائل الاعلام، وسلوكهم نحو القضايا والموضوعات التي تمت مناقشتها.

وقد ارتبط بهذا المدخل التعلم كمصدر للفروق الفردية وما يتصل به من: الاستثارة والدافعية والإتجاه.

¹محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص 240-241 .

-الانتقائية (الاصطفائية) في ضوء الفروق الفردية

يرى ديفلير وروكتيش أن سلوك افراد المجتمع اتجاه وسائل الاعلام تتحكم به أربع قواعد رئيسية هي:

• قاعدة الإنتباه والإهتمام الانتقائي:

تقوم هذه القاعدة على أن الأفراد يهتمون وينتبهون لمضامين إعلامية بعينها ويهملون مضامين أخرى بتأثير بنيتهم المعرفية، وانتماءاتهم، وحاجاتهم، وبتأثير متغيرات أخرى كالحالة الاجتماعية والمهنية ودرجة التعليم...إلخ.

• قاعدة الإدراك الإنتقائي:

تقوم هذه القاعدة على فكرة أن من لديهم صفات نفسية متميزة، وتوجهات سلوكية خاصة تبعاً لإنتماءاتهم الاجتماعية سيفسرون المضمون الإعلامي نفسه بأساليب تبعاً لفروقهم الفردية تلك.

- قاعدة التذكر الانتقائي:

تقوم هذه القاعدة على مبدأ أن بعض الأفراد لديهم ذاكرة حية وواضحة، تستمر فترات طويلة من الزمن اتجاه بعض أنواع المضامين الإعلامية، وهناك أفراد آخرون يؤدي اختلاف بنياتهم المعرفية وعلاقاتهم الاجتماعية إلى نسيان مضامين إعلامية معينة بسرعة، إذ يتظافر مبدأ التخزين الانتقائي في الذاكرة مع الاهتمام والانتباه الانتقائي مع الإدراك الانتقائي لتحديد طبيعة وشدة وعمق واستمرارية الرسالة على المتلقين.

- قاعدة السلوك الانتقائي:

يعد السلوك هو الحلقة الأخيرة في السلسلة الانتقائية فكل فرد لن يتصرف بالأسلوب نفسه نتيجة التعرض لرسالة إعلامية معينة، وكل هذه الاستجابات ستكون معتمدة على التأثيرات المتداخلة للتأثيرات الموجودة

3-2-مدخل الفئات الاجتماعية:

يتدخل مدخل الفئات الاجتماعية مع اتجاه الفروق الفردية، فمعرفة متغيرات العمر، والتعليم، والدخل،

.... الخ يمكن أن تعطي مؤشرا لتحديد نوعية المضمون الاتصالي الذي يتعرض له فرد معين، إلا أن مدخل الفئات الاجتماعية يركز على أن إنطواء الفرد ضمن فئات ومجموعات اجتماعية معينة يجعله يستجيب بطريقة مختلفة عما لو كان ينتمي إلى فئة اجتماعية أخرى.

3-3-مدخل العلاقات الاجتماعية:

يؤكد هذا المدخل أن الأفراد في المجتمعات لا يعيشون حالة عزلة ولا يخضعون لتأثير الرسائل الإعلامية وليسوا مجردين من أية روابط اجتماعية، بل على العكس تسود علاقات شخصية واجتماعية بين الأفراد مما يؤثر في تشكيل آرائهم وتحديد طبيعة سلوكهم الاقتصادي.¹

4-نظريات الاتصال الإقناعي:

4-1-النموذج النفسي:

يعتمد على نظرية الاختلافات الفردية. -

- الرسالة الفعالة هي التي تتمكن من تحويل البناء النفسي للفرد بشكل يجعل الاستجابة المعلنة متفقة مع موضوع الرسالة.

- النموذج هو: الرسالة الإقناعية ----- تغير أو تنشيط العمليات النفسية الكامنة ----- تحقق السلوك الظاهر المرتبط بالعمليات النفسية.

- خطواتها:

* وصول الرسالة للشخص

* قبوله لها ليفكر فيها

* تقييمه للأهداف التي سيحققها من تنفيذه للسلوك

* اختيار القيام بالسلوك.

¹كمال الحاج، نظريات الاعلام والاتصال، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 90-91-93.

متاح على الموقع: [https:// www.noor-book.com](https://www.noor-book.com) يوم 2022/03/12 على الساعة 11:30.

4-2- النموذج الثقافي الاجتماعي:

يعتمد على نظرية الفئات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية.

- من الصعب تفسير سلوك الأفراد بناءاً على المتغيرات النفسية وحدها لأنهم دوماً يتصرفون داخل سياق اجتماعي.

- تشكل أو تغير الرسالة الإقناعية ----- تحدد أو تعيد تحديد العملية الثقافية ----- النموذج هو:

- معايير السلوك المتفق عليها داخل الجماعة ----- تحقق تغير في اتجاه السلوك المعلن.

- لا بد من مراعاة أن هناك مجتمعات ذات نظم ثقافية قاسية توجه الفرد وتقدم له بناء كامل للحقيقة، وهناك مجتمعات أخرى على النقيض، تتاح فيها الفرصة أمام الأفراد لتحديد استجاباتهم الخاصة نحو الأفكار الجديدة.¹

ثانياً: المداخل النظرية للأداء الوظيفي:

2- المدرسة الكلاسيكية التقليدية:

1 - 1 النظرية البيروقراطية:

اعتقد عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر أن المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية. وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة الجماهير التي يتطلبها المجتمع المعاصر.

لقد وضع ويبر مفهوماً بيروقراطياً يضم المقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية. فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، نتيجة لذلك يكون التقسيم المنسق للعمل لكل مكتب نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات، ويتم اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية ويجب أن يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف، ويشكل المنصب حياته العملية، ويكون ترفيع الموظف مبنياً على الأقدمية في التعيين والإنجازات التي حققها الموظف أو كليهما معاً، كما يجب الفصل بين النشاط الرسمي والحياة الخاصة بالموظف.

¹ خضرة عمر المفلح، الاتصال (المهارات والنظريات وأسس عامة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 68 .

وتقوم البيروقراطية في نظر ويبر على الأسس التالية:

- إن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه، ويتم تشكيل إطارها من خلال إتباع مجموعة من الخطوات المترابطة والمتتابعة ذات النمط الثابت، مهما تغير نوع النشاط الذي تتم مزاولته.
- إن الإطار تدور فيه العملية الإدارية وخطوطها المتتالية ذو مضمون، وهذا يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها التي تبدأ في الغالب بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه وأخيرا الرقابة والتقييم والمتابعة.
- تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها. ويؤدي وجود القواعد والأسس المقننة التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف المختلفة إلى ترشيد القرارات.
- يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية، وإلى وحدات وأقسام وإدارات بحيث تتجمع النشاطات المتشابهة أو المترابطة في فئة للوظائف أو وحدة والوحدات في أقسام والأقسام المتماثلة والمتشابهة في إدارات.
- يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح، مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغلها، وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وأن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.¹

قسم فيبر مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيها إلى ثلاث مراحل هي:

• مرحلة السلطة التقليدية Traditional Authority

• مرحلة السلطة الكارزمية Charismatic Authority

• مرحلة السلطة القانونية Legal Authority

¹رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2004، ص 45-46.

تتسم المجتمعات التي تمر في مرحلة السلطة التقليدية بأن شرعية القادة السياسيين الإداريين تتبع من أصول تقليدية مثل الوراثة، والجاه، والنسب، أما أداة الإدارة في هذه المرحلة فيكون بدائيا وغير كفاء.

- **مرحلة السلطة الكارزمية:** تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأن السلطة تكون فيها الأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد مما يؤدي على وجود إدارة جيدة نوعا ما. ولكن المشكلة الرئيسية للدول والمجتمعات في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسيه. إذ أنه وما إن يختفي مثل هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة إلى مستوى متدن من حيث الكفاءة والدقة.

- **مرحلة السلطة القانونية:** يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل. فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان الإنتاج عاليا. وقد كان فيبر في دراساته معنيا بالإدارة الحكومية على مستوى الدول وليس على مستوى المصنع أو الورشة، كما كان شأن فردريك تيلر.

وقد اعتبر فيبر النمط البيروقراطي نمطا مثاليا افتراضيا Ideal Type وليس صورة للإدارة في بلد معين، إذ لم تكن النظرية البيروقراطية تصورا لواقع إداري موجود في دولة ما.

وقد حدد فيبر Weber خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي:

- تقسيم العمل والتخصص.
- التسلسل الرئاسي.
- وضوح خطوط السلطة.
- إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.
- الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.
- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.¹

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2013، ص 79-80.

1-2 نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت نظرية الإدارة العلمية لتكون انعكاسا صادقا لطبيعة المجتمع والظروف التي ظهرت فيها النظرية والتي يعتبر فريديك تايلور 1856- 1915 هو المؤسس الأول لها.

انصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والإمكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيبا منطقيا عن طريقة دراسة الوقت والحركة. وتقدير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكلة إليه في أقصر وقت بأقل جهد ممكن، ثم يدرّب باقي العمال على هذه الحركات نفسها حتى يتقنوها، وفي كتابة مبادئ الإدارة العلمية عرف تايلور الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة.

وقد كان تايلور يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيه، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أدائه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:

- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد، ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لإنجازها.
 - اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب، حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر من الكفاءة.
 - استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسعة والمعدل المطلوبين.
 - الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف، وانخفاض الإنتاجية وبذلك تركزت أفكار نظرية الإدارة العلمية على مستوى العامل الصناعي أو مستوى الإنتاج.¹
- ويطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي (الميكانيكي) نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات، ونظرت إلى العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آليا، وتجاهلت العنصر البشري،

¹السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2013، ص58-59.

الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال وأعضاء النقابات العمالية، بل والإداريين أيضاً، وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل.

وعلى الرغم من أن التنظيمات لازالت تتبع نموذج الإدارة العلمية، وتقوم بتطبيق المبادئ الأساسية التي وضعها تايلور، إلا أنها قد تعرضت للنقد من قبل كثير من علماء الاجتماع نظراً لأنها تركزت حول التنظيم الرسمي، والعلاقات الرسمية بين العمال والمشرفين، وتجاهلت السلوك الإنساني وتعاملت مع العمال على اعتبارهم آلات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.¹

1-3 -نظرية التقسيم الإداري: لهنري فايول:

وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول H.Fayol وجليك Gulick وبيرويك urwick وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيم وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي.

تركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بوظائف متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض، لقد وجد فايول أن الوظائف في إدارة الأعمال.

يمكن أن تقسم إلى ستة وظائف رئيسية: الوظائف الفنية (الإنتاج والتصنيع)، الوظائف الأمنية (حماية الممتلكات والأشخاص)، الوظائف المحاسبية (تقارير الميزانية، سعر التكلفة)، ووظائف إدارية.

حيث تعتبر هذه الوظائف الإدارية أساسية داخل المؤسسة، حيث قام بتقسيمها إلى خمسة عناصر هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة ملاحظاته وخبراته مؤكداً أنها تضمن أداء المسير لدوره إذا ما التزم بها وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.²

¹ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص97.

² ياسين خاخة، تأثير ضغوطات العمل على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية: ببلدية أنقوسة ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، 2020-2021، ص 61-62.

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

قام التون مايو وأتباعه بدراسات عديدة وتجارب في مجال العلاقات الإنسانية مؤكداً على سيادتها والتفوق على غيرها من الجوانب المؤثرة كالجوانب الاقتصادية والفنية التي ساد الاعتقاد بأفضليتها عند تايلور وإتباعه لمدة ليست بالقصيرة، فقد عجزت أفكار وأساليب الإدارة العلمية عن تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاج والإنتاجية عن طريق دراسة الوقت والحركة والحوافز المادية بسبب إهمالها للجوانب الإنسانية للعاملين، في حين أثبت مايو ورفاقه، أن المعرفة الحقيقية بالجوانب الإنسانية في العمل الصناعي وإزالة آثار الجهل بالفرد وما طرأ عليه من إهمال في أثناء الثورة الصناعية هو أول ما يجب الالتفات إليه. وأن المحافظة على التوازن بين الاحتياجات الإنسانية، للأفراد العاملين واحتياجات العمل والإنتاج هي من المهمات التي ينبغي أن تهض بها مجموعة من المختصين والخبراء في مجالات الإدارة وعلم النفس والاقتصاد والاجتماع، إذ عدت اللبنة الأولى، أطلق عليه فيما بعد من تسميات عدة كإدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة العلاقات الإنسانية، وأخذت الجهات التي تطلق هذه التسميات على عاتقها مهمة تحقيق وإيجاد التعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين والربط بين مجهوداتهم وإيجاد الرغبة الذاتية لديهم بالعمل والإنتاج لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين معاً. فاحتلت هذه الوظيفة مركزاً رئيساً في الأداء الجماعي المنظم ومكانة مرموقة في الهياكل التنظيمية للمنظمات المتنوعة خصوصاً في ظل النهضة الإدارية التي لم نزل نعيشها حتى الوقت الحاضر.¹

فالعلاقات الإنسانية في أية منظمة تؤثر تأثيراً مباشراً في قدرتها على تحقيق أهدافها، فإذا كانت العلاقات طيبة وانسجمت أهداف المشرفين والعاملين والمنظمة معاً انسجماً إيجابياً، أدى ذلك إلى النجاح وانطلاق طاقات لا حدود لها في الأداء، وبالعكس إذا تدهورت العلاقات وساد سوء الفهم والشك بين الإدارة والمشرفين العاملين، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم إمكانية المنظمة على استغلال ما يتاح لها من طاقات وموارد وسيصاب العمل الجماعي بالشلل مما يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف. فالمنظمة جهاز تحركه العناصر البشرية.

ومن الأمور المسلم بها هي أن الجانب الإنساني يلعب دوراً خاصاً وأساسياً في زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية الكلية للمنظمة، وعلى ذلك فإن على الإدارة أن تبذل عناية فائقة لتحسين بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية وتصميم الآلات وتوفير وسائل الراحة للعاملين وتقليل الإجهاد والسأم والملل والضجر واستخدام نظم متطورة في الاختيار والتدريب والترقية والتحفيز، وتقديم الخدمات الاجتماعية وتحسين نوعيته ومستوى جودته

¹ طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 62.

بما يعود بالنفع على المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة. والصحية المناسبة، وغير ذلك من الوسائل التي تسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة رغبتهم في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج.¹

لقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية:

- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.
- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.

ومن ناحية أخرى ركز مايو على دراسة الأفكار التالية:

- إن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية، وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية.
- إن المكافآت والحوافز الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا والحوافز الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا والحوافز الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليست بالضرورة أن يكون أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعمالها من حيث الإنتاجية.
- إن العمال لا يسلكون العمل، أو يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

وقد تعرضت هذه النظرية إلى الانتقادات التالية:

- تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
- تجاهلت التنظيم الرسمي، معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.

¹صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص13-14.

- محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العملية.

- لقد اتجهت لعدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.¹

3-نظرية تدعيم السلوك: (فريدريك سكينر):

تعتبر هذه النظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس سكينر عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافئة أو اتبع بعقاب وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

4-نظرية الحاجة للإنجاز:

تركز هذه النظرية نسبيا على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز فهي تحتل مكانة خاضعة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى، وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري .

وعليه فإذا كانت الاختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد

من هذه السمة فتستقطب أو تعين من الإستعداد بالمستوى الذي يناسبها.

¹رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 72-73.

ويرى "مكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية فيحل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسؤولين عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون عمل يمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدرتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية.

- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة.

لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف ما أن كل منها ينطوي على التحدي المحسوب، فكلما نجحوا في تحقيقها زادوا من صعوبتها، وهذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم على الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم، إذ حتى تجذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات.

- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة، دقيقة، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم.

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية، فهي تركز على الفروقات بين الأفراد وهو مالا نجده في النظريات السابقة كما تقترضه انه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المميز.¹

¹ بن عسو وسيلة، عريف حبيبة، الإتصال التنظيمي وأثره على أداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2014-2015، ص42.

5- النظرية اليابانية في الإدارة:

تعتبر الإدارة اليابانية من المدارس الحديثة في الإدارة، التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف، وضع القرارات، للوصول إلى نتائج متوقعة فيما بين الإدارة العليا والوسطى، والإدارة الدنيا.

ومن خصائص النظرية اليابانية:

- مبدأ التوظيف مدى الحياة. العامل الذي يعين في منظمة ما يبقى فيها لحين سن التقاعد ولا يمكن الاستغناء عن العامل الياباني من المنظمة التي يعمل فيها إلا لأسباب جوهريّة كتدهور حالته الصحية أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل.
- البطء في التقييم والترقية. التقييم بعد عشر سنوات على تعيينه وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه.
- المشاركة في اتخاذ القرار. تتخذ القرارات من خلال أسلوب جماعي حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه من أسفل الهيكل التنظيمي وبعد ذلك يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة ثم تتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا.
- المسؤولية الجماعية. يتم التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد، وهذا يعني سيطرة روح الفريق على روح الفردية.
- الرعاية الشمولية. تتميز الإدارة اليابانية برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها كحل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم أبنائهم ورعايتهم صحياً وتقديم المساعدات المالية لهم وتأمين أمورهم المعيشية من سكن ونشاطات اجتماعية.....
- المسارات الوظيفية غير المتخصصة. تتيح الإدارة اليابانية الفرصة في المنظمات للتنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد بهدف إعطاء كل عامل الفرصة للتعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل.
- الرقابة الذاتية. حيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه، بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء ويعكس هذا الأسلوب ثقة الرؤساء بمرؤوسيهما مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجهم. وقد عرفت وتطورت الإدارة اليابانية على يد **وليم أوش** في عام 1981 في محاولة للربط بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان. ووضعها في إطار واحد (نظرية Z).¹

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 66-67-68.

وقد حدد وليم أوتشي ثلاثة أعمدة لنظريته:

- الثقة
- الحذق (المهارة)
- المودة (الألفية)

الثقة: لأن الثقة والإنتاجية تسيران يدا بيد وهناك العديد من الأمثلة من الشركات اليابانية والأمريكية والمطبقة لنظرية Z والتي حققت نجاحا كبيرا بسبب الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

المهارة: وهي السمة الضرورية للمشرفين حيث أن المشرف الذي يعرف عماله جيدا يستطيع أن يستكشف شخصيات العمال ويكون فريق عمل متجانس يعمل بأقصى إنتاجية ممكنة وحيث أن الإدارة البيروقراطية والتي قد لا تدرك هذه الفوارق سوف تسيء للإنتاجية.

المودة: إن الإهتمام والدعم والعطف والتأييد الذي يتم من خلال تكوين علاقات اجتماعية وثيقة يجعل الحياة سهلة ومريحة والعمل بإنتاجية أفضل.

وتعتمد هذه النظرية مجموعة من الخطوات وذلك للتحويل وبشكل مرحلي بالمنظمة إلى مرحلة تطبيق نظرية Z وأهم هذه الخطوات:

- تفهم المديرين في المنظمة لنظرية الإدارة اليابانية.
- إطلاع العاملين على أهداف وسياسة المنظمة ليأخذوا فكرة عن فلسفة المنظمة وقيمها.
- شرح وتوضيح مضمون الفلسفة الجديدة للعاملين وتحديد القيم الواجب تبنيها.
- مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة لكشف سلبيات القيم والمعتقدات والممارسات القديمة وتوضيح مزايا وفوائد الفلسفة الجديدة.
- إعادة تنظيم وتصميم العمل بما يتضمن الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل بما يتماشى مع الفلسفة الجديدة.
- إطلاع الاتحاديات والنقابات المعنية على عملية التحول.
- توفير نظام خدمة وظيفية مناسب بما يضمن الاستقرار الوظيفي ونظام ترقية يعتمد على المدى الطويل والمشاركة في الأرباح مع التركيز على الحوافز المادية.
- تشجيع مجالات مشاركة العاملين.

- قيام تكامل وتآلف إجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين وإيجاد الثقة بينهم.¹
- الشكل رقم (01) يبين أنماط المنظمات وفقا لنظرية (Z)



المصدر: عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ايبلا للعلوم السياحية والفندقية، 2009، ص 129.

¹رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، سوريا، 2013، ص28-29.

يتصف العصر الحالي بهيمنة التنظيمات وشمولها في شتى مجالات الحياة، بل وتعتبر العصب الحيوي للناس الذي يلبي حاجاتهم المختلفة.

وهي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، برفع كفاءتها وفعاليتها من خلال حسن الإدارة والتسيير، هذا الأخير الذي تثبت نجاعته عن طريق تحسين وتجويد أداء المنظمة والذي لا يكون إلا برفع مستوى أداء موظفيها من خلال طبيعة الإتصال داخل المؤسسة والذي يؤثر سلبا أو إيجابا على أداء العاملين، وقد تم في هذا الفصل عرض مختلف نظريات الإتصال والأداء الوظيفي، وهي تعكس المتمثلات التصورية للباحثين، فنجد أن كل مدرسة تحاول إبراز جانب معين، إلا أنهم يلتقون في إضفاء البعد الواقعي على نماذجهم.

التفصيل الثامن

مدخل إلى الوقاية من الأخطار في

المؤسسات

الفصل الثالث: مدخل الى الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد

أولاً: ماهية الاتصال الداخلي.

1-تعريف الاتصال الداخلي.

2-أهمية الاتصال الداخلي.

3-اهداف الاتصال الداخلي.

4-وظائف الاتصال الداخلي.

ثانياً: أنواع ووسائل وشبكات الاتصال الداخلي.

1-أنواع الاتصال الداخلي.

2-وسائل الاتصال الداخلي.

3-شبكات الاتصال الداخلي.

4-خصائص الاتصال الداخلي.

ثالثاً: أساسيات الاتصال الداخلي.

1-مبادئ الاتصال الداخلي.

2-استراتيجيات الاتصال الفعال.

3-مقومات الاتصال الداخلي.

4-معوقات الاتصال الداخلي.

خلاصة.

يحتل الاتصال في المؤسسة أهمية كبيرة، ويعتبر من الوظائف الحيوية داخل المؤسسة، حيث أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دائما إلى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة وترغيبهم في العمل إذ تعتمد على الاتصال فيما بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل كبير، حيث أن هذه الاتصالات تسمح لهم بإمكانية الحياة والحركة في المؤسسة والهدف الذي تسعى لتحقيقه وبالتالي تثبت وجودها ومن ذلك نجد أن المؤسسات الإدارية تعطي أهمية كبيرة للاتصال داخلها وتخصص له وسائل ضخمة من أجل تحقيق التعاون والانسجام بين أفرادها وهذا ينعكس بالتأكيد على مردودية المؤسسة ككل. ومن هنا لا يمكننا تصور مؤسسة بدون اتصالات داخلية.

وسنتطرق في هذا الفصل أولا إلى ماهية الاتصال الداخلي حيث سنقوم بتعريف الاتصال الداخلي وأهميته وأهدافه ووظائفه، ثانيا إلى أنواع وأساليب الاتصال الداخلي وأخيرا إلى أساسيات الاتصال الداخلي.

أولاً: ماهية الاتصال الداخلي:

1-تعريف الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي بأنه: "كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله ويكون هذا التنسيق من خلال بث المعلومات."¹

كما يعرف على أنه: " تلك العملية التي تهدف الى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين " .

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين."²

تعريف العشوي الذي يرى أن: الاتصال الداخلي يشير عموماً إلى مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لأحداث وخلق علاقات مستمرة بين الأشخاص وتحقيق التواصل مع بعضهم البعض، بهدف خلق جو من الاستقرار والثقة بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة، وكذا الزيادة في الإنتاج، فبفضله يمكن تجنب عدة مشاكل على مستوى المؤسسة، كالإضراب عن العمل، التأخر عن العمل، واللامبالاة التي تسبب آثار سلبية للمؤسسة.

و يعرف LOSADA VEZQUEZ الاتصال الداخلي على أنه: "مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي مقصود للمؤسسة (بصفتها القائم بعمليات الاتصال)، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها وانتصاراتها وأهدافها وأحاسيسها وطلبات محيطها."³

¹ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2016، ص 7 .

²فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2003، ص 28 .

³دموش حياة، بلخروبي بشرى، الاتصال الداخلي في ظل تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019-2020، ص 20-21 .

2- أهمية الاتصال الداخلي:

"يلعب نظام الاتصال داخل المؤسسة دورا هاما في نجاحها وتحقيق أهدافها، ويمكن اعتبار عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، كما أن لها أهمية كبيرة في تناول مختلف المشاكل التي تنشأ في المؤسسة، وكذا لها ارتباط مباشر بعملية اتخاذ القرارات، كما أن عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم تعتمد دائما على نوعية الاتصال.

كما أن للاتصال الداخلي دورا هاما في عملية اتخاذ القرار فعن طريقه يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الصحيحة، الداخلية والخارجية سواء كانت صاعدة أو نازلة والتي بفضلها يتم اختيار أحسن البدائل واتخاذ القرار الرشيد، كما يمكن للمدير داخل المنظمة في توجيه العاملين من خلال استخدام أساليب الاتصال المتاح لكي يحدد للعاملين أهداف التنظيم عموما، ويشرح لهم واجباتهم وأعمالهم التي تتوقعها الإدارة منهم وابلغهم برأيها في مستويات أدائهم.

كما أن الاتصال الداخلي يساعد على التنسيق والتوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعاتها، بحيث التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية والعرضية.¹

فالاتصال داخل المؤسسة كشرايين جسم الانسان التي نجدها متصلة ومتراصة ببعضها البعض، فلا تتحقق سلامة الدورة الدموية بدون وجود هذه الشرايين، وبالمثل نجد الاتصال الداخلي يعمل على استمرارية النشاط في المؤسسة واطراد نموها وبقائها لأطول مدة ممكنة.²

03- أهداف الاتصال الداخلي:

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون الا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق، ومن أجل جمع المعلومات، أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو من

¹قدوري الحاج، (فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة)، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد2، 2016، ورقلة، الجزائر، ص127. متاح على الموقع:

https /www.asjp.cerist.dz/ يوم 2022/01/21 على الساعة 13:39

²زياد إبراهيم يونس، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، القاهرة، مصر، 2019، ص97 .

أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة، أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة، أو وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، ويمكن أن يكون هذا الاتصال داخل المؤسسة أو خارجها حسب متطلبات الموقف.

ويركز الاتصال الرسمي على العمليات الإدارية اليومية التي تعنى بتسيير الشؤون اليومية للمؤسسة وحتى الحالات الطارئة أين تتكثف عملية الاتصال وتكون أغراضه اصدار قرارات عادية أو هامة أو أوامر أو توضيح مواقف أو إزالة غموض أو شرح نصوص أو بيان طريقة عمل ما أو لأجل التنسيق... إلى غيرها من العمليات الإدارية التي يصعب حصرها.¹

وإن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي استعراض كامل لأهداف الاتصال على الصعيد الداخلي:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجديد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
- نقل اقتراحات وشكاوى العاملين إلى الإدارة العليا.
- شرح سياسة واستراتيجية وأهداف وخطط المنظم للعاملين.
- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها الى الرؤساء لكي يستعينوا بها عملية اتخاذ القرارات.
- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم من القيادات المعنية بأمرهم.
- تعريف العاملين في الإدارة بما يدور من أحداث داخلها بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية وقيامهم بعملهم.

¹ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص16.

- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة.¹
- تسهيل عمليات اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي. -
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين وبين الإدارة والأفراد وبين الرؤساء والمرؤوسين.²
- وهناك تصنيف آخر لأهداف الاتصال الداخلي نذكر منها:
- هدف توجيهي: يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- هدف تثقيفي: يتحقق هذا حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر مهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث داخل المؤسسة.
- هدف تعليمي: حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.
- هدف ترفيهي ترويجي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو ادخال البهجة والسرور والاقناع في نفس المستقبل.
- هدف إداري: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات وعدم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.
- هدف اجتماعي: حيث يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، وفي الواقع ان الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد.
- هدف تكنولوجي: يتحقق حينما يسعى الاتصال الى تحقيق التغيير في المجتمع بمواكبة التغييرات الناتجة عن التكنولوجيا والعولمة الثقافية مثل استخدام وسائل الأنترنت والكمبيوتر والفاكس والتليفون المحمول وغيرها من الوسائل التي ساهمت في التواصل مع المجتمعات.³

¹-ريان وحشي، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية دراسة ميدانية : على إطرارات بلدي سيقوس، مذكرة ماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص42.

²-زياد إبراهيم يونس، مرجع سابق، ص98-99 .

³ريان وحشي، مرجع سابق، ص43 .

4 - وظائف الاتصال الداخلي:

"يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة ومطلب لا بد منه فهو أساس قيام أي مؤسسة نظرا لما يكسبه من أهمية بالغة باعتباره يؤدي وظائف ترتبط بمحتواه، فهناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصال الداخلي منها:

- الاتصال كعامل فهم: يؤدي الاتصال الداخلي دورا هاما في مجال توسيع القدرات المعرفية لكل فرد داخل المؤسسة، وبالتالي إثراء ذكاء المؤسسة عن طريق إثراء ذكاء كل فرد في مجال المهام التي يقوم بها، إثراء ذكاء المستخدمين وفهمهم للمؤسسة التي يعملون بها، إمكانية إقامة علاقات مع التغيرات الناتجة عن المحيط.

- الاتصال كعملية تبادل يعني تبادل المعلومات والرموز، فبدون تبادل لا يمكن الحديث عن الاتصال، فعملية التحكم في المحيط الداخلي للمؤسسة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا ارتبطت بسيولة كبيرة في المعلومات وتبادل جيد بين الفاعلين.

-الاتصال كعامل مواجهة (التأقلم): حيث يمكن عن طريق الاتصال حل المشاكل وتسهيل العمل، وهنا تكمن احدى وظائف الاتصال المتمثلة في التأقلم أو مواجهة الوضع الجديد، والذي لا يمكن أن يحدث إلا اذا كانت هناك إمكانية للحصول على المعلومة.

- الاتصال كعامل تقارب: من خلال تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وحتى داخل هذه المستويات ذاتها، بما يسمح بخلق التواصل وتقليل التباعد بين الأفراد داخل المؤسسة.

- الاتصال وعملية صنع القرار: فالعملية الاتصالية هي التي تسمح بتوفر المعلومات الضرورية والكافية بشأن الوضعية، وبالتالي تصبح هذه المعلومات القاعدة الصلبة التي تقوم عليها عملية صنع القرار، إذا لا حديث عن عملية صنع القرار بالمؤسسة في غياب المعلومات.¹

كما صنفت وظائف الاتصال الداخلي أيضا إلى:

- الوظيفة العملية: تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين وفي آجال محددة ومكان معين وكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام ولهذه المعلومات أهمية لتوضيح بعض الأمور لأنه

¹ فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، (تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة)، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15 العدد 02، سبتمبر 2021، ص44. متاح على <https://www.asjp.cerist.dz> يوم: 2021/12/21 على الساعة 21:16.

هناك مستخدمين يتمثلون لفترة زمنية طويلة وهو منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب ودورهم تحديد مسؤولياتهم.

- الوظيفة التحفيزية: تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل، وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حتى يكون على معرفة بالأهداف والوسائل والصعوبات المتعلقة بالمؤسسة.

- وظيفة الترقية: تشمل المعلومات الخاصة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعامل بالمؤسسة والمعلومات الخاصة بالتكوين والإتقان المهني.

- وظيفة الإعلام: تشمل على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قد تهم العامل المتعلقة بحقوقه ودور مختلف المصالح وكذا دور الخدمات الاجتماعية وهي أمر يمكن للعمال الرجوع اليها وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

- الوظيفة الترفيهية: يلعب دور التخفيف من أعباء الحياة اليومية ومتاعبها وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويج عن نفس العاملين كالبرامج الفنية وتلعب وسائل الاتصال دور بارز في ذلك.

- الوظيفة الصناعية: تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاق والاجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة، عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب اتجاه مؤسسته المختلفة، أما وظيفة الإقناع للاتصال داخل المؤسسة فهي احداث التحولات والتغيرات المطلوبة من وجهات نظر الأفراد داخل المؤسسات المختلفة.¹

وبشكل عام يمكن حصر أهم وظائف الاتصال الداخلي فيما يلي:

- استقبال ونقل الرسالة من طرف أو جانب آخر.

- استقبال المعلومات والبيانات المتاحة والوصول الى نتائج جديدة، يمكن عن طريقها إعادة تركيب وبناء الاحداث وتحقيق مزيد من القدرة على التوقع والتنبؤ بالسلوك في المستقبل.

- لتأثير في العمليات الفسيولوجية داخل الجسم وتعديلها وهو ما يطلق عليها التأثير في الأشخاص وتوجيههم

¹ منال بخبخ، وسام بلغياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: المؤسسة الإفريقية للزجاج بالظاهر، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص 35 - 36 .

وتبرز وظائف الاتصال وأهميته للمؤسسات والمنظمات وتحقيق الإدارة الاستراتيجية من خلال مساهمته الفعالة في العمليات الإدارية الأساسية وتحقيق الإنسانية بين قنواتها المختلفة وهي: التخطيط -التوجيه والإشراف - الرقابة.¹

ثانيا: أنواع وأساليب الاتصال الداخلي:

1-أنواع الاتصال الداخلي:

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتتساقب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية...الخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة الى تحسين انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء، وقلة عدم التأكد. ويمكن تصنيف الاتصال الى عدة أنواع وذلك في ضوء أغراض وأهداف الاتصال وهي كالآتي:

1-1 -الاتصال حسب مدى الرسمية:

1-1-1 - اتصال رسمي:

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في اطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال. وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها

وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من والى العاملين في المنظمة وبين المنظمة وجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة.

ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر الى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر.²

¹ياسمينه بودوييرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية: بمؤسسة الخزف الصحي، مذكرة ماستر، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال والاعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2016-2017، ص 19 .

²مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة الدولية للتدريب والنشر، ط3، القاهرة، مصر، 2015، ص 30-31 .

1-1-2- اتصال غير رسمي:

وهي الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة وتحدث طبقا لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاعر وتسعى الى تحقيق الأهداف الشخصية. ويعتبر الاتصال غير الرسمي مكملا للاتصال الرسمي إذا أحسن استخدامه.

توجد بالإضافة الى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة، وتنشأ الاتصالات الغير رسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في تلك الاتجاهات المحددة، كما قد يكون الحال عند اتباع أي أسلوب رسمي.¹

1-2 الاتصال حسب عدد أفراد المرسل والمستقبل:

يوجد هناك أربعة مواقف لذلك هي:

- المرسل فرد والمستقبل فرد، ومن أمثلة ذلك مقابلة رئيس لمؤوس، مقابلة أحد العاملين لأحد العملاء، مقابلة مدير إدارة الموارد البشرية لأحد المتقدمين لإحدى الوظائف الشاغرة في المنظمة، ...
- المرسل فرد والمستقبل جماعة، ومن أمثلة ذلك مقابلة رئيس للمرؤوسين في ادارته.
- اجتماع رئيس العمال بمجموعة العمال لتوزيع العمل عليهم، اجتماع لرئيس مجلس الإدارة المنظمة مع العاملين بإحدى المواقع أو الفروع أو الإدارات أو تجميع العاملين في المنظمة. ..
- المرسل جماعة والمستقبل فرد، ومن أمثلة ذلك مقابلة لجنة الاختيار والتعيين بأحد المرشحين لوظيفة شاغرة بالمنظمة.
- المرسل جماعة والمستقبل جماعة، ومن أمثلة ذلك اجتماع بين ممثلي إدارة المبيعات مع ممثلي التدريب.²

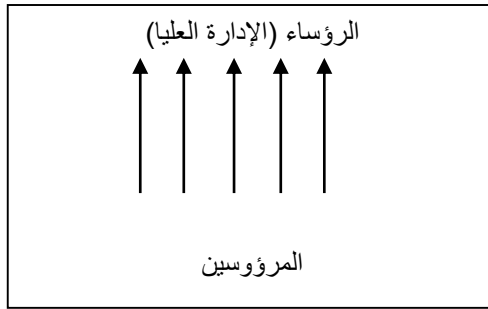
¹توري منير، التسيير العملي والاتصالات الادارية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص145.
²مدحت محمد أبو الناصر، مرجع سابق، ص 21 .

1-3-3 الاتصال حسب اتجاه الاتصال:

1-3-3-1 الاتصال الصاعد: (من أسفل الى الأعلى)

تتضمن نشاطات الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين الى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة الى الرئيس، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة الى التطور.¹

الشكل رقم (02) يوضح الاتصال الصاعد



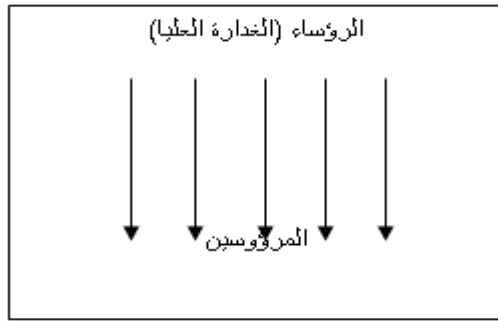
1-3-3-2 الاتصال الهابط (النازل): (من الأعلى الى الأسفل)

وهي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم الى أسفله أي من مستوى إداري أعلى الى مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، ويتم الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين فيكون المرسل هو (الرئيس، مدير عام، مدير تنفيذي) في حين يكون المستقبل هو (المرؤوس رئيس قسم،... الخ) أو يكون المرسل رئيس قسم والمستقبل أفراد العاملين . ويمكن أن تتضمن الرسالة في هذا النوع أوامر، تعليمات، مؤشرات، توجيهات، سياقات عمل وأساليب تنظيم وهي تعكس أحد مبادئ التنظيم الأساسية، وهو مبدأ التدرج الهرمي، كما أنها تعبر عن السلطة الرسمية الآمرة.

¹ عبد الناصر جردات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 116 .

وهنا تبرز الصعوبة التي تواجهها هذا النوع من الاتصال، فكلما تعددت المستويات الإدارية كلما تعقدت التنظيمات كلما تعثرت عملية الاتصال، لأن الأوامر والتعليمات تخترق حواجز متعددة قبل أن تصل الى نقطة التنفيذ، فإساءة فهم المعنى المقصود من شأنها ألا يؤدي الى تحقيق الاستجابة المرغوبة.¹

الشكل رقم (03) يوضح الاتصال النازل



1-3-3-الاتصال الأفقي:

هو اتصال يتم بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، وتهدف هذه الاتصالات الى التنسيق بين الإدارات، تبادل المعلومات بينهم وحل المشاكل والنزاعات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة.²

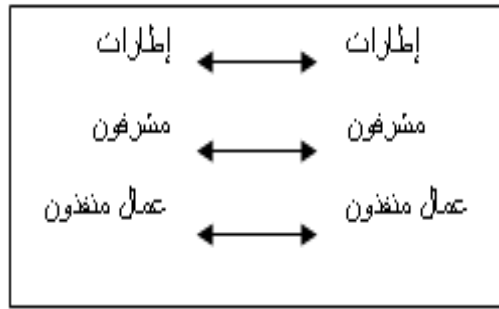
وهو يمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة الى تعزيز هذه الاتصالات.³

¹مالك علال وآخرون، الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ليسانس، تخصص اتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص 23-24 .

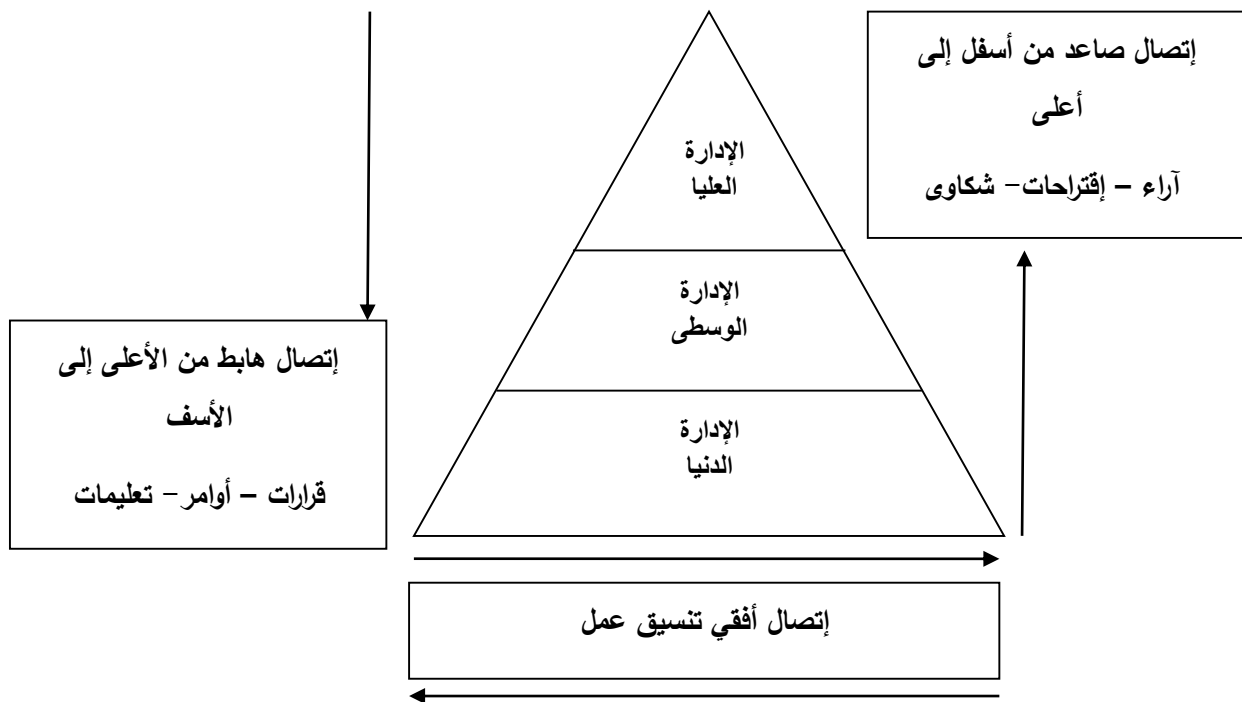
²كرامو ليلة، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الابداع مجلد 7، العدد 8، ص 168-169. متاح على الموقع: [https:// www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz) يوم 2021/12/21 على الساعة 21:32.

³لبنان هاتف الشامي، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 79 .

الشكل رقم (04) يوضح الاتصال الأفقي



شكل رقم (05) يمثل مستويات الهيكل الإداري وإتجاهات الإتصال فيه.



المصدر: محمد أبو سمرة ، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ،ص47.

2- وسائل الاتصال الداخلي:

تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة كالخطابات الداخلية للسير الحسن للعمل داخلها، وذلك حسب الأهداف التي توجه، إليهم المعلومات فمنها الوسائل المكتوبة والشفهية.

2-1 وسائل الاتصال الكتابي: تتمثل هذه الطرق في:

2-1-1 الرسائل الخاصة:

مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.¹

2-1-2 التقارير:

يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة، والتقارير قد تكون دورية تحوي إحصائيات وبيانات تقدم في فترات معينة أو تقارير عن موضوعات معينة ويجب أن تكون ملخصة ومختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطلوبة.

2-1-3 المذكرة:

وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي مجموعة من التوصيات لتنظيم العمل، يقوم بكتابتها العاملين والمرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وذلك لتوضيح بعض المشكلات والجوانب التي تصادف العمل والتطبيق، وفي المقابل يمكن تقديم مذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب، حيث يشجع المسؤول هذا النوع من الاتصال خاصة لما له من أهمية في نقل المعلومات والاقتراحات لحل المشاكل التي توجد فيها.²

2-1-4 اللوحات الاعلانية الداخلية:

يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارة الحكومية أو الإدارة التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة، النقابات، ...

2-1-5 اللوحات الإجرائية:

هناك بعض المؤسسات تستخدم نوعا خاصا من المذكرات، تسمى لوائح الإجراءات، وهي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها، لتحقيق وظيفة معينة فمثلا وضع لائحة إجرائية بجانب الفاكس لكل

¹شوشة مسعود، دلاسي أحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 7، العدد 28، جانفي 2018، ص 81. متاح على الموقع: [https:// www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz) يوم 2021/12/10 على الساعة 18:30 .

²صونية بانوح، لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم التاريخ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أكلي محند والحاج البويرة، الجزائر، 2017، ص 33-2018.

من يريد استخدامه، وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز فيتم أولاً إعداد لائحة أو قائمة أو كشف بأعمال وترقيمها منطقياً.¹

2-1-6 الفاكس:

لقد أصبح وسيلة ضرورية لا بد من وجودها لتسهيل عملية الاتصال حيث بالإمكان نقل المعطيات والقرارات باستخدام هذه الوسائل، باختصار الوقت والجهد.²

2-2 وسائل الاتصال الشفوية:

حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة وتكون عن طريق الكلام، ويعتبر من الأساليب السهلة والأكثر اقناعاً مقارنة مع الأسلوب الكتابي، ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التالية:

2-2-1 الأوامر والتعليمات

وتصدر التعليمات من الرئيس الى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما كالخطابات الداخلية.³

2-2-2 الاجتماعات:

وهي التي تعقد بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو نقل وجهة نظر محددة أو لاتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الموظفين ببعضهم، أو بين الموظفين والعملاء والمساهمين، أو مسؤولي الشركات المالية أو غيرهم، وقد تكون هذه الاجتماعات دورية أي تعقد كل فترة محددة كاجتماعات رؤساء الأقسام أو اجتماع الهيئة العامة للمساهمين.⁴

¹خونف عيسى وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية، مذكرة ليسانس في علوم الاعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018-2019، ص 27-28 .

²زغودي نورة، سيوان سعيدة، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، مذكرة ماستر تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017-2018، ص 18 .

³صونية بانوح، لطيفة بومكواز، مرجع سابق، ص 34 .

⁴رميساء مدفوني، أحلام قرون، دور الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات في المؤسسة الخدمتية دراسة ميدانية: في مديرية النقل لولاية أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص 51 .

2-2-3 الهاتف:

يعتبر من الوسائل الأكثر استعمالاً في المنظمة إذ يتميز بالسرعة في نقل وتبادل المعلومات، اصدار الأوامر والتعليمات، لكن ما يعاب عليه أنه لا يمكن للمرسل من معرفة تأثير الرسالة على المستقبل كالحركات وتعبير الوجه.

2-2-4 اللجنة:

هي شكل متخصص من جماعات العمل وتعد بصفة رسمية تتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة مثل لجنة شؤون العاملين، لجنة الاقتراحات، لجنة الشكاوى لجنة الترقية ولجنة الرقابة على الجودة.

2-3- وسائل الاتصال الإلكترونية:

يعتبر الاتصال الإلكتروني نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصالات الإلكترونية وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

2-3-1 الجريدة الهاتفية:

تسمح هذه الوسيلة لكل فرد بسماع معلومات حول المنظمة بتشكيله لرقم هاتف فيبدأ الرد بشكل آلي ببث الرسائل وتتواجد الجريدة الهاتفية بجوار الجريدة المكتوبة التي تتميز بقلّة استجابتها للأحداث الجديدة، فالمنظمة تقوم عن طريق الجريدة الهاتفية بإعلام أفرادها بسرعة في فترة الأزمة عن الأحداث الجديدة كما تقوم بشرح بعض الأمور الأخرى التي تناولتها وسائل إعلامية أخرى.

2-3-2 الإنترنت:

هي شبة خاصة بالمنظمة تستعمل التكنولوجيا الحديثة الإنترنت ولكن في محيط خاص فهي محجوزة لأعضاء المنظمة مهما كانت الأماكن التي يتواجدون فيها، تقوم بالتزويد بالمعلومات في حين (عقود جديدة، فتح مواقع، مجالات جديدة.. ..) وكذلك المعلومات التجارية (تقديم منتجات.. ..) كما أنها تسهل من التفكير والعمل الجماعي حيث أنها ألغت الحواجز الجغرافية والفروق الزمنية التي تميز الطرق التقليدية حيث كانت الحاجة أكثر ليكون العمل في نفس الوحدة الجغرافية.

2-3-3 المحاضرة المرئية:

" تسمح هذه التكنولوجيا بخلق شروط الاجتماع بين الكثير من الأفراد بعيدين جغرافياً ويتواصلون عن طريق نظام الاتصالات بالصوت والصورة وهو مجهز بموجة وكاميرات ومكبر صوت، كما تسمح بالحد من

تتقل الإطارات والانقاص من المصاريف العامة، ولايزال هذا النوع من التكنولوجيا محتكرا من قبل المنظمات الكبيرة نظرا لتكلفتها المرتفعة.

2-3-4 البريد الإلكتروني:

نوع جديد من الاتصال، يتميز بالإعلام السريع ويسمح بتبادل المعلومات بالإضافة الى تكلفته البسيطة ويسمح بالاستغناء عن العديد من الوسائل الأخرى كالهاتف والفاكس.

وبالتالي ان تطور التقنيات الحديثة للاتصال وعلى الخصوص الأنترنت، قد سهل لمجموع الأفراد أو لأغليبتهم الحصول على المعلومات، وكذا ترقية المعلومات الصاعدة مع وجود طموح أن يتم وضع عملية اتصال تسهل من اندماجهم، وهذا بمعرفتهم الكاملة بكل ما يتعلق بالمنظمة وطريقة تسييرها، وتتيح هذه التقنيات الحديثة الشفافية والمعرفة الكاملة بكل ما يحدث داخل المنظمة وفي محيطها، كما تسمح من جهة أخرى للمسيرين بنشر الأفكار والتوجهات التي يريدونها والسلوكيات المرغوبة من طرف العاملين، هذه الوسائل أعطت للاتصال في المنظمة معناه الحقيقي وزادت من إشتراك الأفراد في مختلف جوانب العمل داخل منظماتهم.¹

3 - شبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

" شبكات الاتصال ماهي الا أنماط للاتصال يتم من خلال تدفق البيانات والمعلومات والأخبار بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال، وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص المهمة وهما: المدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق.

تقسم هذه الأنماط من الشبكات الى شبكات اتصالية مركزية وشبكات اتصال لا مركزية، وهي كالتالي:

3 - 1 - شبكات الاتصال المركزية:

حيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكون قائد الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال. يقوم أعضاء الفريق بالاتصال بقائد الفريق طلبا للتوجيهات أو توضيح الأمور، أو حل المشاكل. ويقوم قائد الفريق بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي.²

توجد ثلاثة أنواع من شبكات الاتصال المركزية وهي:

3-1-1 شبكة السلسلة:

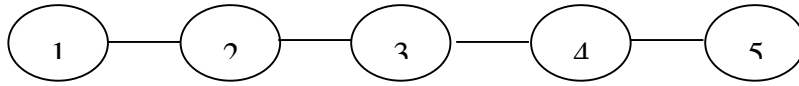
ليس هناك نظام واضح ومحدد للاتصالات وسيل المعلومات في هذه الشبكة. فهي تتميز بحالات الفوضوية التامة. الاتصالات تتم تبعا لأهواء مختلف الأطراف. بعض العناصر تتكثل فيها في وحدات مغلقة

¹فريدة جعالة، مرجع سابق، ص 68-69 - 70.

²بشير علاق، العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 118 .

على الخارج. وقد تقوم علاقة صراع أو تعاون بين أكثر من تكتل، بينما تظل بعض العناصر هامشية معزولة. في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك وتتهار الإنتاجية. أما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع، تماما كبقية المرؤوسين. وحيث أن الاتصالات اعتباطية، فإن قدرا كبيرا من الغموض والتضارب ينشأ عنها. القرارات في موضوع محدد قد تصدر من أكثر من مركز والمعلومات كذلك.¹ في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسيط).²

الشكل رقم: (06) يمثل شبكة السلسلة.



المصدر: بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظريات والممارسة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص 109.

3-1-2 شبكة العجلة:

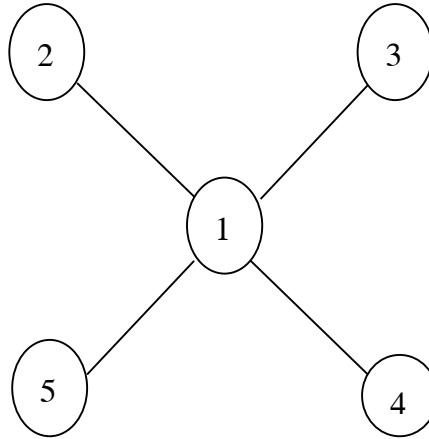
"وهو نمط شائع لنشر ونقل الكلام، حيث يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويعنبر القائد، حيث يكون قادر على الاتصال ببقية أفراد المجموعة دون وسيط، يتمثل هذا النوع من الاتصال في اصدار الأوامر والتوجيهات، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال فيما بينهم مباشرة، حيث يكون الاتصال في ممر واحد، ولهذا يكون اتصاليهم عبر المدير أو القائد في نفس المحور."³

¹مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1998، ص 136 .

²وفاء محمد الزبيدي، أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018، ص 235 .

³بومدين سيد أحمد، شاوي كمال، واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية دراسة ميدانية: لبلدية مستغانم وملحقاتها، مذكرة ماستر تخصص اتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020-2021، ص 35 .

الشكل رقم (07) يمثل شبكة العجلة.



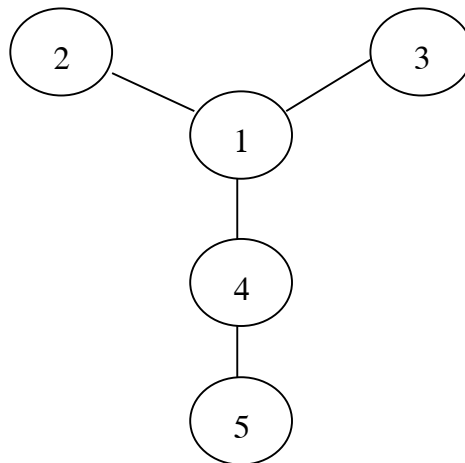
المصدر: خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، فيه 3 طبقات، ط3، 2007، ص210.

3-1-3 شبكة (Y) :

"بتنظيم الأفراد حول رئيسهم ومن ثم فعلاقتهم الاتصالية به مباشرة عدا واحد منهم علاقته بالرئيس غير مباشرة.

يكون هذا النموذج هو شبيه بنموذج العجلة ويفرض ذاته عندما تكون ظروف الأداء مستقرة نسبيا.

الشكل رقم (08) يمثل شبكة (Y)



المصدر : محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 52.

3 - 2 شبكات الاتصال اللامركزية:

"في هذا النمط يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ويصلح هذا الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات، كما يستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية... الخ." ¹

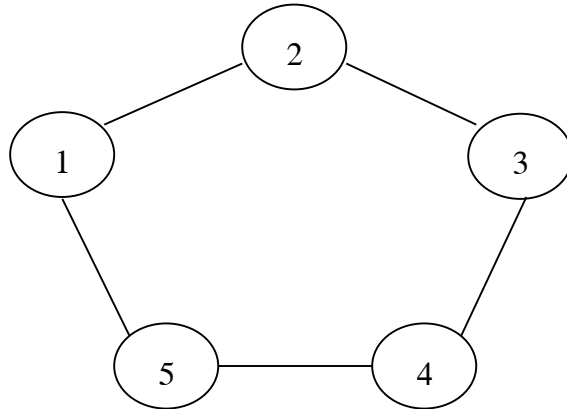
يوجد نوعان من شبكات الاتصال اللامركزية وهما:

3-2-1 شبكة الدائرة:

"يعرف هذا النموذج بالدائرة نظرا لأن أفراد المجموعة / الوحدة ينتظمون رئيسهم وتدور بينهم المعلومات بحيث تمر على كل واحد منهم وهو يمثل اللامركزية الاتصالية ويفرض هذا النموذج نفسه عندما تقل روتينية العمل ويصعب برمجة كافة مهامه ويتطلب الأمر التفاهم والتفاعل المشترك.

وعندما تكون ظروف وبيئة الأداء غير مستقرة، فإن الأمر يتطلب إتاحة كافة المعلومات وإذا كانت علاقة الأداء ذات طبيعة تبادلية وطالما كان وحدة مستقلة بسبب اختلاف أهدافها عن الوحدات الأخرى إذ تحقق كل ذلك فلا مفر من نموذج الدائرة الاتصالي". ²

الشكل رقم (09) يمثل شبكة الدائرة.



المصدر: بشير علاق، الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 110.

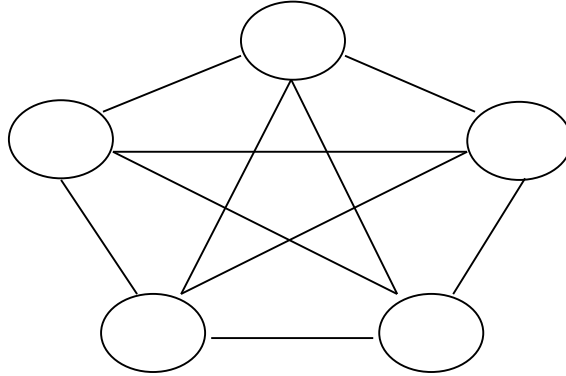
¹سارة لعويسي، أمينة عثمانة، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بإذاعة جيجل، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جيجل، الجزائر، 2016-2017، ص 31.

²كنزة بلقاسم، صبرينة بوقلوذة، مرجع سابق، ص 31.

3-2-2 الشكل المتكامل المتشابك (الدائري المتداخل):

"في هذا النمط يحتاج كل فرد من أفراد هذه المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هذا يتجه الى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النوع يؤدي الى التأخر في توصيل المعلومات الى إمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.¹"

الشكل رقم (10) يمثل الشكل المتكامل المتشابك (الدائري المتداخل) .



المصدر: محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 43.

4 - خصائص الاتصال الداخلي:

- الاتصال عملية ديناميكية

"الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس. فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فتغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير في معلوماتهم وأفكارهم وسلوكهم.

فالاتصال هو عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مسارا يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه الى الجهة التي تستقبلها.²"

- الاتصال عملية مستمرة:

"الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة الى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة.

¹خنوف عيسى وآخرون، مرجع سابق، ص 27 .

²بوزيان وهيبية، الاتصال الداخلي في المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ببوقيراط نموذجا، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018-2019، ص36-37 .

- الاتصال عملية لا تعاد:

تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الزمان والأوقات والجمهور والمستقبل وكذلك معناها فرسائل أمس الاتصالية ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن تنتج رسائل متشابهة. وفي الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغيير، وكذلك المعاني، لا بل الحياة كلها.

- الاتصال عملية دائرية:

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري [حيث يشترك الناس جميعا في عملية الاتصال في نسق دائري فيه ارسال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

- الاتصال عملية معقدة:

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط ويجب اختيارها بدقة عند الاتصال والا سيفشل الاتصال فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها بالحسبان قبل القيام بالاتصال.¹

- لا يمكن إلغاء الاتصال:

ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، وإن كان مقصودا كزلة لسان أو الخطأ في تخير الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي، ففي هذه الحال نقول: سبق السيف العدل وقد تتأسف للمستقبل أو تعندر بإرسال رسالة أخرى. ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

ثالثا: أساسيات الاتصال الداخلي:

1 - مبادئ الاتصال الداخلي:

"للاتصال الداخلي مبادئ كثيرة تساهم في بناء أنظمة جيدة للاتصالات، حسب كل باحث لذلك فقد أجمع معظم هؤلاء الباحثين على مبادئ معينة نوجزها فيما يلي:

- **الوضوح:** ليتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل، حيث يقوم بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كانت بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم على استخدام

¹ أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، ص54-55.

الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين، والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ على كثير من العقبات والحوازج كالتعبير السيء عن الرسالة.

- **التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية - حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال، فالاتصال عبارة عن وسيلة وليس غاية يستعمله المرؤوسين لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.¹

- **الشفافية:** يقصد بها ضرورة نشر المعلومات كاملة بدون غموض أو تناقض.

- **السرعة:** تشكل السرعة عاملا للثقة في المؤسسة، كما أنها تؤدي الى تفادي الإشاعات وانتشارها وتفاذي اثاره البلبلة في الوسط العملي.

- **القوة:** تظهر قوة الرئيس في قدرته على اعلام الموظفين والاستعداد لمعرفة رد فعل كل واحد منهم.²

- **مناسبة توقيت العملية الاتصالية:** هناك بعض العوامل التي قد تؤثر على نجاح العملية الاتصالية منها ضغط العمل، والحالة النفسية لكل من المرسل والمستقبل، لذلك لابد من اختيار الوقت المناسب للقيام بها.

- **الدبلوماسية في الاتصال:** أي تكريس اللباقة والاحترام المتبادل بين أطراف الاتصال، ويجب أن تكون بداية الاتصال تقديرا، وخاتمته تقديرا أيضا.

- **الاتصال في اتجاهين وليس في اتجاه واحد:** بمعنى ضرورة تشجيع الأسئلة والاستفسارات اتجاه الاتصال والإجابة عليها بوضوح.

- **تجزئة المعلومات:** كثرة المعلومات المناقلة وتزاحمها أثناء عملية الاتصال قد تشعر الفرد بالاضطراب وبالتالي يفقد السيطرة عليها.³

¹فاضل فايزة وآخرون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، روافد، العدد1، جوان 2017، ص 221 . متاح على الموقع: [https:// www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz) يوم 2022/01/22 على الساعة: 13:32.

²أحمد ميلي سمية وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03، 2018، ص292. متاح على الموقع: <https:// www.asjp.cerist.dz> يوم 2021/12/21 على الساعة: 21:26.

³بوداود إبراهيم، بوفيجلين زهرة، تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي بمكتبة كلية الحقوق جامعة الجزائر 01، المجلد 7، العدد 2، دت، ص66. متاح على الموقع : <https:// www.asjp.cerist.dz> يوم 2021/12/21 على الساعة 21:29:

2 - استراتيجيات الاتصال الفعال:

"بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا وبغية التغلب على مشاكل الاتصال ومعوقاته، أو تذليلها، وبالتالي تحسين العملية الاتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد أو المنظمات، جاء خبراء الاتصال بأفكار وطروحات جسدها في عدد من الاستراتيجيات التي تستهدف من خلال تنفيذها على أرض الواقع، إحكام الرقابة على الاتصال وزيادة فعاليته يوضح خمس استراتيجيات أساسية هي:

* معلومات كثيرة وأمل باتصال ناجح (انشر وتأمل).

* رسائل كافية تستغرق وقتا طويلا للتوضيح (أخبر ورجب).

* تجديد ما هو مهم ثم الاستطلاع.

* تشخيص واستجابة.

* التقيد تم التعزيز.

ولفهم هذه الاستراتيجيات الخمس ينبغي تسليط الضوء عليها، حين أن لكل استراتيجية منظورا مختلفا

لعملية الاتصال.

2 - 1 استراتيجية أنشر وتأمل:

لا تعد هذه الاستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالا ناجحا بيد أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث أن كثرة المعلومات قد تترك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية، وليس محددًا، وسبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المجدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال، وفي سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال.

2 - 2 استراتيجية أخبر ورجب:

يقوم المدير ضمن حدود هذه الاستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الاستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كما أن محتوى الرسالة في هذه الاستراتيجية يكون غنيا وواضحا، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة. ورغم ذلك، فإن هذه الاستراتيجية يمكن اعتباره وسط من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.

2-3 استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع:

"تعد هذه الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق مواعمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال. كم يمكن اعتبارها استراتيجية بمسارين حيث يتم في اطارها تقدير المرؤوسين إيجابيا وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال والواقع أن وجود تغذية عكسية يعززها كفاءة الاتصال ويشذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاما مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

2-4 استراتيجية التقييد تم التعزيز:

في هذه الاستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم.

وتعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساسية الذي لا يفترض أن يعطي للعاملين دون الحاجة إليه. وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، فان الاشاعات غالبا ما ترافق هذه الاستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة، وبذلك تقل فعالية الاتصال بشكل كبير.

وغالبا ما تبحث المنظمات عن توليفة من هذه الاستراتيجيات الخمس تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة. وعادة ما تلجأ الإدارة في منظمة ما الى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات، وليس بالضرورة أن تكون الاستراتيجيات المختارة هي الاستراتيجية الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الاتصال.¹

3- مقومات الاتصال الداخلي:

إن الاتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصال مقومات ومبادئ للاتصال الفعال منها:

- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.
- تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المدير نفسه ما الذي يريد توصيله؟ وإلى من يريد توصيله؟ لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.
- إجادة فن الاستماع، إذا إن الاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتحقيق مناخ الثقة بين الطرفين (المدير والمرؤوسين).

¹ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، مرجع سابق، ص 88-89 .

- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

- الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة للإجراءات والتعاميم الضرورية لعقد اجتماع تفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية. وضرورة وصول المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخر ومن ثم التأثير السيء على أهداف المنظمة.

- مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصال مباشرة بين القائد وبين مرؤوسيه.

- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.¹

- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه، وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة إليه.

- يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.²

4 - معوقات الاتصال الداخلي:

ونعني بمعوقات الاتصال المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية، وتؤثر على تأديتها للدور المنوطة به. الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة، أو المرغوبة فيها والمحقة للهدف المرجو منها.

هناك معوقات كثيرة ومتنوعة لعملية الاتصال داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه المعوقات:

4 - 1 المعوقات الشخصية:

ويقصد بالمعوقات الشخصية مجموعة المؤثرات التي ترجع الى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثر عكسيا. وهي ترجع أساسا للفروق الفردية والتي تجعل حكمهم على الأشياء ومدى فهمهم للاتصال مختلفا ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الداخلي ما يلي:

¹محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، 2014، ص137 - 138.

متاح على الموقع: <https://archive.org> يوم: 2022/03/12 على الساعة: 10:44

²بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص اعلام واتصال، جامعة

الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والاعلام، معهد علوم الاعلام والاتصال، الجزائر العاصمة، 2011-2012، د ص95-96.

- صعوبات اللغة: قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول الى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه.
- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل: تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم، حيث سيذهب تفكير كل منها الى ناحية مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.¹
- معوقات خاصة بالمرسل: هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها المرسل عند اتصاله بالآخرين وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي يمكن أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل الى المرسل إليه ومن هذه العوامل الدافع - الخبرة - التعليم - الفهم والإدراك - والشخصية والعمليات الوجدانية والعقلانية.²
- الحالة النفسية للمستقبل: تأثر الحالة العاطفية والنفسية للمستقبل، في تحديد مستوى كفاءة وفاعلية الاتصال، إذ غالبا ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما تنطوي عليه من مدلولات معينة. غير أن مثل هذه الافتراضات غالبا ما تغفل الجانب النفسي للفرد. ولذا فان عملية الاتصال لا تتم بنجاح الا إذا أخذت بنظر الاعتبار اختيار الوقت الملائم لنقل الرسالة والقابلية الشخصية لمستقبلها.³
- زيادة التحميل: وهي عملية تحميل قنوات الاتصال بكم هائل من المعلومات والبيانات الى حد الإغراق، الأمر الذي يؤدي الى عرقلة الاتصالات وذلك نتيجة للأسباب التالية:

- الحذف: حذف أجزاء من المعلومات للتقليل من كميتها مما يؤدي في كثير من الأحيان الى حذف المهم منها.
- الخطأ: عندما يهمل بعض الأفراد تصحيح الأخطاء بدافع الخطأ أو النسيان

¹ رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، جانفي 2012، ص 54 . متاح على الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz> يوم 2022/03/11 على الساعة: 21:38.

² محمد علي أبو العلا، نظريات الاتصال المعاصرة في ضوء تكنولوجيا الاتصال والعولمة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2013، ص 32 .

³ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط1 ، عمان، الأردن، 2014، ص214 .

- التعطيل والتأخير: بسبب كثرة المعلومات فلا يستطيع الفرد لأن يتصرف بالسرعة المطلوبة.
- التصفية: ويميل الأفراد الى تصنيف المعلومات ووضعها حسب الأولويات مما يؤخر المهم منها ويعطل الأهم.
- التسرع: وينتج من جراء تكديس المعلومات حيث يجنح الأفراد الى تخفيض معايير الأداء والكفاءة.
- التفويض: ويلجأ إليه الأفراد عندما تتراكم الأعمال بسبب زيادة المعلومات المتبادلة فتتعدد القنوات وتتعثر المعلومات.
- الهروب: وهو أن يبنى الأفراد أسلوب اللامبالاة وعدم الاكتراث فيهملوا المعلومات ويرفضوا التعامل معها.¹

4 - 2 المعوقات التنظيمية:

وتتصدر المعوقات التنظيمية في الآتي:

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على عدد كبير من المستويات الإدارية تزداد فيه احتمالات تشويه وترشيح المعلومات سواء الصاعدة أو النازلة.
- عدم وجود هيكل تنظيمي: إن العفة الأولى التنظيمية الأولى في سبيل الاتصال الفعال عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال واتخاذ القرارات وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة. وعدم وجود الهيكل التنظيمي يجعل القيادات والموظفين يعتمدون على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في الكثير من الأحيان مع أهداف المنظمة.²
- التخصص: ان التخصص كأساس للتنظيم يمكن عده من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين والمتخصصين، فصلا عن تحيز الفرد المتخصص الى تخصصه مما يضر بمصالح المنظمة كلها إذ يهتم بمصلحة قسم أو إدارة واحدة لا بمصلحة المنظمة كلها عند معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والنظر إليها دائما من زاوية واحدة.³
- كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية مما يؤدي إلى ضعف عملية الاتصال بين المرؤوسين والتابعين له.

¹ هاني عرب، فن الاتصال في الإدارة، ملتقى البحث العلمي، 2016، ص 24-25. متاح على: www.rsscra.inf

² توري منير، مرجع سابق، ص 68 .

³ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سابق، ص 143.

- عدم وجود سياسة واضحة لدى أفراد المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة تجاه الاتصال وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها نظام الاتصال يشكل كل ذلك عقبة تحد من فعالية الاتصال.

- عدم الاستقرار التنظيمي: يعتبر تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة على فترات متقاربة عاملاً يؤدي الى عدم إيجاد المناخ الصالح للاتصال. بالإضافة الى اضعاف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وعلى عدم استقرار نظام الاتصال في المنظمة.

4 - 3 المعوقات البيئية:

ويقصد بالمعوقات البيئية مجموعة من المشاكل التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه وهذه العوامل هي:

- عدم وجود نشاط اجتماعي للعاملين: يعتبر النشاط الاجتماعي في المنظمات من الوسائل التي تحقق التقارب الاجتماعي بين الأفراد وممارسة الاتصال غير الرسمي بينهم كما أنه يعمل على خلق المناخ الصالح لممارسة الاتصال الفعال.

- الألفاظ واختلاف مدلولاتها: إن الكلمات المستخدمة في اللغة عبارة عن رموز متفق عليها في المجتمعات المختلفة. وأن الكلمة الواحدة لا تؤدي المعنى الحقيقي مادامت تستخدم في بيئة معينة. ولذلك يجب أن تضاف إليها مجموعة من الكلمات الأخرى يتحدد معناها، فالكلمة الواحدة تحتل أكثر من معنى واحد ومن ثم يجب توضع في مضمون معين ليحدد مدلولها. ولذلك فإن رجل الاتصال الناجح يركز في اتصاله دائماً على الفكرة وليس الكلمة.¹

- حجم المنظمة وبعدها الجغرافي: يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة على أساس مركزي والتي لديها فروع أو مكاتب مختلفة وذلك لأن بعد المسافة بين مصدر الرسالة ومستقبل الرسالة قد يؤدي الى تعديل أو تحريف في موضوع الرسالة فكلما زاد البعد الجغرافي كلما صعب اجراء الاتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة مما يؤدي في كثير من الحالات إلى تأخر إنجاز الأعمال وتكديسها ومن ثم ما يسري، لأن للإصغاء أهمية بالغة يتحلى بها المدرك من جميع المستويات.²

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص 69 .

² ريم فائزة، مرجع سابق، ص 54 .

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجد أن الاتصال الداخلي يعتبر أحد أهم العناصر التنظيمية لتسيير أي نشاط داخل أي مؤسسة، فالالاتصال الداخلي بشكله سواء الرسمي أو غير الرسمي ضروري داخل أي إدارة ذلك لأهميته البالغة، فلا يمكن تحقيق أهدافها دون وجود تدفق وتبادل المعلومات بين موظفيها، بحيث أن الهدف الرئيسي للاتصالات الداخلية هو تسهيل التواصل داخل المؤسسة بمختلف أساليبه الكتابية أو الشفوية أو الإلكترونية تبعاً للهدف المحدد للوصول إليه. فهو يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كان حجمه، فبانعدامه تنعدم جميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة ولا تحقق أهدافها.

الفصل الرابع

مدخل إلى الأدب الوظيفي

تمهيد

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

- 1- تعريف الأداء الوظيفي
 - 2- أهمية الأداء الوظيفي.
 - 3- خصائص الأداء الوظيفي.
 - 4- عناصر الأداء الوظيفي.
- ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.

- 1- محددات الأداء الوظيفي.
 - 2- معايير الأداء الوظيفي.
 - 3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
 - 4- طرق تحسين الأداء الوظيفي.
- ثالثاً: تقييم الأداء الوظيفي.

1- ماهية تقييم الأداء الوظيفي

- 1-1 تعريف تقييم الأداء الوظيفي
- 2-1 أهمية تقييم الأداء الوظيفي
- 3-1 أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

- 2- مراحل تقييم الأداء الوظيفي.
- 3- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- 4- معوقات تقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة

تمهيد:

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، ومهارات، وخبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات، والميولات، والاهتمامات وغيرها من العوامل، فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات والخبرات السابقة للعاملين في تقديم أداء جيد يعكس صورة المؤسسة الناجحة، وعلى ذلك فإن تقييم أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة، من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه، بغرض تحديد كفاءة العامل وفعاليتها ومدى مساهمته في نجاح المؤسسة .

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي:

1- تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

يعرفه حسن " الأداء الوظيفي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

ويعرفه عاشور على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".¹

كما يعرفه F.W. Nicolas على أنه " نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك ".²

أما فريديريك تايلور فقد عرفه في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة" ماهية الأداء بأنها: "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة".

وعرفه اندرو بأنه: "تفاعل لسلوك الموظف، وإن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته".

ويرى توماس جيلبيرت أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد

¹ عبد المجيد أونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 256.

² -حماس علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد8، 19-08-2020، ص 97 . متاح على الموقع [https:// www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz) يوم 2021/12/21 على الساعة 20:30.

أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.¹

تعريف كل من Sylvie Saint-Onge et Victor Hqines " من وجهة نظر هذين الكاتبين فإن الأداء يدل على القيمة الإجمالية المتوقعة من طرف المؤسسة لنشاط الفرد خلال مدة زمنية محددة".
تعريف P. Drucker "ينظر دركز إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".²

2- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.³
- الأداء الوظيفي للأفراد العاملين والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة، والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء دون قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
- استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.
- يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

¹ عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية-دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة-، دراسة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014/2015، ص 74-75.

² أحمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، مارس 2012، ص 29.

³ فابيز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص45.

- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال.¹

3- خصائص الأداء الوظيفي:

" الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين"

هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...).
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.²

4- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

المعرفة الإجرائية: وهي مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع إن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق

¹بغالية مليكة، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي دراسة ميدانية: بمؤسسة سونلغاز -تيارت-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون -تيارت-، 2018-2019، ص 93-94 .

²ياسمينه بودويرة، مريم بوزردوم، مرجع سابق، ص 83-84.

قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أي أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.¹

- العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.²

نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.³

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

1- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، ويمكن أن تصنف هذه القوى في عوامل

¹مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية -، مجلة التغير الاجتماعي، العدد6، ص482، متاح على الموقع: [https:// www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz) يوم 2021/10/12 الساعة 19:33.

²بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية: بمؤسسة بوقديرة نورالدين (للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمع)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013-2014، ص 47 .

³عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 263.

أساسية وأخرى جزئية، حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل X الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.¹ وقد اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتمثل في مايلي:

• الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.²

• القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، القدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.

• إدراك الدور: يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في

العمل بناء على هذا الفهم، التي تشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.³

فالأداء الوظيفي ماهو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد لإدراكه لمهامه ودوره، فكل عامل يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع العاملين الآخرين.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، عزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية: بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة -، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، 2010، ص 57. متاح على الموقع [https:// www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz) يوم 29/10/2021 على الساعة 14:46.

² بشار حزي، الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 57.

³ كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الإتصال الداخلي وأثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أونجاح، البويرة، 2019/2018، ص 31.

وهناك باحثين آخرين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد من أداء يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة: هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.
- يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.
- ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:
- الرغبة: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك في اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- القدرة: وتعتبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.
- بيئة العمل: وتتمثل في الملامح المادية مثلك الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، تجهيزات، والأدوات المستخدمة، واللامح المعنوية مثل: العلاقة بالرؤساء والزملاء.
- يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل قدرة الفرد ودافعيته في بيئة عمل مناسبة وتفاعل هذه المحددات يرتفع الأداء الوظيفي.¹

2- معايير الأداء الوظيفي:

تعرف هذه المعايير بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى إنجاز العمل من قبل الموظف، وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوفر في العامل المهارات اللازمة لأدائها وتنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

¹بوسحة ذهبية، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية: بمؤسسة محاجر الغرب - دائرة سيدي لخضر -، -مستغانم-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، 2021/2020، ص49-50.

- **معايير إنسانية:** وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

وبهذا يمكن القول أن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياسا هاما ومؤشرا لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.

- **معايير شخصية:** هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية أو اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.

- **معايير مهنية:** تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة.¹

- **معايير الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودته، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة، الأهداف والتوقعات.

- **معايير كمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، فلا يكلف الله نفسا إلا وسعها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي

¹ بلقوسة شيماء، شقرون حفصة، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية " مديرية اتصالات الجزائر " بمستغانم -نموذجاً-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-، 2021/2020، ص 43 .

واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.¹

3-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة في حد ذاتها في حال عدم ملاءمتها لقدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد، ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

- **العوامل المتعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مل فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.
- **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في: التكبير الوظيفي (التوسع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.
- عوامل ترتبط بإنجاز العمل للوظيفة: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

- **عوامل متعلقة بالمؤسسة:** مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل:

- مدة وتوقيت العمل الرسمي.
- ظروف العمل ونظم الإتصال.
- التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة.
- الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

¹ عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 277.

كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي. فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- **عوامل متعلقة بالبيئة:** أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديمغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال.

ومنه فإن المنظمة تعمل على إزالة هذه العوامل السلبية التي تؤثر في الأداء الوظيفي وذلك من خلال الاستفادة من مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الأداء.¹

4- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

ترى عباس أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء من خلال:

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** حيث يميل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت قد تمت بموضوعية من عدمه.

- **الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:** يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون كما تتأثر العوامل الموقفية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:** وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

- **الاتصالات المباشرة:** تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة، كما يتضمن العناصر التالية:

- **مستوى الأداء المطلوب:** وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.

¹فاضل فاييزة وآخرون، مرجع سابق، ص 11-12.

- **مستوى الأداء الفعلي:** وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.
- **فجوة الأداء:** وتظهر عند اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به إلى الأداء المستهدف. تحليل الفجوة: من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.
- **برنامج العمل لتحسين الأداء:** يوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.¹

ثالثا: تقييم الأداء الوظيفي

1- ماهية تقييم الأداء الوظيفي:

1-1 تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

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

عرفه عبد المحسن: " قياس الأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون ثورة حية لما حدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".³

هو عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة، ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفا، وهي " فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه".

¹ أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017، ص 41-42.

² صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص 263.

³ فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص 47.

هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل في معرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً).

هو عملية منتظمة تقوم على جمع المعلومات للتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء العامل لوظيفته ومستوى الإنجاز الذي حققه مقارنة بمعدلات الأداء المستهدفة، والتي ترغب المؤسسة الوصول إليها ليتم بعد ذلك وصف الفرد بمستوى كفاءة واستحقاق معين.¹

1-2 أهمية تقييم الأداء:

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد الموظف التنفيذي:

- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

- على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.²

- على مستوى الأفراد:

- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.
- رفع معنويات العاملين: حيث ان جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه.

¹بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -مديرية التوزيع بومرداس-، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة اعمال مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016-2017، ص 38.

²نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2015، ص 18.

- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة.¹

1-3 أهداف تقييم الأداء:

يهدف نظام تقييم الأداء إلى ما يلي:

- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وبالتالي تحسين الأداء.

- رفع معنويات العاملين، لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين الأداء.

• تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف ومعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق

أهداف المنشأة.²

• توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله

حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.

• إن جوا من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم

المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكانا للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف تقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.

• إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.

• إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لان طبيعة

تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.

• تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين

من نقل وترقية وتعويضات....الخ.³

¹مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2018، ص 98.

²سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص 53 .

³مصطفى محمد، مرجع سابق، ص 95-96.

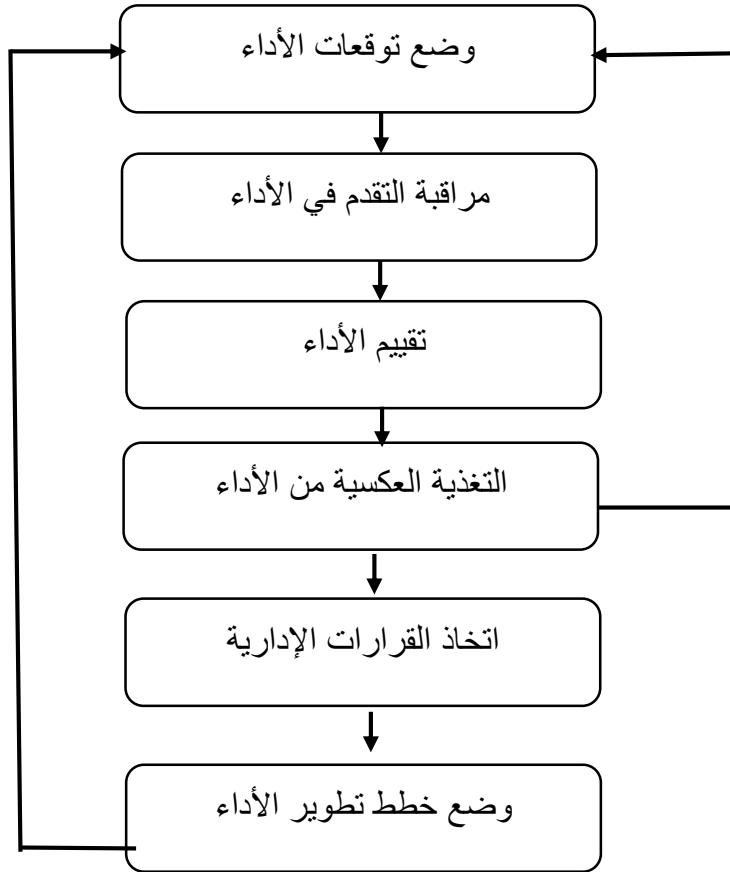
2- مراحل تقييم الأداء:

- إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تسدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:
- وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندما يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد
- المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.
- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
- تقييم الأداء: في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.
- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل... الخ.¹
- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

¹مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص 119 - 120.

- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.¹

الشكل رقم (11) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء:



المصدر: بوسفت أمال، مرجع سابق، ص 113.

3- طرق تقييم الأداء:

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض. ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقا لقدمها أو حدايتها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة وفيما يلي أهم هذه الطرق:

¹بوسفت أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال-مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً -، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2015/2016، ص 112.

3-1- الطرق التقليدية: حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تنفرع إلى عدة فرعية أهمها:¹

- طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وحتى فائقة. ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

- طريقة الترتيب: وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص. وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم: ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية.²

- طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية وباقي الأفراد، يفرض أن هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية، وعند كل مقارنة يجب أن نحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على (+) أما إذا لم يكن كذلك فيحصل على (-)، ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين، وبناءً عليه يتم الحكم على مستوى أدائه.³

- طريقة التوزيع الإجمالي: يتم الترتيب على أساس متدرج للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين المتميز أو المتدني من الأداء ويتم ذلك بأن يتولى المقيّم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى أداء وبالتالي يقسمهم إلى مجموعات كما يلي:

10% من الموظفين — يحصلون على تقدير ممتاز (المجموعة 1).

20% من الموظفين — يحصلون على تقدير جيد جداً (المجموعة 2).

¹ عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، 298.

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2002، ص 324-325-328.

³ إبتسام بوالعيش، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية - جيبل -، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة جيبل، 2013-2014، ص42.

40 % من الموظفين — يحصلون على تقدير جيد (المجموعة 3)

20 % من الموظفين — يحصلون على تقدير مرضي (المجموعة 4).

10 % من الموظفين — يحصلون على تقدير غير مرضي (المجموعة 4).

3-2 الطرق الحديثة لتقييم الأداء: نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتقادی هذه العيوب، ومن هذه الطرق ما يلي:

- طريقة الإختيار الإجباري: التي تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية وأخرى سلبية، وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي حيث إن التقدير يتم بوساطة جهة أخرى هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ومدى أهميته لعملية التقييم.¹

- طريقة الوقائع الحرجة: الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تنتسب في نجاح أو فشل العمل. ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث لهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء الأفراد على أساس أعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.²

- طريقة التقييم من خلال تحقيق الأهداف: وهو أسلوب آخر تعتمد بعض المنظمات الحكومية شبه المستقلة أو التي تدخل ضمن مؤسسات القطاع العام بسبب ما تتمتع به من استقلالية في شؤونها المالية الإدارية ونظمها المختلفة بما فيها نظام تقويم الأداء، ومن مستلزمات هذه الطريقة أن يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها خلال العام ثم توزع على الأقسام والوحدات المختلفة لتعرف كل منها مسؤولياتها إزاء هذه الوحدات هذه الأهداف، ثم تحدد الأهداف التي تقع على عاتق الأفراد المسؤولين عن هذه الوحدات المختلفة، وفي نهاية السنة المالية تتم مساءلة ومحاسبة وتقويم الوحدات والعاملين فيها عما حققوه من أهدافهم.³

¹بوسلف آمال، مرجع سابق، ص 115 .

²علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، ص 280 .

³عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص 198 .

4- مشاكل تقييم أداء العاملين:

يستطيع المديرين ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين، وذلك من خلال معرفة وفهم معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء، ولكي يتم التصدي لها ثم معالجتها. ومن أهم تلك المشاكل مايلي:

- مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين: إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت، والترقيات، وقد يترتب عليه الفصل من العمل، لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنيا على المعلومات الصحيحة والدقيقة. ولكن لا يعنى ذلك أن الرؤساء يجب أن يعاقبوا العاملين بناء على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين، بل لابد من تبرير ذلك الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء.

كما يجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم.

وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في:

-عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.

-الانطباع الشخصي عن العاملين.

-المحسوبية: إن المحسوبية تلعب دورا في تقييم أداء العاملين، حيث إن الرئيس لا يقوم بالتدقيق

والبحت عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه.

- مشكلة التشدد في تقييم الأداء: وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات

منخفضة لجميع العاملين، حيث يعطى العاملون متوسطو الأداء تقديرا ضعيفا، في حين يعطى ذوي الأداء العالي تقديرات متوسطة.

- مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء: حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من

مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.

- مشكلة التساهل في تقييم الأداء: وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، حيث يمنح العاملون

ذوو الأداء السيئ تقديرا متوسطا، في حين يمنح الباقرن تقديرات عالية.¹

- خطأ الهالة: حيث يبني الرئيس تقييمه لمروؤسيه على أساس صفة واحدة من الصفات فإذا وجده جيدا

أو ضعيفا في هذه الصفة يعد جيدا أو ضعيفا في بقية الخصائص، فعلى سبيل المثال لو نال المرؤوس رضا الرئيس لأمانته فإن صفة الأمانة قد تدفع الرئيس إلى منحه تقديرا عاليا دون النظر للجوانب الأخرى المتعلقة بالمرؤوس كالكفاءة والمبادأة.

-تأثير المركز أو الوظيفة: ويقصد به تقييم الرئيس لمروؤسيه وفقا لمركزه الوظيفي، فإن كان هذا المركز

عال أو مهم، نال تقييم مرتفع بغض النظر عن أدائه الفعلي، والعكس صحيح بالنسبة لتقييم الموظفين ذوي المراكز الأقل أهمية تنال تقديرات منخفضة.

¹مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص105-106-107.

- أخطاء التأثر بآخر تقييم: أي إتجاه الرئيس لتقييم مرؤوسيه بناء على آخر تقييم دون الإهتمام بالأداء الحالي أو المرتفع، فإن كان التقرير في الفترة السابقة مرتفع كان تقييمه في الفترة الحالية مرتفع بغض النظر عن أدائه الحالي، ونفس الحال في حين كان تقييم الموظف منخفض في الفترة السابقة، سيكون تقييمه في الفترة الحالية منخفض حتى وإن حسن الموظف أداءه.

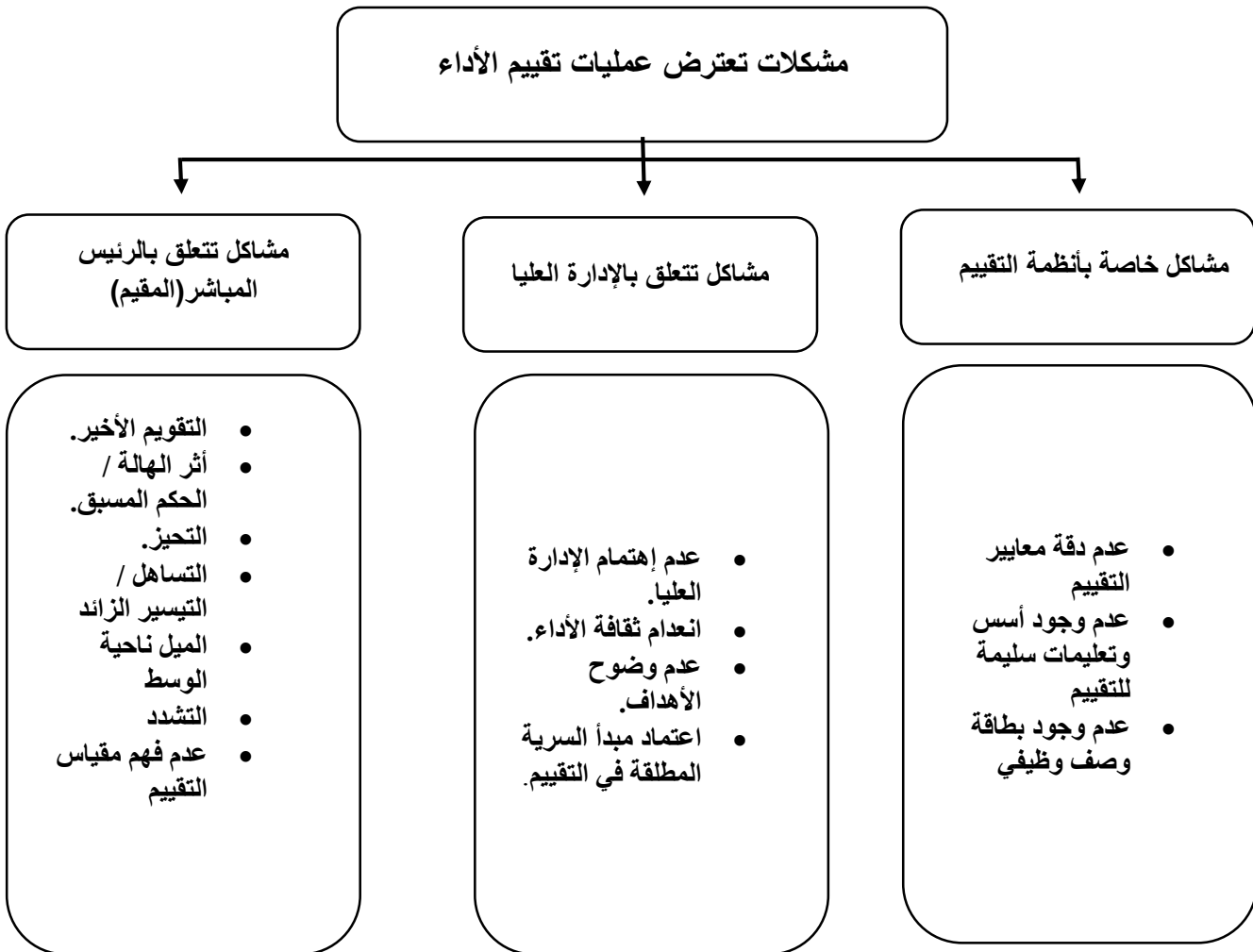
- الأخطاء التنظيمية:

* استخدام نماذج موحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.

* عدم توافر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف.

* الاتجاه إلى سرية التقارير وعدم مكاشفة الأفراد بنتائجها.¹

الشكل رقم (12): يبين مشكلات تعترض عملية تقييم الأداء



المصدر: مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 108.

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سابق، ص 58-59.

خلاصة:

من خلال عرضنا هذا يمكننا القول أن العنصر البشري يشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى إهتمام المؤسسة به، فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، لذلك يستخدم الرؤساء المباشرون تقارير دورية للأداء يجمعون فيها المعلومات المناسبة، ويتم مراجعة هذه التقارير من قبل المديرين أو لجنة مختصة تتكون من أعضاء يستطيعون الحكم على كفاءة الموظفين، وبذلك يتمكن المسؤول من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة.

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني.

2- المجال الزمني.

3- المجال البشري.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

1- الملاحظة.

2- المقابلة.

3- الإستمارة.

4- السجلات والوثائق.

خامساً: تحليل البيانات وعرض النتائج.

1- تحليل البيانات.

2- نتائج مرتبطة بالفرضيات.

3- النتائج العامة.

خلاصة.

تمهيد:

سنتطرق في هذا لفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية التي اعتمدها في دراستنا حول "دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ك دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة"، باعتبار هذه الإجراءات حجر الأساس في أي دراسة علمية تتصف بالدقة والموضوعية، لأنها تعطي الدراسة أهمية كبيرة من أجل الحصول على نتائج صحيحة ودقيقة وسيتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتمثلة في مجالات الدراسة الجغرافي، الزمني، البشري). منهج الدراسة، وكذا العينة بعد تحديد نوعها وطرق اختيارها وصولاً إلى أدوات جمع البيانات وتحليل البيانات التي تم جمعها وصولاً على نتائج الدراسة ثم التوصيات والاقتراحات .

أولاً: مجالات الدراسة:

لقد تمت الدراسة الميدانية المتعلقة بدراستنا في المحافظة العقارية لولاية قالمة وقد اختصرت هذه الدراسة

على الذي ترسمه النقاط التالية:

1- المجال المكاني:

- التطور التاريخي للمحافظة العقارية في التشريع الجزائري:

لقد مرت المحافظة العقارية إبان الحقبة الاستعمارية بمرحلتين:

- مرحلة ما قبل الاستقلال:

كان الإشهار العقاري الساري المفعول إبان الحقبة الاستعمارية، هو نظام الشهر الشخصي، وكان تنظيم وسير محافظة الرهون المكلفة آنذاك بتأمين تطبيقه يخضع للتشريع الفرنسي، الذي شرع في العمل به منذ 1832، وكانت مهمة الشهر العقاري في الأصل تنحصر في تأمين القرض وحفظ الرهون العقارية وهو طابع المهمة المسندة لمحافظة الرهون، أي تأمين أمن البنك والقرض مما أدى إلى وضع مصالح حفظ الرهون العقارية تحت وصاية وزارة المالية غير ان الحاجة إلى تأمين الملكية العقارية برز بشكل أكثر فأكثر، مادام تأمين القرض لا معنى له بدون أمن الملكية، لذلك تطورت المهمة الأساسية للحفاظ العقاري عن طريق تعديلات عديدة تم توسيعها لتشمل الجزائر لتصبح محافظة الرهون هيكلًا أساسيًا للدولة مكفلاً بتأمين حماية الملكية العقارية.

كما أن الإيداع من أجل الإشهار في محافظة الرهون لم يكن إجراءً إلزامياً، ويتعين أن يحرر العقد باللغة الفرنسية في شكل رسمي (عقد توثيقي، عقد إداري، قرار إداري) لكي يمكن شهره. والواقع أنه إلى غاية الاستقلال كان هناك نظام قضائي مزدوج في مجال القانون الشخصي للإرث والأموال، فالقانون الإسلامي بالنسبة للأهالي والقانون الفرنسي بالنسبة للأوروبيين.

كما أن هذا النظام عرف إصلاحات شرع فيها ابتداءً من 01 مارس 1961 دون ان يؤدي ذلك إلى المساس بالأسس القانونية، وقد عرض هذا الإصلاح بالسجلات المتضمنة الوثائق المشهورة عن طريق بطاقة شخصية.

- مرحلة ما بعد الاستقلال:

شهدت هذه المرحلة تمديد العمل بالتشريع الفرنسي، باستثناء القوانين التي تتعارض مع السيادة الوطنية بمقتضى القانون 157/62 المؤرخ في 1962/12/31 وذلك إلى غاية سن قوانين جزائرية.

من ذلك القوانين التي لها علاقة بأعمال التوثيق والإشهار العقاري، القانون 59/41 المؤرخ في 1959/01/03 المعدل والمتمم بالقانون رقم 1436/59 المؤرخ في 1959/12/28، الذي كان يهدف إلى تنظيم عملية الشهر في المناطق الحضرية، حيث ألزم محافظي الرهون بضرورة مسك وإعداد فهرس عقاري لتقييد كل تصرف يغير من طبيعة العقارات المتصرف فيها، بحيث لم يستحدث أية هيئة إدارية خاصة تتولى الإشهار العقاري¹. إلا أنه بصدور الامر 74/75 المتضمن إعداد مسح الاراضي العام وتأسيس السجل العقاري تم تأسيس هيئة إدارية عمومية أطلق عليها تسمية المحافظة العقارية²، يسيرها محافظون عقاريون مكلفون بمسك السجل العقاري وإتمام الإجراءات المتعلقة بالإشهار العقاري.

وبالرجوع إلى المرسوم رقم 63/76 المؤرخ في 1976/03/25 المتعلقة بتأسيس السجل العقاري الذي صدر تنفيذاً للأمر رقم 74/75 نجد أن المادة 01 منه تنص على: " تحدث لدى المديرية الفرعية للولاية للشؤون أملاك الدولة والشؤون العقارية، محافظة عقارية يسيرها محافظ عقاري³.

هذا وقد اشارت المادة 02 من المرسوم رقم 63/76، إلى أن الدور الرئيسي للمحافظة العقارية وهو تحديد ومعرفة طريق الملكية والحقوق العينية الاخرى المترتبة على العقارات عن طريق إشهارها⁴.

الموقع الجغرافي:

تقع مديرية الحفظ العقاري لولاية قالمة شرق مدينة قالمة بنزل المالية نهج سريدي حورية بجانب الطريق المؤدي إلى سدراتة، يحدها من الشمال عيادة طبية، من الجنوب متوسطة الشهيد صالح رحابي، من الشرق حي خلة لخضر، ومن الغرب مسجد الإيمان.

¹ قاتر وريدة، بوعبد الله غنية، دليل تنظيم وتسيير وثائق أرشيف المحافظات العقارية، مركز الأرشيف الوطني المطبعة الرسمية، ط1، الجزائر، 2013، ص 16، 21.

² المادة 20 من الأمر رقم 74/75 المؤرخ في 1975/11/12 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري، ج. ر العدد 92 المؤرخة في 1975/11/18، التشريعات العقارية، ص 204.

³ المادة 01 من المرسوم رقم 63/76 في 1976/03/25 الموافق لـ 24 ربيع الأول 1396 المتضمن تأسيس السجل العقاري، المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 123/93 المتعلق بتأسيس السجل العقاري والمستحدثة تطبيقاً للمادة 21 من الامر رقم 74/75 المؤرخ في 1975/11/12 المتضمن أعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاريين، ص 498.

⁴ المادة 04 من المرسوم رقم 63/76 المؤرخ في 1976/03/25 المتضمن تأسيس السجل العقاري المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 123/93 المتعلق بتأسيس السجل العقاري والمستحدثة تطبيقاً للمادة 21 من الامر رقم 74/75 المؤرخ في 1975/11/12 المتضمن أعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاريين، ص 499.

التعريف بالمحافظة العقارية لولاية قالمة: هي هيئة إدارية عمومية تزاوّل مهامها تحت وصاية وزير المالية، يسيروها محافظ عقاري، أحدثت بموجب المادة 20 من الأمر 74/75 من أجل أداء الوظائف التالية:

- تأسيس السجل العقاري.
- مسك مجموعة البطاقات العقارية.
- تسليم الدفاتر العقارية.¹

هي مصلحة عمومية وظيفتها تتمثل في حفظ العقود ومختلف المحررات الخاضعة للشهر المتضمنة نقل أو إنشاء أو تعديل حق الملكية والحقوق العينية الأخرى سواء كانت أصلية أو تبعية، وذلك بعد شهرها وقيدتها في مجموعة البطاقات العقارية، كما عرفت أيضا باسم محافظة الرهن.²

ويمكن تعريفها من خلال تعريف المحافظ العقاري أو أمين مكتب الشهر العقاري، أو أمين السجل العقاري كما تسميه بعض التشريعات، هو الموظف الذي يرأس مكتب الرهن وتنحصر مسؤوليته في تنفيذ الإجراءات المقررة لأجل شهر الامتيازات والرهن وحفظها بالقيّد وشهر الملكية العقارية وحفظها بالتسجيل، وفي تحصيل الرسوم المقررة لتنفيذ هذه الإجراءات.³ وتعتبر المحافظة العقارية بقالمة هي المحافظة الأم باعتبار أنها أول المحافظات التي تأسست في ولاية قالمة، حيث تحتوي على أرشيف ما قبل الاستقلال (قبل 1961 فترة الاستعمار الفرنسي) والذي يضم 5 ولايات وهي سوق أهراس، تبسة، أم البواقي، خنشلة وقالمة، ومع مرور الوقت تم فتح محافظات عقارية أخرى لتخفيف الضغط عليها والمتمثلة في المحافظة العقارية وادي الزناتي، بوشقوف، قلعة بوصبع وهذه الأخيرة تم تدشينها مؤخرا يوم 05 جويلية 2021.

- أقسام المحافظة العقارية لولاية قالمة ومهامها:

تتكون المحافظة العقارية لولاية قالمة من ثلاث أقسام تحت سلطة المحافظ العقاري (المادة 3 من القرار المؤرخ في 1991/06/04 الذي يحدد التنظيم الداخلي لمفتشيات املاك الدولة والحفظ العقاري، جريدة رسمية، العدد ف(ق38، سنة 1992) هي:

¹المادة 20 من الأمر 74/75 المؤرخ في 1975/11/12 الموافق لـ 08 ذي القعدة 1395، المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري، ص 1208.

² خالد رامول، المحافظة العقارية كآلية للحفظ العقاري في التشريع الجزائري، قصر الكتاب، ط1، الجزائر، 2001، ص 77.

³ ابراهيم النجار وآخرون، قاموس قانوني عربي فرنسي، مكتبة لبنان، ط8، 2006، ص72.

قسم الإيداعات وعمليات المحاسبة، قسم السجل العقاري والبحوث وتسليم المعلومات، قسم تسجيل العقارات المحددة ضمن مسح الأراضي، بحيث يسير كل قسم من طرف رئيس يعين من بين الموظفين الذين يشتغلون في هذه المصلحة.

- قسم الإيداعات وعمليات المحاسبة:

يعتبر هذا القسم من بين أهم أقسام المحافظة العقارية حيث يشكل الإجراء الأول للشهر العقاري، ويعتبر تسجيل المعلومات في سجل الإيداع العملية الجوهرية التي ينطوي عليها الإشهار العقاري بحيث لا يمكن أن نتصور قيام المحافظ العقاري بشهر محرر ما دون أن يكون مسجلا مسبقا بقسم الإيداع، ومن المهام الموكلة لهذا القسم نذكر: فرز الوثائق المودعة من أجل شهرها، ومسك سجل الإيداع وتسجيل الوثائق المراد شهرها، كما يقوم بضمان متابعة إجراءات رفض الإيداع ورفض إجراء الشهر بالإضافة إلى تحصيل الرسوم والحقوق الواجبة للإجراءات المراد القيام بها، والمعلومات التي يراد تحريرها، والقيام بالعمليات المحاسبية المتوالية، إضافة إلى قيد العمليات الحسابية، ويرأس هذا القسم رئيس يعين من بين المفتشين المرسمين أو من بين المراقبين الذين مارسوا خدمة في الإدارة لمدة 5 سنوات على الأقل، بحيث يعمل رئيس قسم الإيداع تحت رئاسة المحافظ العقاري.

- قسم مسك السجل العقاري وتسليم المعلومات:

يتولى هذا القسم مسك السجل العقاري وتحديثه، إضافة إلى العمل على ترتيب الوثائق المشهورة والسهر على حفظها، كما يقوم بالبحوث المتعلقة بالتسخيرات وإعداد كل الكشوف، واستخراج أو نقل الوثائق المشهورة والبطاقات عن طريق رسم ثابت، ويعمل على ترتيب التسخيرات، يرف على هذا القسم رئيس يخضع في تعيينه لنفس الشروط القانونية التي يخضع لها رئيس قسم الإيداع.

- قسم ترقيم العقارات الممسوحة:

هذا القسم لا يقل أهمية عن سابقه خاصة وان الجزائر بصدد مسح كافة أراضيها وتحديد كل الملكيات التي هي بدون سند قانوني، حيث يشرف عليه رئيس قسم يخضع كذلك في تعيينه لنفس الشروط الواردة في المرسوم 116/92، بحيث يتولى هذا القسم تتسلم وثائق مسح الأراضي بعد الانتهاء من عملية المسح على مستوى البلدية مقابل محضر تسليم يثبت كل إيداع ثم ترقم هذه الوثائق في السجل العقاري، ويقوم هذا القسم باللجوء إلى التحقيقات العقارية المعدة خلال المسح العام للعقارات، كما يعمل على الشكليات المتتالية لإيداع وثائق المسح، إضافة إلى العمل

على إتباع النزاعات الناتجة عن عمليات القيد، وتنفيذ العمليات المفترضة من خلال تطابق الدفتر العقاري مع وضائق مسح الاراضي.¹

2-المجال الزمني:

إذا كان المجال الزمني يتمثل في الفترة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء الدراسة الميدانية بهدف جمع البيانات والمعلومات مع مفردات العينة التي يختارها لدراسته، إذ تعتبر البيانات والمعلومات الأولية ضرورية للمساعدة على إعداد أسئلة الاستمارة والتمهيد للبدء في الدراسة.

وعلى هذا الأساس فقد تمت دراستنا الميدانية في المؤسسة المذكورة سابقا على فترتين، فقد بدأت الفترة الأولى: من 2022/03/27 إلى غاية 2022/03/31 حيث قمنا بتخصيص أوقات للقيام ببعض اللقاءات مع بعض الإطارات ورؤساء الأقسام، كل هذا سمح لنا باستغلال الوقت الكافي للتداول والحصول على المعلومات الضرورية لإعداد الاستمارة .

الفترة الثانية: بعد إعداد الاستمارة تم توزيعها على العمال من 2022/04/17 إلى غاية 2022/04/19 على عدة دفعات ليتم جمعها وتفريغها في جداول احصائية وذلك لمدة بلغت 15 يوما من تاريخ التوزيع وحتى المعالجة النهائية.

3 -المجال البشري:

وينحصر المجال البشري للدراسة في جميع عمال المحافظة العقارية لولاية قالمة حيث يقدر عددهم ب 117 عاملا موزعين على المحافظة العقارية بقالمة وفروعها.

ثانيا: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج خطوة رئيسية في ترتيب أفكار الباحث للوصول إلى نتائج منطقية، فإن للمنهج علاقة وطيدة بالموضوع فطبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لها.

ويعرف المنهج بأنه: " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة

التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة " .²

¹ مقابلة شخصية مع عثمانية خديجة، محافظ عقاري، المحافظة العقارية بقالمة، 2022/03/31، على الساعة 14:00.

² محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي (التصميم، المنهج، الإجراءات)، مكتبة نهضة الشرق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط3، 1996، ص 78.

كما يعرف بأنه: الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.

وعموماً يمكن القول أن: "المنهج هو مجموعة من القواعد العامة التي يعتمدها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار ومعلومات من أجل توصله إلى النتيجة المطلوبة".¹

وبما أن موضوع دراستنا يدور حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال فقد اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة فقط بل يذهب إلى أبعد من ذلك فهو يحلل ويفسر ويقارن.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".²

كما يعرفه آخرون بأنه: "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجيه علميه صحيحه وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"³

ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية وتتضح 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 لابد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا وصولاً إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر والهدف هو تنظيم المعلومات وتصنيفها ومساعدته البحث على الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

لهذا قمنا باختيار المنهج الوصفي لأنه الأكثر تناسبا مع موضوع دراستنا يهتم بوصف الظاهرة وصفا تفسيريا دقيقا، 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.

¹ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، صنعاء، اليمن، 2019، ص35.

² عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ط1، 1982، ص 176.

³ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان الأردن، 1999،

ثالثاً: عينة الدراسة

يعتبر اختيار العينة جزءاً أساسياً ومهماً جداً في البحث العلمي، نظراً لصعوبة الوصول إلى كل أفراد المجتمع (بسبب الكلفة الباهظة والوقت). لذلك يمكن تعريف العينة: "بأنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص موضوع البحث".¹

فكلما تم اختيار العينة بشكل سليم كانت ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً علمياً وبالتالي يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

ونحن في دراستنا هذه قمنا باختيار العينة العشوائية المنتظمة حيث تكون فيها الفرص متكافئة لجميع مفردات المجتمع وبعدها يتم أخذ النسبة المطلوبة وتعتبر من أكثر الطرق استخداماً في إنجاز البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية.

ومجتمع البحث بالنسبة للدراسة التي قمنا بها هو جميع عمال المحافظة العقارية لولاية قالمه المقدر عددهم بـ 117 عامل حيث قمنا بأخذنا نسبة 40 بالمئة من مجتمع البحث.

وقد قمنا باختيار العينة كالتالي:

$$47 = 100 \div 40 \times 117$$

اذن حجم العينة هو 47 عامل

رابعاً: أدوات جمع البيانات

بعد أن يحدد الباحث منهجية البحث الذي سيجريه ومجتمع البحث الذي سيدرسه ويختار العينة المناسبة، يأتي دور اختيار أداة أو أدوات البحث وتحديد مصادر المعلومات ومن ثم البدء الفعلي بجمع المعلومات.² وقد اعتمدت هذه الدراسة على أدوات هي:

1- **الملاحظة:** عندما يجمع الباحث بيانات لأغراض بحث علمي فإنه قد يحتاج لمشاهدة الظواهر بنفسه أو قد

يستخدم مشاهدات الآخرين ويمكن تعريف الملاحظة بأنها³ عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين

¹ ريماء ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدبيرش إبيرت، ط1، بيروت، لبنان، 2016، ص29.

² محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص87.

³ فوزي غريبة وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، ط1، الأردن، 1977، ص33.

أو أكثر أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث، لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث.

أوهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.¹

وفي دراستنا قد تم التركيز على ملاحظة الاتصالات الداخلية التي تتم بين العاملين في المؤسسة ومدى تأثيرها على أدائهم وسلوكياتهم، كما وفرت لنا المعطيات التي جمعناها عن طريق الملاحظة وساعدتنا كثيرا على التحديد الدقيق لإطار هذه الدراسة والتعليق على المعطيات الكمية الموجودة.

2- **المقابلة:** تعد المقابلة من أدوات جمع البيانات الشائعة الاستخدام في كثير من مجالات البحث العلمي. وهي عكس الملاحظة، تقوم على تدخل الباحث ومحاولة إيجاد أجوبة لأسئلته، والغرض الرئيسي من إجراء المقابلة هو معرفة ما يدور في عقول الناس أفراد الدراسة، فالباحث يجري مقابلات مع أفراد الدراسة لمعرفة تلك الأمور التي لا يستطيع ملاحظتها بطريقة مباشرة.²

فالمقابلة تمكن الباحث من دراسة وفهم التعبيرات النفسية للمفحوص والإطلاع على مدى إنفاعله وتأثره بالمعلومات التي يقدمها، ويستطيع الباحث من خلال المقابلة أيضا أن يختبر مدى صدق المفحوص ومدى دقة إجابته عن طريق توجيه أسئلة أخرى مرتبطة بالمجالات التي شك بها.³

وقد قمنا بإجراء مقابلة مع السيدة المحافظ العقاري لولاية قلمة "عثمانية خديجة" والتي بدورها قامت بتزويدنا ببعض المعلومات التي تخص المحافظة العقارية وأقسامها ووظائفها، إضافة إلى بعض الوثائق كالتعليمات والمراسيم التي أفادتنا في دراستنا الميدانية، وقمنا كذلك بمقابلة مع رئيس قسم ترقيم العقارات الممسوحة ورئيس مكتب مراقبة

¹ رحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه ومناهجه وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، ط1، الأردن، 2001، ص 115.

² رشدي القواسمة وآخرون، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، ط1، عمان، الاردن، 2012، ص215.

³ ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر المعاصر، ط1، القاهرة، مصر، 1984، ص 135.

تسيير المحافظات العقارية والتحليل والإحصائيات، وبعض العمال القدماء الذين أفادونا بمعلومات وبيانات فادتنا في موضوع دراستنا.

3- الإستمارة:

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية في عملية جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، وتعرف على أنها: " نموذج يتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين، يقوم بهذه العملية أفراد ميدانيا، أو ترسل الاستمارات عن طريق البريد أو تنشر الأسئلة في الجرائد والمجلات أو عبر الإذاعة والتلفزيون، وبعد الإجابة التي يدونها المبحوثين أنفسهم تعاد الاستمارة إلى المشرف على البحث".¹

ولقد اعتمدنا في دراستنا على استخدام الاستمارة وحاولنا ربطها بإشكالية وفروض الدراسة للوصول إلى معرفة دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال وتحديد مديرية الحفظ العقاري، وقمنا بطرح أسئلة في هذا الإطار.

وتم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور احتوت على 30 سؤال كالتالي:

المحور الأول: تضمن بيانات شخصية من السؤال 01 إلى السؤال 07.

المحور الثاني: تضمن واقع الإتصال الداخلي في المحافظة العقارية من السؤال 08 إلى السؤال 16.

المحور الثالث: تضمن وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي من السؤال 17 إلى السؤال 25.

المحور الرابع: تضمن علاقة أنماط الإتصال الداخلي في المؤسسة بتحسين الأداء الوظيفي للعمال من السؤال 26 إلى السؤال 30.

¹ محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، دار هومة للنشر، الجزائر، ط4، 2002، ص 105-106.

4- السجلات والوثائق:

تكمن أهمية السجلات والوثائق في كونها توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت، فهي تساعده على معرفة مختلف التغيرات والتطورات التي طرأت على المؤسسة المراد دراستها، لذلك فقد تحصلنا على بعض الوثائق والسجلات التي أثرت هذه الدراسة، والتي احتوت بعض البيانات الضرورية.

خامسا: تحليل نتائج البيانات:

1- تحليل البيانات:

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس	ك	%
ذكر	12	25,53%
أنثى	35	74,46%
المجموع	47	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن أكثر من نصف المبحوثين إناث بنسبة 74,46% في مقابل نسبة ضئيلة من الذكور قدرت بـ 25,53%، ومن هنا يمكننا القول أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد على عنصر الإناث أكثر من الذكور، كما يدل هذا على أن المرأة اليوم أصبحت مستقلة ولديها الحق في العمل مثل الرجل بالإضافة الى طبيعة العمل الذي تقوم به في المؤسسة قيد الدراسة والذي لا يتطلب جهد عضلي كبير ولا يحدث خطرا على حياتها.

جدول رقم (02): يوضع توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	ك	%
من 25-30 سنة	0	0%
من 31-40 سنة	24	51,06%
من 41-50 سنة	17	36,17%
أكثر من 50 سنة	06	12,76%
المجموع	47	100%

يبدو من خلال الجدول رقم (02) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 51,06% تتراوح أعمارهم ما بين [31-40] سنة، و 36,17% منهم تتراوح أعمارهم ما بين [41-50] سنة، في حين نجد نسبة 12,76% أعمارهم أكثر من 50 سنة، بينما الفئة العمرية من [25-30] منعدمة داخل المؤسسة، فنلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن هذه المؤسسة تعتمد سياسة تشغيلها فئة الشباب كونها الفئة الأكثر نشاطا والقادرة على تقديم الأفضل خاصة وأن المؤسسة تحتاج مثل هذه الكفاءات وأكثر وعي وخبرة.

جدول رقم (03): يوضع توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%
ابتدائي	00	0%
متوسط	08	17,02%
ثانوي	05	10,63%
جامعي	34	71,34%
المجموع	47	100%

تشير معطيات الجدول رقم (03) أن أعلى نسبة من المبحوثين وبنسبة 71,34% حاصلين على مستوى جامعي، في حين نجد نسبة 17,02% منهم لديهم مستوى متوسط، أما بالنسبة للذين لديهم مستوى ثانوي بلغت نسبتهم 10,63% في حين نلاحظ أنه لا يوجد مبحوث بمستوى ابتدائي، مما يؤكد أن هذه المؤسسة تعتمد في سياسة تشغيلها على الجامعيين وخريجي الجامعات بالدرجة الأولى وربما ذلك راجع إلى المستوى العلمي وما يملكونه من كفاءة ومعرفة وقدرة على التحكم في الأمور وخاصة في مع الموظفين.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	ك	%
أعزب	06	12,76%
متزوج	38	80,85%
مطلق	03	6,38%
أرمل	00	00%
المجموع	47	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (04) أن أغلبية المبحوثين يمثلون أكبر نسبة وتقدر بـ 80,85% على عكس العازبين الذي تقدر نسبتهم 12,76% من المبحوثين، وتليها نسبة المطلقين 6,38% من إجمالي العينة في حين انعدام وجود أرامل. فمن خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسة تعتمد على تشغيل العمال المتزوجين بالدرجة الأولى لأنهم الأكثر استقراراً ووعياً في هذه الحياة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة

مكان الإقامة	ك	%
حضرية	30	63,82%
شبه حضرية	05	10,63%
دون إجابة	12	25,53%
المجموع	47	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (05) توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة حيث بلغت نسبة القاطنين في المناطق الحضرية 63,82% بالمقابل 10,63% من المبحوثين قاطنين في مناطق شبه حضرية وذلك لتوفر أحسن شروط العيش أو قد يرجع ذلك الى تجاوب القاطنين في المناطق الحضرية أثناء توزيع الاستمارة أكثر من القاطنين في المناطق شبه حضرية، بينما نسبة 25,53% من المبحوثين رفضوا الإجابة عن هذا التساؤل.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	ك	%
عون معاينة	05	10.63%
تقني سامي	03	6,38%
مفتش	05	10.63%
متصرف	03	6.38%
مفتش رئيسي	21	44.68%
أخرى	10	21.27%
المجموع	47	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (06) أن نسبة 44,68% تمثل رتبة مفتش رئيسي، تليها بنسبة 21,27% من المبحوثين يشغلون وظائف أخرى مثل تقني في الإعلام وغيرها ثم تليها نسبة 10.63% من إجمالي العينة يشغلون رتبة مفتش وبنفس النسبة رتبة عون معاينة، في حين نسبة 6,38% من المبحوثين يشغلون رتبة تقني سامي وبنفس النسب يشغلون وظيفة متصرف داخل المؤسسة.

ومن خلال الجدول أعلاه يمكننا القول بأن المؤسسة تعتمد في سياسة تنظيمها على تقسيم الوظائف وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	ك	%
أقل من 5 سنوات	16	34,04%
من 5 الى 10 سنوات	06	12,76%
من 11 الى 15 سنة	10	21,27%
من 16 سنة فما فوق	15	31,91%
المجموع	47	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 34,04% تمثل فئة المبحوثين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 31,91% تمثل فئة المبحوثين الذين يمتلكون خبرة من 16 سنة فما فوق، في حين نسبة 21,27% تمثل نسبة الذين يمتلكون خبرة ما بين [11 - 15 سنة]، تليها نسبة 12,76% من يمتلكون خبرة [من 5 الى 10 سنوات]، فمن خلال النتائج يتضح أن الأغلبية يمثلون فئة الشباب الأقل خبرة اي أقل من 5 سنوات.

المحور الثاني: واقع الاتصال الداخلي في المحافظة العقارية:

الجدول رقم (08): يوضح اتصال المبحوثين بإدارة المؤسسة

الحالات	ك	%
دائما	14	29,78%
أحيانا	26	55,31%
نادرا	03	6,38%
أبدا	04	8,51%
المجموع	47	100%

يبدو من خلال الجدول رقم (08) أن أكثر من نصف المبحوثين يتصلون بإدارة المؤسسة أحيانا وهذا بنسبة 55,31%، في حين نجد أن 29,78% منهم أقرروا بتواصلهم الدائم بإدارة المؤسسة، و 8,51% من أكدوا على

انعدام التواصل مع الإدارة وتليها نسبة 6,38% من المبحوثين الذين يتواصلون نادرا بالإدارة، وذلك يعود الى طبيعة عملهم ومنصبهم داخل المؤسسة.

جدول رقم (09): يوضح أسباب تواصل الموظفين بإدارة المؤسسة

تواصل الموظفين من أجل	ك	%
تقديم شكاوى	04	5,97%
تقديم اقتراحات	12	17,91%
تبليغ بمستجدات وقرارات	05	7,46%
لتحسين العمل	17	25,37%
تلقي معلومات وتوجيهات من الإدارة بخصوص العمل	29	43,28%
المجموع	67	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة 43,28% من المبحوثين يتواصلون بإدارة المؤسسة من أجل تلقي معلومات وتوجيهات من الإدارة بخصوص العمل، تليها نسبة 25,37% من المبحوثين الذين أقروا اتصالهم بالإدارة من أجل تحسين العمل، و 17,91% يتواصلون بالإدارة من أجل تقديم اقتراحات، في حين أن 7,46% يتواصلون بالإدارة من أجل التبليغ بالمستجدات والقرارات، ثم تقديم شكاوى بنسبة 5,97%، وعليه نستنتج أن تواصل المبحوثين مع الإدارة متمحور حول العمل ومستجداته بالدرجة الأولى.

عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين الذين أجابوا، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار

جدول رقم (10): يوضح ما إذا يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال

			ال حالات	ك	%
		من خلال	نعم	42	%89,36
%	ك				
%40,47	17	تبادل المعلومات والخبرات			
%35,71	15	تحسين المهام وتذليل الصعوبات وتنظيم العمل			
%23,80	10	رفض الإجابة			
%100	42	المجموع			
			لا	05	%10,63
			المجموع	47	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في تسهيل مهامهم بنسبة %89,36 من خلال تبادلهم للخبرات والمعلومات بنسبة %40,47، وتحسين المهام وتذليل الصعوبات وتنظيم العمل بنسبة %35,71، في حين أن %23,80 رفضوا التصريح، بينما يرى %10,63 من المبحوثين أن الاتصال الداخلي لا يساهم في تسهيل مهامهم.

جدول رقم (11): يوضح ما إذا يوجد نقاش بين الموظفين

			ال حالات	ك	%
			نعم	46	%97,87
			لا	01	%2,12
			المجموع	47	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أغلبية المبحوثين أقروا أنه يوجد نقاش بين الموظفين داخل المؤسسة من أجل تقديم اقتراحات، من ثم الوصول الى نتيجة موحدة وهذا بنسبة %97,87، في حين أن نسبة %2,12 من المبحوثين أقروا أنه لا يوجد نقاش بين الموظفين داخل المؤسسة.

جدول رقم (12): يوضح على أي أساس تكون العلاقة بين العمال

أساس العلاقة	ك	%
زمالة	41	74,54%
الرتبة المهنية	04	7,27%
الصداقة	10	18,18%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن أغلبية المبحوثين أقرروا أنه أساس العلاقة بين العمال داخل المؤسسة علاقة زمالة وهذا بنسبة 74,54%، في حين أن نسبة 18,18% من المبحوثين أقرروا أن العلاقة بينهم هي علاقة صداقة، بينما 7,27% من المبحوثين أقرروا أن العلاقة بينهم مبنية على أساس الرتبة المهنية داخل المؤسسة.

عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار.

جدول رقم (13): يوضح ما إذا يفسح المجال للعمال للعمل بكل حرية

الحالات	ك	%
نعم	38	80,85%
لا	09	19,14%
المجموع	47	100%

يمنح ذلك الشعور بـ	ك	%
المسؤولية في العمل	25	51,02%
الرضا في العمل	09	18,36%
الاستقرار في العمل	15	30,61%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن أغلبية المبحوثين أقرروا أنه يفسح لهم المجال للعمل بكل حرية داخل المؤسسة وهذا بنسبة 80,85% فيمنحهم الشعور بالمسؤولية في العمل بنسبة 51,02%، بالإضافة الى الاستقرار

في العمل بنسبة 30,61% والرضا في العمل بنسبة 18,36%، في حين أن نسبة 19,14% من المبحوثين أقرروا أنه لا يفسح لهم المجال للعمل بكل حرية داخل المؤسسة.

عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار.

جدول رقم (14): يوضح علاقة الموظفين مع المرؤوسين في المؤسسة

الحالات	ك	%
جيدة جدا	18	38,29%
جيدة	25	53,19%
سيئة	04	8,51%
سيئة جدا	00	00%
المجموع	47	100%

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14) أن أكثر من نصف العمال يصفون علاقاتهم مع المرؤوسين داخل المؤسسة بجيدة بنسبة 53,19%، في حين أن نسبة 38,29% من العمال يصفون علاقتهم بجيدة جدا، أما الذين يرون عكس ذلك أي سيئة فقد بلغت نسبتهم 8,51% في حين أن العلاقة السيئة جدا لا توجد في المؤسسة، وبالتالي فالعلاقة داخل هذه المؤسسة جيد الى حد ما، هذا ما تفسره نتائج الجدول، فالتفاهم الحاصل بين العاملين مع مرؤوسيهم قد يعود الى التقارب في السن والمستوى التعليمي مما يمكن أن يقلل من فرص الصراع بينهم.

جدول رقم (15): يوضح الاتصال بين الموظفين وزملائهم في المؤسسة

الحالات	ك	%
جيدة	37	78,72%
متوسطة	09	19,14%
ضعيفة	01	2,12%
لا يوجد	00	00%
المجموع	47	100%

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (15) أن أغلبية المبحوثين يصفون علاقاتهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة بالجيدة بنسبة 78,72%، في حين أن نسبة 19,14% من العمال يصفون علاقتهم مع بعضهم بالمتوسطة، أما الذين يرون عكس ذلك أي ضعيفة فقد بلغت نسبتهم 2,12%، وبالتالي فالعلاقة بين الموظفين داخل هذه المؤسسة تبدو جيدة وهذا ما يعود إلى التفاهم فيما بينهم وتقاربهم الفكري.

جدول (16): يوضح ما إذا تؤخذ وجهات نظر الموظفين بعين الاعتبار لدى المسؤول في المؤسسة

الحالات	ك	%
دائما	08	17,02%
أحيانا	30	63,83%
نادرا	09	19,14%
المجموع	47	100%

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16) أن أكثر من نصف المبحوثين يصرحون بأن آراءهم تأخذ بعين الاعتبار أحيانا بنسبة 63,83%، أما الذين يرون أن آراءهم تأخذ بعين الاعتبار نادرا من طرف المسؤول تقدر نسبتهم بـ 19,14%، في حين أن نسبة 17,02% من المبحوثين يصرحون بأن آراءهم تأخذ بعين الاعتبار دائما من طرف المسؤول، فمن خلال النتائج يتضح أن المسؤول في المؤسسة يحاول أخذ آراء العاملين في بعض الأحيان من أجل اتخاذ قرارات تساعد الجميع.

المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي

جدول (17): يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

الحالات	ك	%
الشفوية	37	60,65%
ألكتابية	22	36,06%
الإلكترونية	02	3,27%
المجموع	61	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة هي الاتصالات الشفوية بالدرجة الأولى بنسبة 60,65%، ثم الوسائل الكتابية بنسبة 36,06%، ثم الإلكترونية بنسبة 3,27% كما أن طبيعة العمل بالمحافظة العقارية يركز على الاتصال المباشر وهو الوسيلة الأكثر فعالية فهو يختصر الوقت كما له تأثير في التواصل وإيصال المعلومات والأفكار بصورة مباشرة أكثر من الاتصال الكتابي مما يفسر اعتمادها بالدرجة الأولى على المقابلة وجها لوجه.

عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين الذين أجابوا، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار.

جدول (18): يوضح الوسائل الاتصالية الكتابية الأكثر استخداما في المؤسسة

الوسائل الاتصالية المستعملة	ك	%
الإعلانات لحائطية	23	41,81%
الرسائل الكتابية	24	43,63%
التقارير الإدارية	08	14,54%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) إن الوسائل الاتصالية الكتابية الأكثر استخداما في المؤسسة هي الرسائل الكتابية حيث بلغت نسبتها 43,63% حسب إجابات المبحوثين، وتليها الإعلانات الحائطية بنسبة 41,81%، في حين أن نسبة 14,54% من المبحوثين صرحوا بأنهم يستخدمون التقارير الإدارية في الاتصال داخل المؤسسة، ومن خلال النتائج المذكورة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم الاتصالات تركز على الوسائل الاتصالية التقليدية والبسيطة وهذا ما يسهل العملية الادارية ويجعلها تتم بسهولة.

عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين الذين أجابوا، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار

جدول رقم (19): يوضح مميزات استخدام الاتصال الكتابي في المؤسسة

مميزات استخدام الاتصال الكتابي	ك	%
تتيح إمكانية الرجوع إليها في أي وقت	30	60%
توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة	20	40%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن وسائل الاتصال الكتابي المستخدمة داخل المؤسسة لها مميزات وهذا ما تم التصريح به من طرف أغلبية المبحوثين بنسبة 60% حيث أنها تتيح إمكانية الرجوع إليها في أي وقت، في حين 40% من المبحوثين صرحوا أنها تساعد في توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة.

عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين الذين أجابوا، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار

جدول رقم (20): يوضح وسائل الاتصال الشفوية الأكثر استخداما

الوسائل الاتصال الشفوية	ك	%
الاجتماعات	04	7,69%
المكالمات الهاتفية	06	11,53%
الاتصال الشفوي المباشر	42	80,76%
المجموع	52	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن وسائل الاتصال الشفوي الأكثر استخداما داخل المؤسسة حسب رأي العمال هي الاتصال الشفوي المباشر بنسبة 80,76%، يليها المكالمات الهاتفية بنسبة 11,53%، ثم الاجتماعات بنسبة 7,69%، من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الشفوي المباشر بشكل أساسي كونه يساعد على التفاهم والتشاور للوصول إلى أفضل الحلول وخلق جو من التآلف بين العمال.

عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين الذين أجابوا، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار

جدول رقم (21): يوضح مميزات استخدام الاتصال الشفوي في المؤسسة

مميزات الاتصال الشفوية	ك	%
يسمح لك بالتعبير عن مشاعرك	16	30,18%
تخلق تفاعل بينك وبين زميلك	33	62,26%
تحافظ على سرية المعلومات	04	7,54%
المجموع	53	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن وسائل الاتصال الشفوي المستخدمة داخل المؤسسة لها مميزات وهذا ما تم التصريح به من طرف أغلبية المبحوثين بنسبة 62,26% حيث أنها تخلق تفاعل بينهم وبين زملاءهم في العمل، في حين 30,18% من المبحوثين صرحوا أنها تسمح لهم بالتعبير عن مشاعرهم وآرائهم ت، بينما بعض المبحوثين أقروا بأنها تحافظ على سرية المعلومات بنسبة 7,54%.

عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين الذين أجابوا، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار

جدول رقم (22): يوضح ما إذا المحادثة الشفوية تساعد على أداء العمل بكفاءة

الحالات	ك	%
نعم	46	97,87%
لا	01	2,12%
المجموع	47	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن المحادثة الشفوية تساعد بشكل كبير على أداء العمل بكفاءة داخل المؤسسة وهذا بنسبة 97,87%، في حين أن نسبة 2,12% من المبحوثين أقروا أن هذه الملاحظات الشفوية لا تساعد على أداء العمل بكفاءة داخل المؤسسة.

جدول رقم (23): يوضح ما إذا كانت الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات بسرعة

			الحوالات	ك	%
			نعم	25	53,19%
		التعليق			
%	ك				
20%	05	تساهم في إيصال التوجيهات والمعلومات لتسهيل العمل			
56%	14	للاطلاع على كل ما هو مستجد حول العمل			
24%	06	لا يوجد تعليق			
100%	25	المجموع			
			لا	22	46.80%
			المجموع	47	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن أكثر من نصف المبحوثين والذي تقدر نسبتهم بـ 53,19% أجابوا بنعم وأقروا بأن الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة حيث نسبة 56% منهم تساعد في الاطلاع على كل ما هو مستجد حول العمل، في حين أن 20% منهم من يراها تساهم في إيصال التوجيهات والمعلومات لتسهيل العمل، بينها نسبة 24% منهم لم يقدموا أي تعليق حول هذه الإعلانات، في حين أن نسبة 46.80% من المبحوثين أجابوا بـ لا أي أنهم لا يروا أن هذه الإعلانات هامة في إيصال التعليمات بسرعة داخل المؤسسة.

جدول رقم (24): يوضح ما إذا يسمح للعامل بإبداء رأيه أثناء الاجتماعات

			الحوالات	ك	%
			نعم	39	82,97%
			لا	08	17,02%
السبب	ك	%			
عدم ترك المجال لإبداء الرأي	06	75%			
معظم الاجتماعات من أجل تلقي المعلومات والأوامر فقط	02	25%			
المجموع	08	100%			
			المجموع	47	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 82,97% من المبحوثين أجابوا بـ نعم يسمح لهم بإبداء آرائهم أثناء الاجتماعات التي تقررها المؤسسة، في حين أن 17,02% من المبحوثين أجابوا بـ لا أي لا يسمح لهم بإبداء آرائهم أثناء الاجتماعات فنسبة 75% منهم أقرروا بأنهم لا يترك لهم الفرصة أو المجال لإبداء آرائهم، بينما نسبة 25% منهم صرحوا أن معظم هذه الاجتماعات من أجل تلقي المعلومات والأوامر لا غير.

جدول رقم (25): يوضح أنواع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة

أنواع الاتصال الأكثر استخداما	ك	%
الاتصالات الصاعدة (من العمال الى المدير)	02	3,92%
الاتصالات النازلة (من المدير الى العمال)	19	37,25%
الاتصالات الأفقية (بين العمال من نفس المستوى)	30	58,82%
المجموع	51	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (25) أن أنواع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة تتمثل في الاتصالات الأفقية (بين العمال من نفس المستوى) بنسبة 58,82%، ويرى 37,25% من المبحوثين أن أغلب أنواع الاتصال استخداما هي الاتصالات النازلة (من المدير الى العمال)، في حين أن 3,92% تتمثل في

الاتصالات الصاعدة (من العمال إلى المدير)، وعليه نستنتج أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب اتصال الموظفين مع بعضهم البعض أكثر من اتصالهم مع المدير.

عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين الذين أجابوا، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار

جدول رقم (26): يوضح ما إذا يتحسن العمل عندما يكون الاتصال الرسمي بين الموظفين والمرؤوسين

الحالات	ك	%
نعم	41	87,23%
لا	06	12,76%
المجموع	47	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن الاتصال الرسمي بين الموظفين والمرؤوسين يعمل على تحسين العمل داخل المؤسسة بنسبة 87,23%، في حين أن نسبة 12,76% من المبحوثين أقروا أنه عندما يكون الاتصال الرسمي بين الموظفين والمرؤوسين لا يعمل على تحسين العمل داخل المؤسسة، فمن خلال النتائج يتبين أنه كلما كان الاتصال رسمي بين الموظفين والمرؤوسين كلما كان تحسن أداء العمل وهذا يجعل العمل أكثر جدية.

الجدول رقم (27): يوضح ما إذا الاتصال غير الرسمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي

			الاحالات	ك	%
			نعم	37	78,72%
	من خلال				
	ك	%			
	تلقى الأوامر والتعليمات لتسهيل ظروف العمل	10			27,02%
	يسمح بالتعبير عن المشاكل والوقوف على الأخطاء وتحسين الأداء	22			59,45%
	رفضوا التعليل	05			13,51%
	المجموع	37			100%
			لا	10	21,27%
			المجموع	47	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن أغلبية المبحوثين يرون أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وهذا بنسبة 78,72%، حيث يرى أغلبهم أن هذا الاتصال يسمح لهم بالتعبير عن مشاكلهم بكل أريحية والوقوف على الأخطاء من أجل تجنبها وبالتالي تحسين الأداء بنسبة 59,45%، وتلقي الأوامر والتعليمات لتسهيل ظروف العمل بنسبة 27,02%، بينما 13,51% منهم لم يدلوا بأي تصريح حول كيفية مساهمة هذا الاتصال في تحسين الأداء، بينما يرى 21,27% منهم أن الاتصال غير الرسمي لا يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

ومن هنا نستنتج ان أغلبهم يفضلون الاتصال غير الرسمي لتتسنى لهم الفرصة للإبداء آرائهم ورفع انشغالاتهم وبالتالي مناقشة الأخطاء وهذا يخلق نوع من الثقة بين العمال والمرؤوسين.

الجدول رقم (28): يوضح ما إذا عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة يؤثر سلبا في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

			ال حالات	ك	%
			نعم	47	%100
%53,19	25	يخلق التوتر ويؤثر على نفسية الموظف			
%17,02	08	يخلق جو مليء بالصراعات والنزاعات داخل المؤسسة			
%17,02	08	يخلق فجوة ونقص الثقة			
%12,76	06	رفضوا التعليل			
%100	47	المجموع			
			لا	00	%00
			المجموع	47	%100

تشير معطيات الجدول رقم (28) أن عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة يؤثر سلبا في رفع كفاءة الأداء الوظيفي حسب إجابات المبحوثين بنسبة 100%، حيث أن نسبة 53,19% منهم يرجعون ذلك الى أن غياب التعاون يخلق التوتر ويؤثر على نفسية الموظف مما يجعله غير مرتاح وغير مبالي بالعمل، بينما 17,02% منهم يرو أنه يؤثر على جو العمل مما يخلق جو الصراعات والنزاعات داخل المؤسسة، في حين أنه وبنفس النسبة يرون أن غياب التعاون والتفاهم يخلق فجوة ونقص الثقة فيما بينهم، إلا أن نسبة 12,76% لم يدلوا بأي رأي حول الموضوع.

الجدول رقم (29): يوضح ما إذا كان لجوء الإدارة لطلب رأي العامل حول مسألة تخص العمل يزيد من أدائه الوظيفي

			الحوالات	ك	%
			نعم	36	76,59%
التعليل	ك	%			
الشعور بالرضا الوظيفي	13	36,11%			
الشعور بالاحترام والتقدير	10	27,77%			
الشعور بالتحفيز وحس المسؤولية	09	25%			
رفضوا التعليل	04	11,11%			
المجموع	36	100%			
			لا	11	23,40%
			المجموع	47	100%

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (29) أن 76,59% من المبحوثين يزداد أدائهم الوظيفي عند لجوء الإدارة إليهم لطلب رأيهم حول مسألة تخص العمل، فنسبة 36,11% من المبحوثين يشعرون بالرضا الوظيفي، في حين أن 27,77% منهم يشعرون بالاحترام والتقدير وأن لهم قيمة ومكانة داخل العمل، بينما 25% منهم من تحفزهم على زيادة الأداء وتشعرهم بحس المسؤولية والكفاءة، ومنهم نسبة 11,11% لم يبدوا أي رأي حول الموضوع بينما نسبة 23,40% من المبحوثين صرحوا أن لجوء الإدارة لطلب رأيهم لا يزيد من أدائهم الوظيفي.

فمن خلال النتائج يبرز أن إشراك الموظفين في إبداء الآراء يحسن من وتيرة العمل كما يجعلهم أكثر أريحية ورضا في المهام وأن هذا يشعورهم بالثقة والتقدير وبحفزهم على الإلتزام والعمل بجدية.

الجدول رقم (30): يوضح ماذا يوفر الاتصال الداخلي في المؤسسة

انواع الاتصال الاكثر استخداما	ك	%
زيادة الأداء الوظيفي	31	44,92%
يساهم في توفير آليات العمل المنظم	15	21,73%
يزيد من مردودية الموظف	23	33,33%
أخرى تذكر	00	00%
المجموع	69	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) إن المبحوثين حسب رأيهم وبنسبة 44,92% أجابوا بأن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعمل على زيادة الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين على العمل أكثر، في حين أن نسبة 33,33% من المبحوثين أجابوا أن الاتصال الداخلي يعمل على الزيادة من مردودية الموظف، بينما نسبة 21,73% من المبحوثين رأوا أن الاتصال الداخلي يساهم في توفير آليات العمل المنظم.

وعليه نستنتج أن الاتصال داخل لمؤسسة يؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم، ففوة الاتصال تشكل تحفيز لدى العاملين وتشعرهم بحس المسؤولية والقيمة مما يجعلهم أكثر مثابرة.

2- نتائج مرتبطة بالفرضيات:

- نتائج مرتبطة بالفرضية الأولى:

التي تقول "للإتصال الداخلي أهمية فائقة في المؤسسة"، وهي موضحة في بنود المحور الثاني من الإستمارة وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات المفسرة في جداولها مايلي:

- أكثر من نصف المبحوثين يتصلون بإدارة المؤسسة أحيانا بنسبة 55.31% وأقر 43.28% من المبحوثين أنهم يتصلون بإدارة المؤسسة من أجل تلقي معلومات وتوجيهات من الإدارة بخصوص العمل.

- وأقر أغلب المبحوثين أن الإتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في تسهيل مهامهم بنسبة 89.36% من خلال تبادلهم للخبرات والمعلومات بنسبة 40.47%.

- كما أقر أكثر أغلبية المبحوثين أنه يوجد نقاش بين الموظفين داخل المؤسسة من أجل تقديم إقتراحات من ثم الوصول إلى نتيجة موحدة وهذا بنسبة 97.87%.

- كما أقر أكثر من نصف المبحوثين أن العلاقة بين العمال داخل المؤسسة قائمة على أساس علاقة زمالة وهذا بنسبة 74.54%.

- وأقر اغلبية المبحوثين أن المؤسسة تفتح لهم المجال للعمل بكل حرية وذلك بنسبة 80.85% وهذا يفسر أن المؤسسة تفتح المجال للعمال للعمل بكل حرية دون ممارسة الضغوط عليهم مما يجعلهم مرتاحين في عملهم وهذا يمنحهم المسؤولية في العمل بنسبة 51.02%.

- كما أن أكثر من نصف العمال يصفون علاقتهم مع رؤسائهم بالعلاقة الجيدة بنسبة 53.19% وهذا ما يفسر التفاهم الحاصل بين العاملين في المؤسسة ورؤسائهم.

- كما أن أغلبية لعمال يصفون علاقتهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة بالجيدة بنسبة 78.72% وبالتالي فإن العلاقة بين الموظفين داخل المحافظة العقارية تبدو جيدة وهذا ما يعود إلى التفاهم فيما بينهم وتقاربهم الفكري.

- كما يقر أكثر من نصف العمال بأن آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار أحيانا بنسبة 63.83% وهذا يبين ان المسؤول في المؤسسة يحاول أخذ آراء العاملين في بعض الأحيان من أجل اتخاذ قرارات تساعد في السير الحسن للمؤسسة.

ومن خلال ما تم عرضه حول واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة، يمكن أن نقول أن هذه الفرضية تحققت، وبالتالي فإن للاتصال الداخلي أهمية فائقة في المؤسسة.

- نتائج مرتبطة بالفرضية الثانية:

"أكثر وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المؤسسة هي الوسائل الاتصالية الشفوية" ومن خلال نتائج دراستنا الميدانية وجدنا أن وسائل الإتصال الأكثر استخداما في المؤسسة هي الشفوية بنسبة 60.65% كما ان طبيعة العمل بالمحافظة العقارية تركز على الإتصال المباشر وهو الوسيلة الاكثر فعالية.

-كما أن نسبة 43.63% من المبحوثين صرحوا أن الوسائل الاتصالية الكتابية الأكثر استخداما في المؤسسة هي الرسائل الكتابية.

-أغلبية المبحوثين بنسبة 60% صرحوا بأن وسائل الإتصال الكتابي المستخدمة داخل المؤسسة لها مميزات حيث أنها تتيح إمكانية الرجوع إليها في أي وقت.

-أقر 80.76% من المبحوثين أن وسائل الإتصال الشفوي الاكثر استخداما داخل المؤسسة هي الإتصال الشفوي المباشر، وهذا يبين لنا أن المؤسسة تعتمد على الإتصال الشفوي بشكل أساسي لأنه يساعد على التفاهم والتشاور للوصول إلى حل أفضل وخلق جو من التآلف بين العمال.

-كما أن أكثر من نصف المبحوثين أقروا أن وسائل الإتصال الشفوية المستخدمة داخل المؤسسة تخلق تفاعل بينهم وبين زملائهم في العمل بنسبة 62.26%.

-كما ان أغلبية المبحوثين أقروا بأن المحادثات الشفوية تساعد بشكل كبير على أداء العمل بكفاءة داخل المؤسسة بنسبة 97.87%.

-أكثر من نصف المبحوثين أقروا بأن الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة بنسبة 53.19% ، حيث أنهم أقروا أنها تساعدهم في الاطلاع على كل ما هو مستجد حول العمل.

-أغلبية المبحوثين اقروا بأنه يسمح لهم بإبداء آرائهم اثناء الاجتماعات التي تقررها المؤسسة بنسبة 82.27%، ومن هنا يتبين لنا ان المؤسسة تترك المجال للموظفين لإبداء آرائهم وحرية التعبير.

وبناء على هذا نقول ان الفرضية الثانية قد تحققت، حيث أن إجابات المبحوثين برهنت أن أكثر وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المؤسسة هي الوسائل الاتصالية الشفوية.

- نتائج مرتبطة بالفرضية الثالثة:

- "توجد هناك علاقة طردية بين الإتصال الداخلي الفعال وتحسين الاداء الوظيفي للعمال في المؤسسة"
- أقر العمال بأن أكثر انواع الإتصال استخداما داخل المؤسسة هي الاتصالات الأفقية (بين العمال في نفس المستوى) بنسبة 58.82%، وبالتالي نستنتج أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب اتصال الموظفين مع بعضهم البعض أكثر من اتصالهم مع المدير.
- أغلبية المبحوثين أقرروا بأن الإتصال الرسمي بين الموظفين والرؤساء يعمل على تحسين العمل داخل المؤسسة بنسبة 87.23%، ومنه تبين انه كلما كان الإتصال رسميا بين الموظفين والرؤساء كلما تحسن أداء العمل.
- أغلبية المبحوثين يرون أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وهذا بنسبة 78.72%، حيث أن أغلبهم يرى أن هذا الاتصال يسمح لهم بالتعبير عن مشاكلهم والوقوف على الأخطاء من أجل تجنبها وبالتالي تحسين الأداء بنسبة 59.45%، ومنه نستنتج أن أغلبهم يفضلون الإتصال الغير رسمي لأنه يتيح لهم الفرصة لإبداء رأيهم ورفع انشغالاتهم.
- أقر جميع المبحوثين بأن عدم التفاهم والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة يؤثر سلبا في رفع كفاءة الاداء الوظيفي، حيث يرجعون ذلك إلى أن غياب التعاون يخلق التوتر ويؤثر على نفسية الموظف ويجعله غير مرتاح وغير مبالي بالعمل بنسبة 53.19%.
- 76.59% من المبحوثين يزداد أداؤهم الوظيفي عند لجوء الإدارة إليهم لطلب رأيهم حول مسألة تخص العمل، حيث يشعرون بالرضا الوظيفي بنسبة 36.11%، ومنه يبرز أن إشراف الموظفين في إبداء الأراء يحسن من وتيرة العمل كما يجعلهم أكثر ايجابية ورضا في المهام.
- بنسبة 44.92% من المبحوثين أقرروا بأن الإتصال الداخلي في المؤسسة يعمل على زيادة الأداء الوظيفي وتحفيز العمال على العمل أكثر.
- إن الفرضية الثالثة تحققت ولها دلائل واقعية حيث برهنت على أنه توجد هناك علاقة طردية بين الإتصال الداخلي الفعال وتحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة.

3- النتائج العامة:

- ❖ نستنتج ان تواصل المبحوثين مع الإدارة متمحور حول العمل ومستجداته بالدرجة الاولى.
- ❖ الإتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في تسهيل مهام العمال من خلال تبادلهم الخبرات والمعلومات.
- ❖ نستنتج ان المؤسسة تفتح المجال للعمال للعمل بكل حرية كما تسمح لهم بإبداء آرائهم واخذها بعين الاعتبار، وهذا ما أدى إلى تحسين وتيرة العمل وجعلهم أكثر أريحية ورضا في العمل، وبالتالي تحفيزهم على الالتزام والعمل بجدية.
- ❖ علاقة العمال مع بعضهم ومع رؤسائهم هي علاقة جيدة يسودها الاحترام والتقدير.
- ❖ أكثر وسائل الإتصال استخداما في المؤسسة هو الإتصال الشفوي المباشر، كما نجد أن الإتصال الرسمي والغير رسمي يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، حيث يتيح لهم الفرصة لإبداء آرائهم ورفع انشغالاتهم وبالتالي مناقشة الأخطاء مما يخلق نوع من الثقة بين العمال والرؤساء.
- ❖ الإتصال الداخلي في المؤسسة يؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم، ففوة الإتصال تشكل تحفيز لدى العاملين وتشعرهم بحس المسؤولية والقيمة، مما يجعلهم أكثر مثابرة في العمل.

خلاصة:

بهذا الفصل نختم آخر مرحلة في البحث سواء من الجانب النظري أو الميداني حيث حاولنا أن لا نحيد عن مراحل البحث العلمي، من أجل تفسير الظاهرة موضوع الدراسة، والإجابة عن الإشكالية التي شغلت تفكيرنا ودعتنا إلى اكتشاف الحقائق، وذلك عن طريق البحث في العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وعلاقتها بالاتصال الداخلي في المؤسسة، وذلك عن طريق معالجة الشواهد الكمية والكيفية التي استطعنا تجميعها من الميدان من أجل التحقق من صحة فرضيات الدراسة وصياغة النتائج العامة للبحث.

خاتمة

تناولنا في هذه الدراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وحاولنا فيها الكشف عن الدور الكبير والمهم الذي تلعبه المؤسسات الإدارية في التحسين والرفع من مستوى الاداء.

فمن الضروري الإهتمام بالاتصال داخل المؤسسة الإدارية مهما كان نوعه أو نمطه ضمانا لتقديم أداء جيد من طرف الموظفين، فلا يمكن تصور أي تنظيم دون اتصالات موجودة بداخله.

فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها متوقف على مدى نجاحها في عملية الإتصال داخلها وخارجها، حيث تعتبر عملية الاتصالات الداخلية ضرورية ولازمة، فهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعامل وزملائه، كما أن الإتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي الوصول إلى أداء جيد.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها نجد أن المؤسسة محل الدراسة "المحافظة العقارية لولاية قالمة" تعتمد على وظيفة الإتصال ومدى أهميته في إنجاز العمل الإداري.

قائمت

الجمعية ورواها لجمع

أولاً: المعاجم والقواميس:

1. سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
2. مجد الدين محمد: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008.
3. محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
4. ابراهيم النجار وآخرون، قاموس قانوني عربي فرنسي، مكتبة، لبنان، ط8، 2006.

ثانياً: الكتب:

5. أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن.
6. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والآداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017.
7. بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة مزينة ومنقحة، عمان، الأردن، 2015.
8. بشار حزي، الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
9. بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظريات والممارسة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
10. بشير العلق، نظريات الاتصال (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2014.
11. بشير علق، العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2010.
12. بلقاسم بن روان، امير علي فاطمة الزهراء، دور الاتصال والإعلام في صناعة الرأي العام، دار الكتاب الحديث، ط1، لقاهرة، 2014.
13. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، ط1، لرياض، السعودية، 2002.
14. خالد رامول، المحافظة العقارية كآلية للحفظ العقاري في التشريع الجزائري، قصر الكتاب، الجزائر، 2001.
15. خضرة عمر المفلح، الاتصال (المهارات والنظريات وأسس عامة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.

16. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2014.
17. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر المعاصر، ط1، القاهرة، مصر، 1984.
18. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه ومناهجه وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، ط1، الأردن، 2001.
19. رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، سوريا، 2013.
20. رشدي القواسمة وآخرون، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، ط1، الاردن، 2012.
21. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2004.
22. ريما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريديريش إبيرت، بيروت، لبنان، 2016.
23. زياد إبراهيم يونس، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، القاهرة، مصر، 2019 .
24. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2013.
25. صالح أبو إصبع، تيسير أبو عرجة، الإتصال والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
26. صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
27. طلعت ابراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
28. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر، 2005 .

29. عبد المجيد أونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013.
30. عبد الناصر جردات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
31. عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار مجدلاوي، ط1، عمان، الأردن، 1982.
32. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 . القاهرة، مصر، د س.
33. عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ايلا للعلوم السياحية والفندقية، 2009.
34. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
35. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2003 .
36. فوزي غربية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1977.
37. قاتر وريدة، بوعبد الله غنية، دليل تنظيم وتسيير وثائق أرشيف المحافظات العقارية، مركز الأرشيف الوطني المطبعة الرسمية، ط1، الجزائر، 2013.
38. كامل برير، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات الممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، لبنان، 2008.
39. كمال الحاج، نظريات الاعلام والاتصال، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
40. لبنان هاتف الشامي، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2002.
41. مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017.
42. محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، زهران للنصر، 2006.
43. محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
44. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي (التصميم، المنهج، الإجراءات)، مكتبة نهضة الشرق للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، مصر، 1996.

45. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، صنعاء، اليمن، 2019.
46. محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، دار هومة للنشر، ط4، الجزائر، 2002.
47. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، 2004.
48. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الاردن، 1999.
49. محمد علي أبو العلا، نظريات الاتصال المعاصرة في ضوء تكنولوجيا الاتصال والعولمة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2013 .
50. محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1969.
51. -أسامة محمد جردات، عقيلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
52. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2013.
53. محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، جار الفجر، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
54. محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003.
55. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، 2014.
- متاح على الموقع: <https://archive.org> يوم: 2022/03/12 على الساعة: 10:44
56. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة الدولية للتدريب والنشر، ط3، القاهرة، مصر، 2015.
57. مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
58. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1998.

59. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2018.
60. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016.
61. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2003.
62. منال هلال مزاهرة، الاتصال الدولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
63. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
64. مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2006.
65. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016 .
66. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2015 .
67. نور محمد بشار بدير، الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة: منظمة الأمانة السورية للتنمية، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2020-2021.
68. نوري منير، التسيير العملي والاتصالات الادارية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، بن عكنون، الجزائر، 2015.
69. هاني عرب، فن الاتصال في الإدارة، ملتقى البحث العلمي، 2016.

ثالثا: المجلات:

1. أحمد ميلي سمية وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03، 2018.
2. بوداود إبراهيم، بوفيجلين زهرة، تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي بمكتبة كلية الحقوق جامعة الجزائر 01، المجلد 7، العدد 2.
3. حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد8، 19-08-2020.
4. رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، جانفي 2012 .

5. شوشة مسعود، دلاسي أحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 7، العدد 28، جانفي 2018.
6. عبد الفتاح بوخمخ، عزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية: بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة -، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، 2010.
7. فاضل فايزة وآخرون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد 1، جوان 2017.
8. فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، (تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة)، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15 العدد 02، سبتمبر 2021.
9. فدوري الحاج، (فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة)، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد 2، 2016، ورقلة، الجزائر.
10. كرامو ليلة، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الابداع مجلد 7، العدد 8.
11. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية -، مجلة التغير الاجتماعي، العدد 6.

رابعاً: الرسائل العلمية:

1. ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة خالة مصلحة المراقبة المالية - جيجل -، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة جيجل، 2013-2014.
2. أحمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، مارس 2012.
3. بغالية مليكة، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي دراسة ميدانية: بمؤسسة سونلغاز - تيارت -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون -تيارت-، 2018-2019.
4. بلقوسة شيماء، شقرون حفصة، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية " مديرية اتصالات الجزائر " بمستغانم -نموجا-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال،

- تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم-، 2021/2020 .
5. بن عسو وسيلة، عريف حبيبة، الإتصال التنظيمي وأثره على أداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2014-2015.
6. بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية: بمؤسسة بوقديرة نورالدين (للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمععة)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علو التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013-2014 .
7. بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص اعلام واتصال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والاعلام، معهد علوم الاعلام والاتصال، الجزائر العاصمة، 2011-2012.
8. بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالعاملين بالقطاع الخاص دراسة ميدانية: المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013-2014.
9. بوخديمي نريمان، بوجوان سلمى، تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -مديرية التوزيع بومرداس-، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة اعمال مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016-2017.
10. بوزيان وهيبية، الاتصال الداخلي في المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوقيراط نموذجاً، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018-2019 .
11. بوسبحة ذهبية، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية: بمؤسسة محاجر الغرب - دائرة سيدي لخضر -، -مستغانم-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إتصال

- وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، -، 2021/2020.
12. بوسفت آمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال-مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً -، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2016/2015.
13. بومدين سيد أحمد، شاوي كمال، واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية دراسة ميدانية: لبلدية مستغانم وملحقاتها، مذكرة ماستر تخصص اتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020-2021 .
14. خنوف عيسى وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية، مذكرة ليسانس في علوم الاعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018-2019 .
15. دموش حياة، بلخروي بشرى، الاتصال الداخلي في ظل تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019-2020 .
16. رميساء مدفوني، أحلام قرون، دور الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات في المؤسسة الخدمائية دراسة ميدانية: في مديرية النقل لولاية أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020 .
17. ريان وحشي، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية دراسة ميدانية: على إطار بلدي سيقوس، مذكرة ماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.
18. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2013.

19. زغدودي نورة، سيوان سعيدة، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، مذكرة ماستر تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017-2018 .
20. سارة لعويبي، أمينة عثمانة، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بإذاعة جيجل، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جيجل، الجزائر، 2016-2017.
21. سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019 .
22. صونية بانوح، لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم التاريخ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أكلي محند والحاج البويرة، الجزائر، 2017-2018.
23. عباينية أمال، الاتصال وفعاليته في الوقاية من حوادث العمل داخل المؤسسة دراسة ميدانية: بمؤسسة أرسيلور ميطل عناية، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، 2008-2009.
24. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية: بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
25. عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية-دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة-، دراسة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014/2015.
26. فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، 2012-2013 .

27. قاتر وريدة، بوعبد الله غنية، دليل تنظيم وتسيير وثائق أرشيف المحافظات العقارية، مركز الأرشيف الوطني المطبعة الرسمية، ط1، الجزائر.
28. قبايلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة-حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006-2007.
29. كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أونجاح، البويرة، 2018/2019.
30. مالك علال وآخرون، الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ليسانس، تخصص اتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019 .
31. منال ببيخ، وسام بلغياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير، مذكرة ماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017-2018.
32. ياسمينه بودويرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية: بمؤسسة الخزف الصحي، مذكرة ماستر، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال والاعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2016-2017 .
33. ياسين خاخة، تأثير ضغوطات العمل على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية: بلدية أنقوسة ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، 2020-2021.

خامسا: المراسيم والأوامر

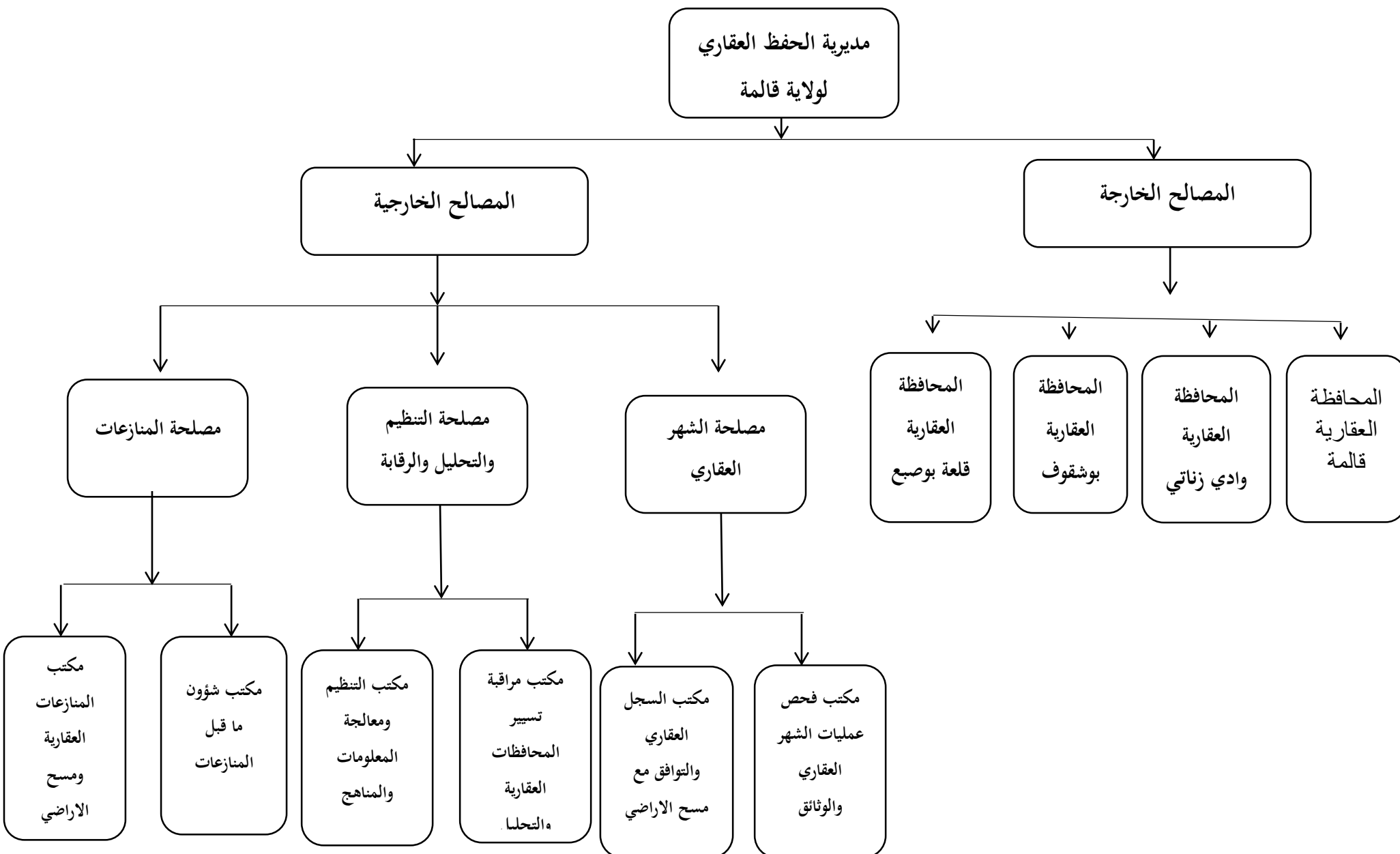
1. المادة 20 من الأمر رقم 74/75 المؤرخ في 12/11/1975 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري، ج. ر العدد 92 المؤرخة في 18/11/1975، التشريعات العقارية.

2. المادة 20 من الأمر 74/75 المؤرخ في 12/11/1975 الموافق لـ 08 ذي القعدة 1395، المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري.
 3. المادة 01 من المرسوم رقم 63/76 في 25/03/1976 الموافق لـ 24 ربيع الأول 1396 المتضمن تأسيس السجل العقاري، المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 123/93 المتعلق بتأسيس السجل العقاري والمستحدثة تطبيقاً للمادة 21 من الأمر رقم 74/75 المؤرخ في 12/11/1975 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاريين.
 4. المادة 04 من المرسوم 63/76 المؤرخ في 25/03/1976 المتضمن تأسيس السجل العقاري المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 123/93 المتعلق بتأسيس السجل العقاري والمستحدثة تطبيقاً للمادة 21 من الأمر رقم 74/75 المؤرخ في 12/11/1975 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري.
- المراجع الأجنبية:

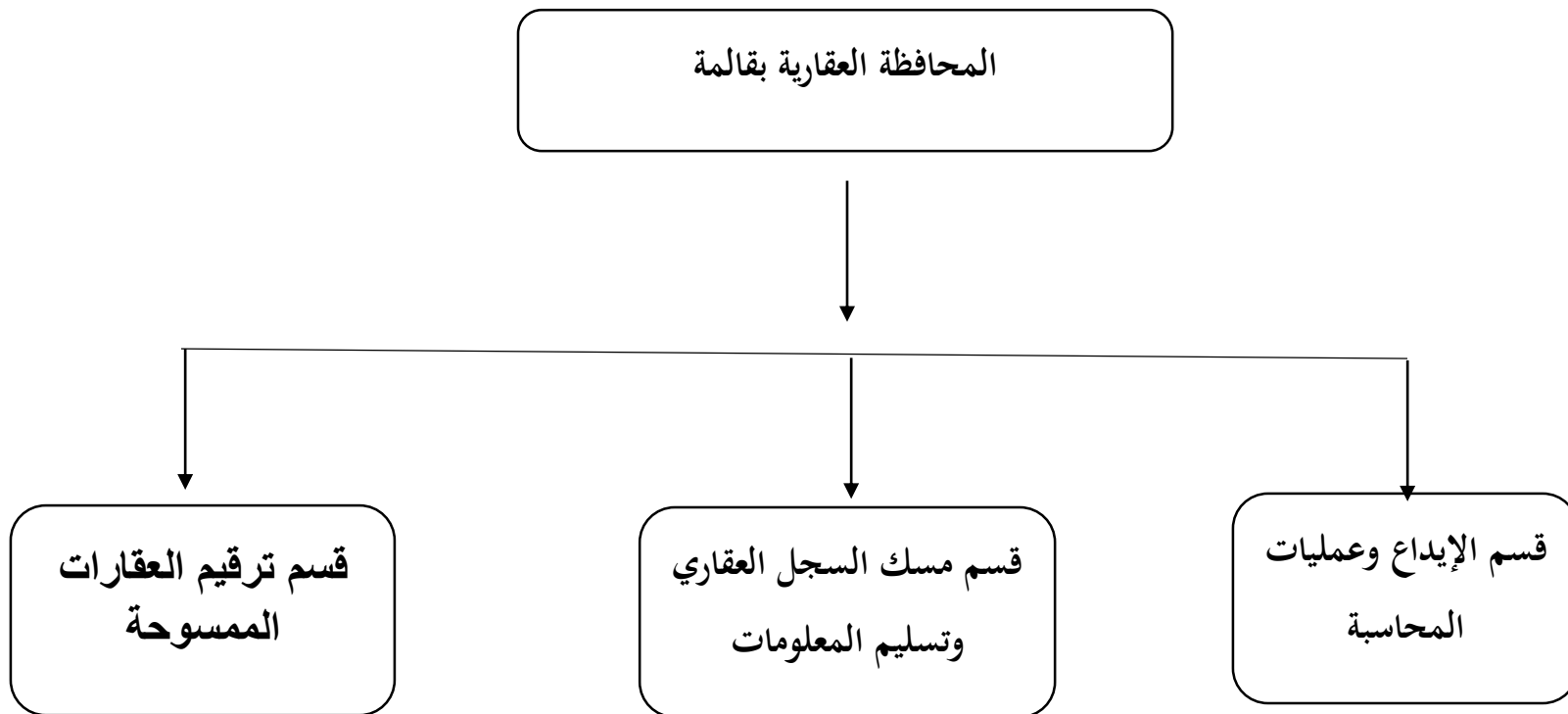
Milica Slijepcevic and others, internal communications as a factor of company's efficiency, marketing, 49 (2), January 2018. <http://www.researchgate.net>

العمل حق

هيكل تنظيمي يبين موقع المحافظة العقارية لولاية قالمة بالنسبة للهيكل العام لمديرية الحفظ العقاري



الهيكل التنظيمي للمحافظة العقارية





جامعة 08 ماي 1945
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
إستمارة إستبيان بعنوان:



دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة

ملاحظة: في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع الاتصال من جامعة 08 ماي 1945 بقالمة نطلب منكم التعاون معنا في إنجاز هذه المذكرة وذلك بالاجابة على أسئلة الاستمارة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

بيانات هذه الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي إعداد الطالبتان:

-محي الدين نورة

تحت إشراف الأستاذ:

-أو مدور مفيدة

د/ ديبش فاتح

السنة الدراسية: 2021-2022

أولاً-البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: من 25 الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

5-مكان الإقامة:

6-الوظيفة: عون معاينة تقني سامي مفتش
متصرف مفتش رئيسي

أخرى.....

7-الأقدمية في المهنة: أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
من 11 الى 15 سنة من 16 سنة فما فوق

ثانياً: واقع الاتصال الداخلي في المحافظة العقارية:

8-هل تتصل بإدارة مؤسستك؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

9- تتصل بإدارة المؤسسة من أجل:

- تقديم شكاوي تقديم اقتراحات تبليغ بمستجدات وقرارات
- لتحسين العمل نلقى معلومات وتوجيهات من الإدارة بخصوص العمل

10- هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟

- نعم لا

في حالة (نعم) كيف ذلك.....

.....

11- هل هناك نقاش بينك وبين زملائك؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

.....

12- على أي أساس تكون العلاقة بين العمال؟

- زمالة الرتبة المهنية الصداقة

13- هل يفسح لك المجال للعمل بكل حرية؟

- نعم لا

-في حالة الإجابة "بنعم" يمنحك ذلك الشعور بـ:

- المسؤولية في العمل الرضا في العمل الاستقرار في العمل

14-علاقتكم مع مرؤوسيكم (المرتبة التي تحتكم) في المؤسسة هي:

جيدة جدا جيدة سيئة سيئة جدا

15-كيف تحكم على الاتصال بينكم وبين زملائكم في المؤسسة:

جيد متوسط ضعيف لا يوجد

16-هل تؤخذ اقتراحات ووجهات نظرك بعين الاعتبار لدى مسؤولك في المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا

ثالثا: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي:

17-ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستك؟

الشفوية الكتابية الإلكترونية

18-ما هي الوسيلة الاتصالية الكتابية الأكثر استعمالا داخل مؤسستك؟

الإعلانات الحائطية الرسائل الإدارية التقارير الإدارية

19-في نظرك ما هي مميزات استخدام الاتصال الكتابي في مؤسستك؟

تتيح إمكانية الرجوع إليها في أي وقت توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة

20-ما هي وسائل الاتصال الشفوية الأكثر استعمالا داخل مؤسستك؟

الاجتماعات المكالمات الهاتفية الاتصال الشفوي المباشر

21-في نظرك ما هي مميزات استخدام الاتصال الشفوي في مؤسستك؟

يسمح لك بالتعبير عن مشاعرك تخلق تفاعل بينك وبين زميلك
تحافظ على سرية المعلومات

22- هل المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على أداء عملك بكفاءة

نعم لا

23- هل الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستك لإيصال التعليمات لك بسرعة؟

نعم لا

في حالة (نعم) كيف ذلك.....

.....

24- هل يسمح لك بإبداء آرائك أثناء الاجتماعات؟

نعم لا

في حالة (لا) لماذا؟.....

.....

رابعاً: علاقة أنماط الاتصال الداخلي في المؤسسة بتحسين الأداء الوظيفي للعمال:

25- ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداماً داخل مؤسستكم؟

-الاتصالات الصاعدة (من العمال الى المدير)

-الاتصالات النازلة (من المدير الى العمال)

-الاتصالات الأفقية (بين العمال من نفس المستوى)

26- هل يتحسن أدائك في العمل عندما يكون الاتصال الرسمي بينك وبين رؤسائك؟

نعم لا

27- هل يساهم الاتصال الغير رسمي في تحسين أدائك الوظيفي؟

لا

نعم

في حالة (نعم) كيف ذلك:.....

.....

28- هل ترى أن عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في مؤسستكم يؤثر سلبا في رفع كفاءة الأداء

الوظيفي؟

لا

نعم

في حالة (نعم) كيف ذلك:.....

.....

.....

29- هل لجوء الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسألة تخص عملك يزيد من أدائك الوظيفي

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ نعم إشرح لنا ذلك:.....

.....

30- حسب رأيك هل يوفر الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

يساهم في توفير الاليات العمل المنظم

زيادة الأداء الوظيفي

-يزيد من مردودية الموظف

أخرى تذكر.....

.....

المادة 24 : تكون قرارات المحافظ قابلة للطعن امام الجهات القضائية المختصة اقليمياً .

الباب الثالث احكام مختلفة وانتقالية

المادة 25 : أن مصاريف تنفيذ العمليات المنصوص عليها في هذا الامر وكذلك الحقوق والرسوم والنفقات المحقة والواجبة الاداء منذ الاجراء الاول ، تكون على عاتق الدولة .

المادة 26 : ان العمليات الخاصة باساس رسوم التسجيل ورسم الاشهار العقاري للقرارات الخاضعة للاشهار في السجل العقاري، يقوم بها المحافظ في اجراء واحد .
سيحدد مرسوم شروط تطبيق هذه المادة .

المادة 27 : ان العقود والقرارات القضائية التي تكون موضوع اشهار في محافظة عقارية والتي تخص عقارات او حقوقا عينية ريفية موجودة في بلدية لم يعد فيها بعد مسح الاراضي، تفهرس بصفة انتقالية في مجموعة بطاقات عقارية مؤقتة تمسك على الشكل الفردي طبقاً لكيفيات تحدد بموجب مرسوم .

المادة 28 : تلغى جميع الاحكام المخالفة لهذا الامر الذي يسرى مفعوله ابتداء من 5 يوليو سنة 1975، وينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

وحرر بالجزائر في 8 ذي القعدة عام 1395 الموافق 12 نوفمبر سنة 1975 .

هواري بومدين

القسم الثالث المحافظة العقارية

المادة 20 : تحدث محافظات عقارية يسيرها محافظون تقاريون مكلفون بسك السجل العقاري واتمام الاجراءات المتعلقة بالاشهار العقاري وذلك من اجل الشروع في نظام الاشهار الجديد المؤسس بموجب هذا الامر .

المادة 21 : ان تنظيم المحافظات العقارية وتوابع سيرها وكذلك الصلاحيات وشروط تعيين المحافظين العقاريين، سيحدد بموجب مرسوم .

القسم الرابع

التدابير الرامية الى ضبط دقة مجموعة البطاقات العقارية

المادة 22 : يحقق المحافظ في هوية واهلية الاطراف الموجودين على وسائل الانبات وكذلك في صحة الاوراق المطلوبة من اجل الاشهار .

و سيحدد مرسوم كيفيات تطبيق هذه المادة .

المادة 23 : تكون الدولة مسؤولة بسبب الاخطاء المضرة بالغير والتي يرتكبها المحافظ اثناء ممارسة مهامه، ودعوى المسؤولية المحركة ضد الدولة يجب ان ترفع في اجل عام واحد ابتداء من اكتشاف فعل الضرر والاستقطت الدعوى .

وتتقادم الدعوى بمرور خمسة عشر عاما ابتداء من ارتكاب الخطأ. وللدولة الحق في رفع دعوى الرجوع ضد المحافظ في حالة الخطأ الجسيم لهذا الاخير .

الباب الثاني

الإجراءات المتعلقة بالشكليات الاولى لاشهار حقوق الملكية والحقوق الاخرى الميئنة في السجل العقارى

المادة 8 : تودع وثائق مسح الارضى لدى المحافظة العقارية وذلك من أجل تجديد حقوق الملكية والحقوق الميئنة الاخرى وشهرها في السجل العقارى ويثبت هذا الايداع عن طريق حضر تسليم يحضره المحافظ .

المادة 9 : ينشر المحضر المشار اليه في المادة السابقة عن طريق الاعلان في الجرائد اليومية الوطنية ولصق الاعلانات في مقر المحافظة العقارية والمجلس الشعبي البلدى والاماكن السكنية التي يوجد بها العقار .

ويحدد هذا النشر كل خمسة عشرة يوما وطيلة مدة اربعة اشهر .

المادة 10 : ينبغي على كل مسالك، طيلة شهرين من تاريخ الايداع، أن يودع لدى المحافظة العقارية جدولاً محرراً عمل بـسختين من قبل موقق أو كاتب للمقود الادارية أو كاتب ضبط يتضمن ما يلى :

1 - وصف العقارات التي يحوزها في كل بلدية تقع في نطاق اختصاص المحافظة العقارية مع ذكر موقعها ومحترها وقيمتها حسب رأسها وحسب مدخولاتها وأرقام مخطط مسح الاراضى .

2 - اسم الحائز الحال ومهنته وموطنه وتاريخ ميلاده .

3 - الامتيازات والرهون والحقوق الميئنة والقيود الخاصة بحق الملكية المترتبة على كل عقار مع ذكر ذوى الحقوق والمقود أو الاعمال المؤسسة لهذه الاعباء العقارية .

المادة 11 : يكون الجدول المنصوص عليه في المادة أعلاه، مصحوباً بالسندات والمقود والوثائق الاخرى التي من طبيعتها تبين اصل الملكية والمالك الحالى للعقار .

المادة 12 : يحقق المحافظ في موافقة الجدول مع مسح الاراضى ويفحص صحة السندات وعقود الملكية المرفقة بها .

ان تجديد الحقوق المتعلقة بالملكيات التي ليست لها سندات، يتم على اساس وثائق مسح الاراضى وتبعا للقواعد المنصوص عليها في هذا الموضوع بموجب التشريع الجارى به العمل .

المادة 13 : يطلب المحافظ على اثر هذا الفحص وبموجب اشعار شخصى، من المرتهنين رهنا رسمياً ومن اصحاب الحقوق الميئنة الآخرين، بأن يقدموا في أجل ثلاثين يوماً طلباتهم من أجل التسجيل أو اعتراضاتهم على الاشهار. وتكون طلبات التسجيل بمثابة اشعار لصاحب العقار .

المادة 14 : اذا لم ينازع المالك خلال الشهرين من تسليم الاشهار المشار اليه في المادة السابقة، فإن البيانات الموجودة في طلب التسجيل تكون أساساً للتسجيل .

المادة 15 : كل منازعة تنار خلال هذه العمليات تبلغ بموجب رسالة موصى عليها الى المحافظ والطرف المعنى .

المادة 2 : ان الدور الرئيسى للمحافظات العقارية المشار اليها في المادة الاولى أعلاه، هو التحديد والعمل على معرفة حقوق الملكية والحقوق الميئنة الاخرى الموجودة على العقارات، عن طريق الاشهار العقارى .

المادة 3 : يكلف المحافظ العقارى على الخصوص :

- باعداد ومك مجموعة البطاقات العقارية كاملة .

- باعطاء الاجراءات اللازمة لطلبات الاشهار للمقود المتضمنة الملكيات العقارية والحقوق الميئنة الاخرى .

- بفحص الهجسود .

- بكتابة البيانات على السجلات الوقارية الخاصة بالحقوق الميئنة والتكاليف العقارية المؤسسة على المقارات الخاضعة للاشهار وجميع الشكليات اللاحقة لهذا الاشهار .

- بالمحافظة على المقود والمخططات وجميع الوثائق المتعلقة بالمقارات الخاضعة للاشهار .

- باعطاء المعلومات الموجودة في وثائقهم والمتعلقة بالمقارات المذكورة، الى الجمهور .

وهو مكلف فضلاً عن ذلك بتنسيق ومراقبة مكاتب المحافظة التابعة لاختصاصه والتي احداتها متصوص عليه في المادة 4 أدناه .

المادة 4 : تقسم المحافظات العقارية الى مكاتب محافظة تقام في كل بلدية .

ويصبة انتقالية فان اختصاص مكتب يمكن أن يمتد الى عدة بلديات . وفي هذه الحالة يحدد قرار من وزير المالية الاقامة والاختصاص الاقلى لكل مكتب محافظة عقارية .

ويسير مكتب المحافظة من قبل رئيس مكتب محافظة يخضع لنفس الواجبات والمسؤوليات التي يخضع لها المحافظون بموجب النصوص المشار اليها أعلاه .

المادة 5 : قبل البدء في العمل فان المحافظين العقارين ورؤساء مكاتب المحافظة يسجلون عملهم بفتح كتاب المجلس القضائى المخصص اقليمياً . ويزدون اليمين امام نفس المجلس القضائى من أجل القيام بالهام التي أنيطت بهم بكل اخلاص ولبين .

وتحدد بموجب مرسوم شروط التمييز في وظائف محافظ عقارى ورئيس مكتب للمحافظة .

المادة 6 : في حالة غياب أو وقوع مانع للمحافظ، فإن النيابة يقوم بها أحد رؤساء مكاتب المحافظة التابعة للاختصاص بعينه رئيس المصلحة .

ويتولى نيابة مكتب المحافظ مسير ل احد المكاتب الاخرى للمحافظة التابعة للاختصاص .

المادة 7 : كل وثيقة يسلمها المحافظون أو رؤساء مكتب المحافظة، يجب أن تكون مكموسة، الى جانب توقيعهم، باختم الرسمى لمصلحتهم .

دليل المقابلة

مقابلة بحث حول "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال" دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية
لولاية قالمة

المشرف:

أ. دبيش فاتح

الطالبان:

أومدور مفيدة

محي الدين نورة

- 1- متى تأسست المحافظة العقارية لولاية قالمة؟
- 2- ماهي أقسام المحافظة العقارية؟ وماهي مهامها؟
- 3- ماهي مهام المحافظ العقاري؟
- 4- ما هو أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة؟
- 5- هل هناك علاقة بين المسؤول المباشر وموظفيه؟ وما نوع هذه العلاقة؟
- 6- هل يفسح المجال للعمال للعمل بكل حرية؟
- 7- هل يسمح للعامل بإبداء رأيه أثناء الاجتماعات؟

ملخص الدراسة:

إن الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في أي مؤسسة دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظرا لدوره الكبير في تحسين أداء العاملين بصفته عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها وبدرجة اختلاف تطور الدول.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المحافظة العقارية بولاية قالمة.

ويما أن هذه الدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية اعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من المبحوثين وتمثل مجتمع الدراسة في عمال المحافظة العقارية بولاية قالمة والبالغ عددهم 117 عاملا حيث وزعت الاستمارة على عينة منهم تمثلت في 47 مبحوث من موظفي المحافظة العقارية بولاية قالمة أي من المجتمع الكلي للدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة بنسبة 40%.

وبعد تحليلنا للبيانات الميدانية توصلنا في الأخير إلى النتائج التالية:

أن الاتصال الداخلي له دور هام في تحسين الأداء الوظيفي للعامل داخل المحافظة العقارية بولاية قالمة كما يؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم، ففوة الاتصال تشكل تحفيز لديهم وتشعرهم بحس المسؤولية والقيمة مما يجعلهم أكثر متابرة في العمل.

الكلمات المفتاحية: الاتصال.الاتصال الداخلي. الأداء. الأداء الوظيفي. العمال.

Abstract:

The important role that internal communication plays in any organization has prompted many researchers to take an interest in it, because of its great role in improving the performance of workers, as an indispensable element of any institution, depending on its nature and activity, and the degree of development of countries.

Through this study, we sought to find out the role and extent of the contribution of internal communication in the improvement and performance of the workers of the Land Registry of the Wilayat of Guelma.

As this study falls within the framework of descriptive studies, we relied on the questionnaire tool to collect information from the respondents. The population of the study was represented by the employees of the land registry of the Wilayat of Guelma, which included 117 workers. The form was distributed to a sample of 47 of the employees of the Guelma land registry, i.e. 40% of the total population. They were selected in a systematic random way.

After analyzing all the data from our practical survey at the Guelma land registry, we conclude that Internal communication plays an important role in improving the professional performance of the worker in the land registry of the Wilayat of Guelma; because the strength of communication boosts their performance and makes them more aware of their responsibilities and work.

Keywords: communication .internal communication performance, work performance. Workers.

Résumé de l'étude:

Le rôle important que joue la communication interne dans toute organisation a incité de nombreux chercheurs à s'y intéresser, en raison de son grand rôle dans l'amélioration des performances des travailleurs, en tant qu'élément indispensable de toute institution, en fonction de sa nature et de son activité, et du degré de développement des pays.

A travers cette étude, nous avons cherché à connaître le rôle et l'étendue de l'apport de la communication interne dans l'amélioration et le rendement des travailleurs de la conservation foncière de la Wilayat de Guelma.

Cette étude s'inscrivant dans le cadre des études descriptives, nous nous sommes appuyés sur l'outil questionnaire pour recueillir des informations auprès des enquêtés. La population de l'étude représentait par les employés de la conservation foncière de la Wilayat de Guelma, qui comptait 117 travailleurs. Le formulaire a été distribué à un échantillon d'entre eux, composé de 47 personnes parmi les employés de la conservation foncière de Guelma, soit 40% de la population totale. Ils ont été sélectionnés de manière aléatoire systématique.

Après avoir analysé l'ensemble des données de notre enquête pratique au niveau de la conservation foncière Guelma nous concluons que:

La communication interne joue un rôle important dans l'amélioration de la performance professionnelle du travailleur au sein de la conservation foncière de la Wilayat de Guelma; car la force de la communication booste leurs rendements et les sensibilise davantage envers leurs responsabilités et le travail.

Mots-clés: : communication. Communication interne. performance. Performance au travail. Ouvriers.