

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

ENSM

القطب الجامعي - القليعة -



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص مناجنت الموارد البشرية

تحت عنوان:

أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
دراسة حالة مديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي

تحت إشراف :
د. شفيقة لراس

من إعداد الطالب:
بن لعربي منيب

السنة الجامعية: 2022/2021

الملخص:

تهدف دراستنا إلى إبراز أهمية الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، من أجل تحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الكمي مستنديين على أداة الاستبيان. وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على مختلف طرق وتقنيات الاتصال في عملية الاتصال الداخلي لما لها من دور كبير في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى تشجيعهم وتحفيزهم من أجل تحسين جودة أدائهم، وأن اهتمام الإدارة بانشغالات العاملين يؤثر على فاعليتهم في أداء مهامهم ويولد لديهم الإحساس بالواجب والمسؤولية نحو التطور والإنجاز.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الداخلي، الأداء الوظيفي، جودة الأداء.

Résumé

Notre étude vise à souligner l'importance de la communication interne et son rôle dans l'amélioration du fonctionnement des employés au sein du Département de Gestion des Moyens du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, afin d'y parvenir, nous nous sommes fiés au curriculum quantitatif fondé sur l'outil de questionnaire. Enfin, l'étude a révélé que l'institution en question s'appuie sur diverses méthodes et techniques de communication dans le processus de communication interne parce qu'elle joue un rôle important dans l'amélioration des performances des travailleurs, ainsi que les encourager et les motiver à améliorer la qualité de leurs performances. L'intérêt de la direction pour les préoccupations des travailleurs influe sur leur efficacité dans l'exécution de leurs fonctions et génère un sentiment de devoir et de responsabilité envers le développement et la réalisation.

Mots-clés : communication, communication interne, la performance au travail, qualité de performance .

Summary:

Our study aims to highlight the importance of internal communication and its role in improving the functioning of employees in the Department of Means Management of the Ministry of Labour, Employment and Social Security, in order to achieve this, we relied on the quantitative curriculum based on the questionnaire tool. Finally, the study found that the institution in question relies on various communication methods and techniques in the internal communication process because it plays a significant role in improving the performance of workers, as well as encouraging and motivating them to improve the quality of their performance. The Department's interest in workers' concerns affects their effectiveness in the performance of their functions and generates a sense of duty and responsibility towards development and achievement

Key words: communication, internal communication, job performance, performance quality .

شكر وعرافان

أشكر الله عزوجل الذي أنعم على بنعمة العلم ووقفني لإنجاز هذا العمل

بكل أمانة وصدق واعترافا بالجميل أتقدم بالشكر الخالص للأستاذة المشرفة الدكتورة لراس شفيقة لقبولها الإشراف على هذا العمل وعلى كل ما قدمته لنا من توجيهات و ملاحظات قيمة أنارت لنا طريق البحث إضافة إلى دعمها المعنوي الكبير، وكافة من كانت له يد في تعليمنا من أساتذة و معلمين، وكل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة سواء من داخل المدرسة من إدارة و عمال المكتبة و من خارج المدرسة ولهم منا تحية تقدير واحترام على ما يبذلونه من جهد بغية تذليل الصعوبات أمام الطلبة.

أشكر والدي الكريمان اللذان لولا دعمها المادي و المعنوي لما تسنى لنا الوصول هنا الشكر موصول لأختي الكريمتين و كل أفراد عائلتي(خالتي خديجة ،زينب، عمتي منوبة رحمكم الله) وأصدقائي الذين كانوا دوما بجانبني و سندا لي.

اشكر مدير وموظفي مديرية إدارة الوسائل على حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكّني من إجراء الدراسة الميدانية وأخص بالذكر السيد فريد بكة والسيد جمال دريسي و السيدة ح، عطا الله وكل من ساندني وشجعني ماديا ومعنويا على إتمام هذا العمل.

و يطيب لنا تقديم الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول وفحص هذه المذكرة.

إليكم جميعا الشكر والعرافان.

بن لعريبي منيب

فهرس المحتويات :

I	الملمخص
II	شكر وعرفان
III	فهرس المحتويات :
VI	فهرس الجداول:
VII	فهرس الأشكال:
1	المقدمة العامة
4	2- فرضيات الدراسة :
5	3- أهداف الدراسة :
5	4_ أهمية الدراسة :
7	6 - نموذج الدراسة :
8	7 - هيكله البحث:
9	الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي
10	المبحث الأول: الإطار الأدبي:
11	المطلب الأول الإطار الأدبي للاتصال:
16	المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء الوظيفي
23	المطلب الثالث: الدراسات السابقة:
32	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي:
32	المطلب الأول: مدخل عام حول الاتصال الداخلي:

39	المطلب الثاني:مدخل عام حول الأداء الوظيفي:.....
46	الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي
47	المبحث الأول: الإطار المنهجي.....
47	المطلب الأول: أبعاد وعينة الدراسة:.....
49	المطلب الثاني: منهج وأدوات دراسة:.....
55	المبحث الثاني: السياق التنظيمي لوزارة العمل ومديرية إدارة الوسائل.....
55	المطلب الأول: تقديم عام لوزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي:.....
62	المطلب الثاني: تعريف مديرية إدارة الوسائل:.....
69	الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج.....
70	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة:.....
70	المطلب الأول:عرض المعلومات الشخصية العامة:.....
75	المطلب الثاني: عرض البيانات الخاصة بمحاور الدراسة:.....
85	المطلب الثالث:وصف نموذج الدراسة واختبار الفرضيات:.....
	المبحث الثاني: تقييم وتحليل أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة
92	الوسائل:.....
94	الخاتمة العامة.....
97	الاقتراحات و التوصيات:.....
98	آفاق البحث:.....
VII	قائمة المراجع.....
VIII	الملاحق.....

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30-29	يمثل تلخيص عام للدراسات السابقة	جدول رقم 01
53	معامل "ألفا كرونباخ Alpha cronbach" لقياس ثبات الاستبيان	جدول رقم 02
54	يوضح السلم الترتيبي لقياس الإجابة على سلم ليكرت الخماسي.	جدول رقم 03
55	يوضح توزيع استبيانات الدراسة	جدول رقم 04
65-64	يوضح تقسيم المديرية الفرعية لمديرية إدارة الوسائل	جدول رقم 05
72	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	جدول رقم 06
73	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	جدول رقم 07
74	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	جدول رقم 08
75	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	جدول رقم 09
78-76	يوضح إجابات عينة الدراسة حول واقع الاتصال الداخلي بالمديرية	جدول رقم 10
84-82	يوضح إجابات عينة الدراسة حول محور تحسين الأداء للعاملين بالمديرية	جدول رقم 11
87	يوضح اختبار قبول النموذج	جدول رقم 12
88	يوضح نتائج معامل الانحدار البسيط لبعء الاتصال الداخلي و الكفاءة الوظيفية للعاملين	جدول رقم 13
89	يوضح نتائج معامل الانحدار البسيط للاتصال الداخلي وبعء جودة الأداء الوظيفي للعاملين	جدول رقم 14
90	يوضح نتائج معامل الانحدار البسيط للاتصال الداخلي وبعء الدافعية نحو العمل	جدول رقم 15
91	يوضح نتائج معامل الانحدار البسيط للاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي للعاملين	جدول رقم 16

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	يوضح النموذج التمثيلي للدراسة	الشكل رقم 01
41	يوضح العلاقة بين عنصر الرغبة والقدرة	الشكل رقم 02
63	الهيكل التنظيمي لوزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي	الشكل رقم 03
64	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية إدارة الوسائل	الشكل رقم 04
72	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم 05
73	يوضح نسبة توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	الشكل رقم 06

المقدمة العامة

يعد تطور عملية الاتصال و انتشاره داخل المؤسسات مواكبة للتطور التكنولوجي ومسايرة للعصر الحديث، حيث أنه أصبح المحرك الأساسي في نشاطات المؤسسة واستمراريتها ، فالاتصال أداة لتنمية الإنسان وتطوير معارفه وخبراته وأدائه في المؤسسة حيث تلعب وسائل الاتصال دور هاماً في تحقيق هذا الهدف.

حيث أن الاتصال هو العملية التي تتضمن نقل المعلومات ، ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتردة BACK FEED بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم (محموش، 2009) .

كما يعتبر الاتصال وسيله اجتماعية يتم من خلالها التنسيق والتفاهم بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة فهو يعتبر من الوسائل الرئيسية لتنفيذ استراتيجيه المؤسسة، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات، وتبادل المعلومات للمساعدة على أداء الأعمال بأفضل طريقة وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر الاتصال العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة و من أهم وأبرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات و هو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها، بغرض الوصول إلى الأداء الأمثل المراد من طرف المؤسسة.

ويعتبر الاتصال الداخلي أهم أشكال الاتصال المؤسسي، الذي يتم داخل نطاق التنظيم ويشمل كل مستوياته، فالاتصال الداخلي هو النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات (دليو، 1998)، حيث يتم نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها ، أو من الأدنى إلى الأعلى ، أو فيما بين عناصرها الوظيفية بهدف تنسيق الجهود و تحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي حيث يعتبر ركيزة أساسية للمؤسسة لما له من أهمية كبيرة في تبادل وانتقال المعلومات والأفكار بين مختلف المستويات والأقسام داخل التنظيم فهو يهدف إلى بناء علاقات بين مختلف أفراد المؤسسة لتحقيق التوافق والانسجام بين مختلف مستوياتها .

حيث أن المؤسسة تسعى إلى توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير Influence المتبادلة، ويتم هذا التفاعل عن طريق تدفق

كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة بين كل المستويات. إضافة إلى اتخاذ القرارات على أساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتاحة وبطريقة تضمن إقبال الأعضاء على تنفيذها، حيث أن ليكرت قدم أسسا تصور مفهومه عن التنظيم أنه عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، ولهذا للتنظيم خصائص أساسية من بينها: شبكات الاتصال التي تنتقل من خلالها المعلومات (ccommunication) (السلمي).

إن إدارات المؤسسات المختلفة تولي العنصر البشري اهتماما كبيرا وتجعله في قمة أولوياتها وذلك من خلال الاهتمام بالعوامل المؤثرة في أداء وكفاءته.

فالالاتصال الداخلي من بين العوامل التي تؤثر تأثيرا مباشرا على العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي في عمل المؤسسات كما يعد الاتصال الداخلي عنصرا أساسيا يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل، وهذا الأداء يعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من قدرات ومهارات وإمكانيات اتصالية، تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

و كون الموظف جزء لا يتجزأ من دعامتها و هو اللبنة الرئيسية التي تبني عليها إستراتيجيتها ،حيث يعتبر الموظف العامل الأساسي المساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال توفر بيئة عمل مساعدة على القيام بالمهام ،فمستوى الأداء الوظيفي يتحدد هو الآخر بمعرفة الجهد والقدرات لدى الموظفين مع إدراكهم لمتطلبات الأعمال المنسوبة إليهم ،فالأداء الوظيفي يعرف على أنه درجة تحقيق العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل (بن عشي، 2012)، لذا فإن المؤسسة تحاول أن تصب جل مجهودها وأن تسخر مختلف وسائلها من أجل تحفيز وتحسين هذا الأداء.

وباعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية والتي تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه، للوصول إلى الأداء الأمثل للموظفين، ومنه أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط الأداء وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه.

انطلاقاً مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية كما يلي:

ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي؟

من خلال الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1 _ ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على الكفاءة الوظيفية للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي؟

2 _ كيف يساهم الاتصال الداخلي على الجودة الوظيفية للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي؟

3 _ كيف يساهم الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي؟

2- فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسة :

يؤثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بدلالة إحصائية أقل أو يساوي 0.05 %.

الفرضية الجزئية الأولى:

يؤثر الاتصال الداخلي على الكفاءة الوظيفية للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بدلالة إحصائية أقل أو يساوي 0.05 %

الفرضية الجزئية الثانية:

يساهم الاتصال الداخلي على تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بدلالة إحصائية أقل أو يساوي 0.05 %

الفرضية الجزئية الثالثة:

يساهم الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بدلالة إحصائية أقل أو يساوي 0.05 %

3- أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا إلى:

- معرفة ماهية الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي.
- إظهار أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على أداء الموظفين.
- التعرف على طبيعة و وسائل الاتصال الداخلي بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.
- التعرف على عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.
- إبراز أثر الاتصال الداخلي في تحسين جودة الأداء الوظيفي بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

4_ أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية دراسة موضوع مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي في الموضوع في حد ذاته وأهمية المتغيرات المرتبطة به، حيث أن الاتصال الداخلي يمكن من تسيير المديرية والعمل على نجاح و تحقيق أهدافها ، فهو يعمل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة على كافة المستويات .

أما فيما يخص متغير تحسين أداء الموظفين في المديرية فهو يهدف بالدرجة الأولى إلى خدمتها، وبطبيعة الحال تسعى هذه الأخيرة إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية عالية، ويظهر هذا من خلال الأداء الجيد والمتميز من طرف الموظفين داخل المديرية مما ينعكس بالإيجاب على مردودية المديرية ككل لتحقيق أهدافها وزيادة قدرتها على رفع مستوى العمل وتنظيمه.

كما تعتبر هذه الدراسة إستمرارية لسلسلة من الأبحاث والدراسات السابقة، وذلك من خلال البيانات والمعلومات والحقائق والمعارف الجديدة حول موضوع الدراسة.

5-أسباب اختيار الموضوع:

عند الشروع في أي بحث يجب ذكر أسباب و دوافع اختيارك للموضوع، حيث تعد خطوة أساسية من بين الخطوات التي تبدأ بها الدراسة العلمية.

توجد عدة دوافع و أسباب لاختيارنا لهذا الموضوع حيث هناك أسباب موضوعية و ذاتية مبينة كالآتي:

1-5- أسباب ذاتية:

- الرغبة والميول في دراسة موضوع أثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء الموظفين .
- وفرة المراجع عن هذا الموضوع.
- قابلية وإمكانية هذا الموضوع للدراسة.
- التقرب من ميدان العمل و اكتساب خبرة في مجال الشغل .

2-5- أسباب موضوعية:

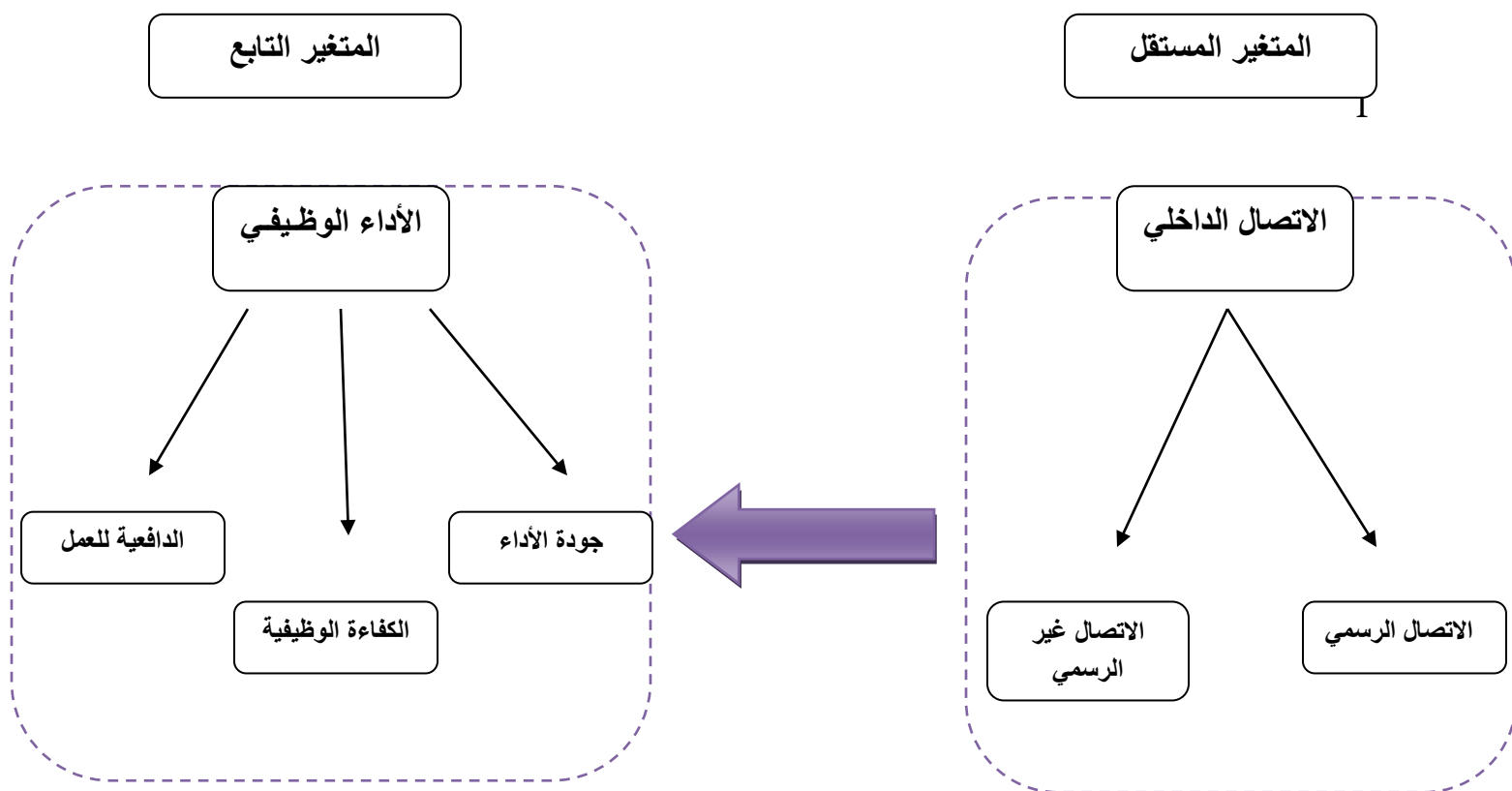
- القيام بدراسة أكاديمية تعتمد على منهجية علمية تهدف إلى التعرف على الاتصال الداخلي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي بديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي .
- توضيح نوع العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.
- نجاح وديمومة المؤسسة مرهونة بالاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي و الأداء .
- إهمال بعض المؤسسات الاهتمام بالاتصال الداخلي بالرغم من أهميته في تحسين تسيير المؤسسات.
- الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي و الأداء حيث يعتبران من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة.

- تدعيم الدراسات حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.
- كون الاتصال الداخلي أحد أهم العناصر التي تمنح الموظفين فرصة تحسين أدائهم .

6 - نموذج الدراسة :

يلخص هذا الشكل دور الاتصال الداخلي باعتباره متغير مستقل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين باعتباره المتغير التابع:

الشكل رقم (1): يوضح النموذج التمثيلي للدراسة:



المصدر: (من إعداد الطالب).

7 - هيكلية البحث:

لنتمكن من دراسة الموضوع والإلمام بمختلف الجوانب التي يشملها اعتمدنا على خطة عمل تضمنت متغيرات الدراسة اشتملت المقدمة العامة للدراسة وتم طرح إشكالية الدراسة و فرضياتها و الإشارة إلى أهمية وأهداف الدراسة و النموذج التمثيلي للدراسة.

حيث تنقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، ضم الفصل الأول الإطار الأدبي والمفاهيمي فيما أفرد الفصل الثاني للإطار المنهجي و الإطار التنظيمي للدراسة.فيما خصص الفصل الثالث والأخير للدراسة الميدانية، حيث ضم كل فصل مجموعة من المباحث كالتالي:

الفصل الأول:خصص للإطار الأدبي والمفاهيمي من خلال الإشارة إلى أهم الدراسات السابقة التي تفيدنا في فهم البحث أكثر ثم التطرق إلى المفاهيم العامة الخاصة بالاتصال الداخلي ثم التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي ،كل هذا جاء لوضع أسس نظرية تفيد في فهم موضوع الدراسة.

الفصل الثاني:خصص للإطار المنهجي الذي قمنا فيه باستعراض المنهج المستخدم للدراسة وأسلوب جمع ومعالجة البيانات، مع تقديم عام لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي و مديرية إدارة الوسائل.

الفصل الثالث:تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتوضيح أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل.

الفصل الأول: الإطار الأدبي

والمفاهيمي

تمهيد:

تسعى جل المؤسسات إلى الحفاظ على استمراريته على المدى الطويل، وتعمل على تحسين أداءها لذا كان لزاما عليها توفير أفضل العوامل والظروف للعمل، والتي تواكب مختلف التطورات في بيئتها، إذ يعتبر تبني المؤسسات للإستراتيجيات الحديثة في التسيير، والتي من بينها إستراتيجية الاتصال على جانب كبير من الأهمية نظرا لما توفره من دعم و تحسين في الأداء الوظيفي حيث تعتبر إستراتيجية الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم المراحل التاريخية للاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي، وتقديم ملخص عن أهم نظريات متغيري الدراسة، ولإبراز إسهامات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة في هذا الشأن والتي تكون انطلاقا لنا لما لخصت إليه.

المبحث الأول: الإطار الأدبي:

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أحجامها و، أهدافها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة، تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف محددة، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات فيما بينهم. و تعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة .

بداية من المدارس الكلاسيكية للفكر الإداري ، من خلال مدارس الأنثروبولوجيا المختلفة ، وحتى يومنا هذا ، أصبح الاتصال مهماً بشكل خاص في المؤسسات كأداة مكملة في جميع مراحل العملية الإدارية ، سواء في وضع الأهداف والخطط أو التنفيذ والتوجيه ومراقبة نتائجها ، لذلك يمكن اعتبار التواصل كإحدى الوظائف الإدارية ، بينما الاتصال يلعب دوراً مهماً في الحفاظ على تدفق العمل داخل المنظمة ، وترتفع كفاءة العمل طالما يوجد نظام اتصال جيد ، و تزداد أهميته كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات و معاني تقنية ذات جانب علمي، و هو ما يؤثر في نتائج نشاط المؤسسة، حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يؤديه الاتصال و من واجبها الاهتمام به و جوانبه النظرية و علاقتها بالمؤسسة.

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

و كغيره من المفاهيم في مختلف العلوم، فقد وضعت للاتصال العديد من التعاريف و هي تختلف حسب تخصص مواضيعها، وتاريخ أو فترة وجود صاحبها، و منهم من قدم نماذج معينة. ويختلف هذا المفهوم من تخصص لآخر تبعاً للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إلا أن كل المفاهيم تؤكد على أنه عملية حيوية للإنسان و المجتمع.

المطلب الأول الإطار الأدبي للاتصال:

1- التطور التاريخي للاتصال التنظيمي:

كانت بداية الاهتمام بالاتصال التنظيمي في المؤسسة، مع بروز التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية الذي قام بتطوير فكرة، أن المؤسسة تنظيم اجتماعي، مثله مثل العائلة والمدرسة، وهذا ما أكده "سان سوليو" بقوله: "إن المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع لأنها تعتبر مصدر للهويات، وتقوم بمهام التنشئة الاجتماعية ... لذلك أصبحت المؤسسة تركيبة اجتماعية"

حيث تغيرت النظرة السائدة عن المؤسسة، وعن مكانة الفرد فيها تدريجيا. فبعد ما كان الفرد عبارة عن وحدة إنتاجية فقط، يعتبر فيها مجرد عنصر من عناصر للإنتاج، مثله مثل الآلة. وأصبح ينظر إليها على أنها شخصية معنوية لها هوية وقيم وتاريخ. فالعنصر البشري فيها إحدى أهم الدعائم الأساسية المساهمة في تنميته المؤسسة وتطورها وكذا في بناء ثقافتها. (sain, 1994)

هذه الثقافة تؤثر في تصرفات كل أفراد المؤسسة فهي تعد "مجموعة من المهارات وطرق العيش والقواعد الخاصة بالمؤسسة، التي ويمكن أن تكون لها آثار مفيدة، لاسيما عندما تسهل العملية الاتصالية التي تتم داخل المؤسسة". (Altard, 1994)

ولقد أصبح موضوع الاتصال التنظيمي، يحظى باهتمام المؤسسات لأنها رأت في هذا البعد شكلا جديدا للعقلانية، مستهدفة التوفيق بين بعدين رئيسيين و هما الاستقلالية، التي يتمتع بها كل فرد، وضرورة تنسيق نشاط الجميع كما تضمن هذه العقلانية استقلالية الأفراد، التي تعمل دائما من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

إن بروز الاتصال التنظيمي في المؤسسة، كان نتيجة الوعي بأن أي نظام مبني على نقل المعلومات فقط، دون أن يفعل العملية الاتصالية، لا يمكنه التحكم في سير مختلف مستويات التنظيم، وكذا المشاكل التي تواجه المؤسسة (jean, 1992) .

فالتطورات التي تواجهها المؤسسات حالياً، تدفعها للبحث عن تكامل أكبر بين كل نشاطاتها ويتطلب هذا البحث، تناول الفرد بكافة أبعاده. فرغم أن الفرد أجبر إلا أن التسيير الحديث يعتبره قوة منسقة، حيث يأخذ الاتصال التنظيمي توجهاً جديداً يعمل من خلال مشروع المؤسسة على تجنيد عمالها. فهو لن يقف عند حد خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة بل سيرتكز على التقييم والاعتراف بالكفاءات الفردية، وعليه فإن الاتصال التنظيمي يشارك في التسيير بصفته: "مبرز المؤسسة كوحدة، ملما بالمؤسسة كجماعة من الأفراد، فهو وسيلة تغيير لجعل ثقافة المؤسسة تعمل على تحقيق مشروعها". (Pascale, 1990)

إن الاتصال التنظيمي، يشمل كل أنواع الاتصال، التي توجد في المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية. فالاتصال الخارجي يعرف على أنه: "بناء علاقة ثقة متبادلة بين الجمهور وللمؤسسة والسعي على الحفاظ عليها، فعمل مؤسسة في المجتمع يكون مبنياً على الثقة، للقيام به على أكمل وجه. من خلال هذا التعريف، نلاحظ أن الاتصال الخارجي مع المتعاملين أو "مع المحيط الخارجي، من خلال السعي إلى بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة والمحيطي الخارجي، فهو" يهدف أساساً إلى إعطاء المؤسسة شرعية مجتمعية وإدماجها في المجتمع". (إسماعيل، 1996)

لكن توطيد مع الجمهور، لن يتم إلا إذا تم بناء صورة موحدة، وإيجابية عن المؤسسة، وذلك يتم من خلال تحقيق السلم الاجتماعي بين مختلف الفاعلين فيها، " لأنها لا تستطيع تطوير صورة خارجية بدون التحكم في الاتصال الداخلي مع مستخدميها، فهؤلاء هم الناقلون الأكثر مصداقية و الممثلون لصورة المؤسسة".

إن الاتصال الداخلي له تأثير كبير على الاتصال الخارجي، فهو ينعكس على صورتها في محيطها الاجتماعي، بالإضافة على مردوديتها، فمن الأكيد أنه إذا تحقق السلم الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة ارتفعت مردوديتها، وتحسنت خدماتها وأدت وظيفتها بفعالية. (Westphalen, 1994)

2 _ نظريات الاتصال:

إن إتباع أسلوب منظم في التعامل بين الأفراد داخل محيط العمل يعتبر حديث العهد، بالرغم أن الروابط الإنسانية وجدت منذ القديم، حيث أن أهم ما كان يميز العمل في الماضي هو العزلة المكانية لعمل الأفراد في التنظيم، حيث كانت هذه الظروف لا تسمح بإقامة علاقات إنسانية، لذلك سنحاول أن نعرض أهم الرؤى و النظريات التي تناولت عملية الاتصال في المؤسسة.

2 - 1 - نظرية الإدارة العلمية :

المدرسة العلمية بقيادة فريدريك تايلور F.Taylor تحدثت عن الاتصال كونه أسلوبا للاتصال في اتجاه واحد (محدد وواضح) ،حيث أن عملية الاتصال تتم من الأعلى إلى الأسفل حيث تمثلت في التعليمات والأوامر التي تصدر من الإدارة إلى العمال (أي الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل) ، حيث لم يكن للفئات الدنيا حق المناقشة أو إبداء الرأي.

فالعملية الاتصالية وفق النظرية العلمية قامت على مبدأ أساسي وهو نقل رسالة محددة وواضحة فحواها الأوامر الرسمية والتعليمات من طرف المرسل (التمثل في الإدارة العليا) إلى مستقبلها وهم العمال مباشرة، حيث يُفترض المنطق الرشيد في تصرفات الرئيس و انعدمت المشاعر والعواطف ضمن هذا النوع من الاتصال، وذلك بغية تحقيق هدف معين هو توجيه المرؤوسين وتحديد أفضل طريقة للأداء، كما يُفترض أيضا خضوع العامل لرئيسه بناء على سلطة ونفوذ هذا الرئيس.

و تمثلت المساهمة الكبيرة للمدرسة العلمية في نظام الاتصالات الجانبية الذي اقترحه "هنري فايول " (Fayol.H) رائد هذه المدرسة، وهذا نظرا لل صعوبات الناتجة عن إتباع الاتصالات الرأسية ذلك الوقت.

حيث وضح " فايول" أن التعليمات التي تتم بطريقة مركزية وجب مرورها بمسالك اتصالية طويلة حتى تصل إلى المستويات التنفيذية (العمال)، بالإضافة إلى انعدام اتصالات بين المستويات الإدارية الواحدة، وهذا ما يتطلب وقتا طويلا وإجراءات مكتبية ومعقدة مما يؤدي إلى عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى إمكانية تشويه معنى الرسالة بالتالي عدم فهم بعض معانيه.

ويتزايد الأمر غموضا عندما تبلغ الرسالة بوسائل شفوية، حيث تضاف إليها أبعاد شخصية بإمكانها تحريف المعاني مما يؤدي إلى تعقد العملية الاتصالية وعدم فعاليتها.

وعليه أبان "فايول" الدور الكبير للاتصال الأفقي الذي سهّل عملية انتقال المعلومات بين الإدارة والعمال المتواجدين على مستوى واحد في المؤسسة، بالإضافة إلى دوره الكبير في ضمان وصول المعلومات المناسبة في الوقت المناسب .

كما أشارت بدورها النظرية العملية إلى وظيفة التنسيق باعتبارها من بين أهم وظائف الإدارة، حيث يظهر هنا التنسيق بجوانبه المتعددة (الرأسي والأفقي)، حيث يتم التنسيق الرأسي بين الإدارة العليا والإدارات

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

التنفيذية التابعة لها بما في ذلك مستويات العمال بمختلف الوحدات، أما التنسيق الأفقي بين الأفراد والوحدات في مستوى تنظيمي واحد، مما يسمح بتبادل المعلومات وتجنب التكرار في العمل. (أحمد، 2000)

2 - 2 - نظرية العلاقات الإنسانية :

تعد نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات الحديثة في التنظيم، « حيث أبانت هذه الدراسات مكانة و أهمية العنصر البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنظيم. والتي ظهرت مع دراسات " إلتون مايو " (E.MAYO وزملائه، فكانت بمثابة تقارير لبحوث شركة "وسترن إلكتريك.

كما قامت بتحديد أهم العوامل الاجتماعية التي لها تأثير في السلوك التنظيمي، و التي تمثلت في القيادة و المشاركة والاتصالات. حيث أبانت دور الاتصال باعتباره يؤدي دورا قويا في العلاقات ورضا الأفراد في عملهم.

وبذلك أنعكس مفهوم الاتصال حيث أصبح وسيلة لنقل مختلف استفسارات العمال واقتراحاتهم حول مشاكل العمل للمستويات العليا، وكذلك وسيلة لرفع كفاءة العمل و التعرف على المحيط الداخلي للعمل وللأفراد . بعد أن كان في مدرسة العلاقات الإنسانية مجرد وسيلة اتصالية من أعلى لأسفل بهدف إعطاء تعليمات العمل .

ومنه فان نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على أهم عناصر العملية الاتصالية الذي لم تقم النظريات الكلاسيكية السابقة بالاهتمام به . والمقصود هنا هو عنصر التغذية العكسية للمعلومات، والتي ساعدت على القيام بوظائف هامة منها: الاستفهام عن كيفية العمل، رفع معلومات عن مستوى الإنجاز وعن مشاكل العمل وكذلك الشكوى وطلب النصيحة.

كما ركزت هذه النظرية على المقابلات الشخصية باعتبارها إحدى وسائل الاتصال الشفوية المؤثرة على إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال، و ذلك من خلال توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال والإدارة وخلق نوع من الانتماء للجماعة والعمل، نتج عنه ظهور للتنظيمات غير الرسمية. (جيهان، 1995)

2 - 3 - النظرية البنائية الوظيفية :

اهتم الاتجاه البنائي الوظيفي بدراسة التنظيم باعتباره كلا يتكون من وحدات مترابطة و متساندة وظيفيا، حيث تقوم كل وحدة بإكمال الأخرى و ذلك من أجل خدمة البناء الكلي وهو التنظيم وضمن بقائه واستمراريته .

فمثل هذا الاتجاه الكائنات الاجتماعية: بالكائنات الحية التي لها حاجة الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة من خلال نمط من الاتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات"

وعليه اعتبر الوظيفيون الاتصال داخل هيكل المؤسسة مادة ملموسة تنتقل أفقيا وعموديا (صعودا ونزولا). (حسن و ليلي، 2001)

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

فالاتصال يمثل أحد البناءات الفرعية المكونة للتنظيم، الذي يسمح بتحقيق وظيفتين :

الأولى ظاهرة (وهي إيصال المعلومات) و الثانية كامنة (و هي تحقيق التوازن الاجتماعي وضمان بقاء التنظيم) إذن اهتم الموظفون بعلاقة الأجزاء بالكل، و ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من التصورات نوجزها فيما يأتي :

- 1- لكل فرد مركز معين ودور معين في الحياة الاجتماعية وذلك بهدف تكوين ما يسمى البناء .
- 2 - العلاقات الرابطة بين الأفراد تسهم في البناء الوظيفي داخل أي مجتمع ثابت نسبيا .
- 3 - البناء هو مجموعة من الأشخاص والوظيفة هي أفعالهم التي كلما تكررت عبرت عن قاعدة للنظام .
- 4 - التمتع يعد نسفا مترابطا داخليا بحيث كل جزء ينجز وظيفة معينة .
- 5 - يتطلب النشاط الذي يؤديه الفرد داخل أي نسق عوامل نمطية متصلة بالثقافة الاجتماعية .(فضيل، 2003)

2 - 4 - نظرية منطقة القبول:

يرى "شستر برنارد(Barnard Chester)" أن المنظمة عبارة عن نشاطات متسقة بين شخصين أو أكثر، حيث تتمثل الوظيفة الأولى للمدير في توفير نظام سليم للاتصالات .حيث وضع "برنارد" ارتباطا وثيقا بين شبكة الاتصال والتنظيم الهيكلي للمؤسسة ويبدو ذلك جليا في المبادئ التي وضعها والتي تعلقت بالاتصال في المؤسسة،وفي ما يلي أهم هذه المبادئ في النقاط الآتية :

- 1 - أن تكون قنوات الاتصال معروفة لدى جميع أفراد المنظمة .
- 2- أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة .
- 3 - أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن، حتى يمكن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء .
- 4 - أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، وإلا حدث سوء فهم واحتكاك وازدواج في المعلومات .
- 5- أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل .
- 6 - عدم مقاطعة خط الاتصال وذلك بالعمل على إيجاد أشخاص باستمرار في خط الاتصال .
- 7 - أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا . (ناصر، 2004)

1 - النظرة القديمة للأداء الوظيفي :

اعتبر الأداء في الماضي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد ،حيث من خلال هذا الأداء الوظيفي تشكلت الركائز المادية للمجتمع والتي من خلالها دفعته نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها .

لهذا منذ القدم كان الاهتمام بقياس الأداء كبيرا ، فقد كان لتاييلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل خلال قيامه بعمله وتوقيت كل منها بغرض الوصول إلى الوقت المثالي لإداراتها وإيقافها

ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تاييلور هي أن هناك مجموعة من الحركات تشترك في تفاصيلها عمليات كثيرة، بحيث إذا تمت مشاهدة كل هذه الحركات ودراستها من حيث الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية (مرجع) يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها .

حيث أننا نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات ليتم من خلالها تحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفق تطورات المحيط. (جاسم، 2004)

2 - النظرة الحديثة للأداء الوظيفي:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها دراسة و الأداء وما تحققه من إنجازات و مقارنته بما يصل إلى غيرها من المؤسسات الأحسن و الأفضل والأنجح إلى السوق وما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل، و بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء تطورت هذه الفكرة ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء. (السعيد، السلوك التنظيمي للأداء، 2002)

فالأداء الوظيفي في عصرنا الحالي يعتبر سر النجاح المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها ، فهو العمود الفقري للمنظمة ،ومن خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية. ميزة أساسية أخرى في الأداء الوظيفي هو أنه يجب أن يكون له علاقة مع بقية العناصر، حيث يجب توجيه الأداء نحو الأهداف التنظيمية ذات الصلة لهذه المهمة أو الدور للوصول إلى الغاية المطلوبة.

أصبحت عمليات إدارة الأداء أحد أهم الأشياء في الأعوام الأخيرة حيث تعرف على انها "عملية مستمرة لتحديد وقياس أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة "باعتبارها وسيلة توفر المزيد من المفهوم المتكامل والمستمر لإدارة الأداء عما كان يوفره المعدل السابق والمنفصل الذي غالبا ما يكون غير متناسب مع تخطيط تقييم الأداء، ويمكن لهذه الإدارة القيام بدور هام في توفير معدل متماسك

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

ومتكامل لعمليات إدارة الموارد البشرية التي يتم دعمها بشكل متبادل والتي تساهم بشكل كلي في تحسين فاعلية المنظمات. (أجونيس، 2010)

3 - النظريات المفسرة للأداء الوظيفي :

لقد لقي الأداء الوظيفي من قبل المفكرين و اهتماما كبيرا الباحثين وأصحاب المنظمات وتعددت بالتالي النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء، وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفيما يلي سوف نتطرق إلى بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وفقا لآراء وأفكار كل من المدرستين الكلاسيكية والسلوكية.

المدرسة الكلاسيكية و تتضمن هذه المدرسة النظريات التالية :

نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، والنظرية البيروقراطية .

ولقد اعتمدت هذه المدرسة عددا من الافتراضات حول المنظمات والأفراد أهمها:

- نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة واعتبرته كأننا اقتصاديا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية .

-اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية.

- رأت أن هناك أسلوبا مثاليا لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا

حيث قامت نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المرتكزات هي : تقسيم العمل. - التخصص -الإشراف والرقابة - تدرج السلطة.

3 - 1 - نظرية الإدارة العلمية:

اقتترنت هذه النظرية بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندسا ميكانيكيا في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية. فمن خلال ملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه

حيث باشر في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل فقام بعدة دراسات حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج.

وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي:(حسين، 2003)

أ/ إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل .)

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

ب/ تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.

ج/ اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.

د/ التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

فمن خلال هذه المبادئ ركز تايلور على إتباع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين وفي التعاون بين الإدارة والعمال وعلى التخصص في أداء العمل حيث كلف الإداريين بأمر التخطيط والإشراف، وكلف العاملين بالتنفيذ وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل. (موسى، 2004)

3 - 2 - نظرية المبادئ الإدارية:

ويطلق عليها أيضا اسم (العملية الإدارية): تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندسا، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا والذي سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبدءا عالميا. حسبه يمكن تعليمها في الكليات والجامعات وهذه المبادئ هي:

- 1 - تقسيم العمل.
- 2 - السلطة (تكافئ السلطة و المسؤولية)
- 3 - الانضباط.
- 4 - وحدة الأمر.
- 5 - وحدة التوجيه.
- 6 - خضوع المصلحة العامة.
- 7 - مكافأة الأفراد (تعويضهم لقاء خدماتهم).
- 8 - المركزية (تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف).
- 9 - التسلسل الهرمي (تدرج السلطة).
- 10 - الترتيب والنظام.
- 11 - العدالة.
- 12 - الاستقرار الوظيفي.
- 13 - المبادرة.

وقد ركز (فايول) على أداء المجموعة ككل فبالإضافة إلى أداء الأفراد ركز على أداء المديرين وذلك من خلال كتابه (الإدارة الصناعية والعامة) وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

كما صنف أنشطة المنظمة ككل إلى ست مجموعات وهي:

أ/ أنشطة فنية (الإنتاج والتصليح .)

ب/ أنشطة تجارية (البيع و الشراء والمبادلة)

ج/ أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال)

د/ أنشطة محاسبية تقدير التكاليف والإحصاءات)

هـ/ أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص)

و/ أنشطة إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة). (موسى، 2004)

3-3 - النظرية البيروقراطية :

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر (1864- 1920) الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي كانت تنصف الكفاءة و التي واجهتها العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه اعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحابة والمحسوبية.

3 - 3 - 1- مبادئ البيروقراطية:

من أبرز المبادئ الإدارية التي جاء بها ماكس فيبر والتي ميزت هذا النموذج ما يلي:

أ/ **تقسيم العمل:** بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات، وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصصية تسهل على الأفراد أداء وظائفهم، وهذا ما يضاعف الكفاءة والإنتاجية.

ب/ **القوانين والقواعد والإجراءات:** وهذه العناصر جميعها تشكل نظاما أو دستورا ثابتا للعمل لا يتأثر بتغير المديرين وتساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية، وتضبط أدائهم وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

ج/ **اللاشخصية الوظيفية:** ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الموظفين دون تمييز أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف.

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

د/ التسلسل الهرمي الواضح: يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات الأمر الذي يضمن متابعة الأعمال وتواصلها في كافة مستويات المنظمة .

هـ/ التقدم والتطور المهني: يستند هذا المبدأ إلى تقييم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفعالية والكفاءة، بهدف تطويرهم وتقديمهم وبالتالي استخدم ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الإداري. (موسى، 2004)

4 - المدرسة السلوكية :

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنشطة، إلا أنها قامت بإهمال الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في منظمات العمل، وقد جاءت أفكار وآراء نظريات المدرسة السلوكية كرد فعل لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حول العنصر البشري وما يتعلق به من أداء وتنظيم للعمل.

حيث تركز اهتمام منظري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك من أجل القدرة على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، وضمن هذه المدرسة سيتم التطرق بإيجاز إلى _ :

_ حركة العلاقات الإنسانية

_ نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

_ نظرية العاملين لفريدريك هيرزبورغ. (حسين، 2003)

4 - 1 - حركة العلاقات الإنسانية :

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة دراسات أجريت في الفترة الممتدة بين (1927 و 1932) والتي أقيمت في مصانع هاوثورن التابعة للشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد وكانت التجارب تحت إشراف إلتون مايو وزملائه الذين حاولوا في بداية الأمر اختبار فرضية حول العلاقات بين الظروف الفيزيائية للعمل والأداء وبالتالي إمكانية تأثير هذه الظروف على إنتاجية العامل .

وبعد ذلك تطورت هذه الدراسات و شملت جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والاتجاهات، والقيم، والمعايير والدافعية

وقد توصل فريق البحث من خلال التجارب الإمبريقية إلى بعض النتائج منها:

_ أن العمل الذي يؤديه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيائية فقط ، ولكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل .

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

_ للمكافآت غير الاقتصادية (المعنوية) تأثيراتها الهامة في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للعامل . بمعنى أن هذه المكافآت ترفع الروح المعنوية للموظف وهذا يساعد على تحسين أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته .

لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط فللعامل نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال نظرهم ،أي أنه من الأفضل إشراك العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل و تقسيمه ،وكيفية انجازه وما إلى ذلك.

_ هذا وقد أثبتت تلك التجارب الدور الفعال الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في المنظمة العمل والتي يمكن اعتبارها استجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم وانفعالاتهم .

وقد لخص شنيدر وظيفة الجماعة غير الرسمية في العمل على أنها تقدم للعمل ما يلي _ :

_ تخفيف الشعور بالتعب والملل

_ توفير الفرص لتشكيل وضع الفرد (بمعنى تحديد مكانة الفرد)

_ توفير الأمان للفرد .

وعليه وحسب ما جاء به إلتون مايو أن الأفراد في مختلف المنظمات يميلون إلى تشكيل جماعات غير رسمية، تلقائية تعمل على شحن قيمهم وتجعلهم يؤدون وظائفهم في أجواء أحسن. (رابح، 2006)

4 - 2 - نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تقوم هذه النظرية على ترتيب حاجات الفرد إلى خمسة أنواع وذلك حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه أبراهام ماسلو سنة 1954 والمبين في مايلي:

أ/ الحاجات الفزيولوجية:

وتتمثل في الحاجات الأساسية للفرد من غذاء وماء ونوم وغيره .

ب/ الحاجة إلى الأمن:

وتتمثل في حاجة الفرد إلى جو تسوده السكينة والطمأنينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياته أو استقراره .

ج - الحاجات الاجتماعية(حاجات الحب):

وتتمثل في رغبة الفرد في أن يكون محبوبا من طرف من يحيطون به سواء كان ذلك في الأسرة أو منظمة العمل، أوفي المجتمع ككل .

د/ حاجات احترام الذات:

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم الإداري أو بين أقرانه وبقدرته على تحمل المسؤولية و الأداء الفعال لوظيفته.

5 - حاجات تحقيق الذات :

وتمثل هذه الحاجات التي تشغل قمة الهرم في تحقيق الفرد ما يصبوا إليه بحيث يحقق إشباعا لحاجاته ورغباته السابقة، ولا يمكن أن يتحقق هذا الإشباع إلا بعد إشباع الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عال من الوعي بالذات .

ويؤكد ماسلو أن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية ولا يمكن مثال القفز إلى تحقيق حاجات احترام الذات دون تحقيق حاجات الأمان والحاجات الفسيولوجية.

وإذا ما أريد أن تتحقق هذه النظرية بالنسبة للمنظمات فإنه بإمكان المشرفين وضع برنامج منظم لدوافع العمال، بحيث يعرفون الحاجات العامة الملحة لهم في مختلف المراحل مما يوفر الجو الملائم لإشباعها وذلك لأن ربط الحاجة بالعمل ويؤدي إلى تحسين نوعية الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. (مصطفى، 1992)

4 - 3 - نظرية العاملين لهرزبورغ:

اقترح فريدريك هرزبورغ سنة 1959 نظرية العاملين، وذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية، يجب إشباعها وهذه الحاجات يمكن تصنيفها على مجموعتين هما :

أ/ **حاجات صحية:** ويطلق عليها أيضا "الحاجات الوقائية" وهي ضرورية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الفرد، وتتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من: الأجر، ظروف العمل الأمان، زملاء العمل... الخ.

ب/ **حاجات دافعة:** تمثل حاجات ذات مستوى أعلى وهي تميز الإنسان عن باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل .

ودعت هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يدفعهم إلى بذل جهد اكبر، وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي أفضل ولتحقيق ذلك يقترح هرزبورغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف. (مصطفى، 1992)

المطلب الثالث: الدراسات السابقة:

1 -الدراسة الأولى :سعيدة أوثن / -أيندة بيبى دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة CABAM مذكرة ماستر،تخصص: اتصال وعلاقات عامة ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2017/2018.

ركّز الباحث في إشكالية الدراسة على المحيط الداخلي للمؤسسة ومسّط الضوء أكثر على الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

توصل الباحث إلى طرح التساؤل الآتي : ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع الموظفين في مؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة والذي يبلغ عددهم 700 موظف.

وقد تم اختيار عينة مكونة من 70 مفردة من مجتمع الدراسة، لان هذه العينة ممثلة أي أنها تعكس بصورة دقيقة مختلف خصائص مجتمع البحث الذي سحبت منه.

كما اعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميداني على المقابلة و الاستبيان ،إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال فترة البحث الميداني.

وكان مجاله الدراسي:

بالنسبة للمكاني : أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة، ولاية أم البواقي.

أما المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017/2018 بدءا من شهر فيفري إلى غاية شهر أفريل.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في:

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

للاتصال الداخلي دور كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تبين أنه موضوع بالغ الأهمية لما لهذا الدور من أهداف، وكذا مدى مساهمة في تسيير أعمال المؤسسة بمهامها على أكمل وجه، إذ أن عدم فعالية قنوات الاتصال بين أفراد المؤسسة يسبب الكثير من المشاكل والاضطرابات داخل المؤسسة.

أن الاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلا يمكن القيام باتصال خارجي دون وجود اتصال داخلي وهو ما فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام به والعمل على تحسينه، وكل هذا من أجل نجاح العملية الاتصالية من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

2 - الدراسة الثانية:

من إعداد الطالبة حساني نسرین أمينة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك مركب GL2Z، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال التنظيمي

تناول الباحث في اشكالية الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك GL2Z.

و تمثلت إشكالية الدراسة في:

ما العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسه سوناطراك؟

اعتمد الباحث في دراسة الظاهرة على المنهج الوصفي التحليلي

وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة على جميع عمال المؤسسة الدائمين والذي يبلغ عددهم 800 عامل مقسمين على جميع الأقسام في المؤسسة

وقد تم اختياره عينه قدرها 250 فردا عاملا في المؤسسة بنسبه تمثيلية قدرها 15 بالمائة.

واعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميداني على الملاحظة والاستبيان.

الحدود المكانية: جرت الدراسة في مؤسسة سوناطراك GL2Z.

الحدود الزمنية: ، في هذه الدراسة لقد تم تحديد الفترة الزمنية ابتداء من شهر جانفي 2020 إلى شهر ماي من نفس السنة إلا أنه لظروف صحية عالمية لمرض COVID 19 تم تأجيل التبرص بسبب الحجر الصحي إلا أنه تم تقديم الاستثمارات و استرجاعها في شهر فيفري .

أما نتائج الدراسة فيمكن حصرها في مايلي :

- وجود علاقة طردية قوية -إيجابية- بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي حيث كلما كان تطبيق الاتصال الداخلي أحسن كلما كان الأداء الوظيفي أفضل وبالتالي بقاء واستمرارية المؤسسة وكذا تحسن أداءها ككل .

- هناك علاقة قوية بين الأداء الوظيفي وأداء المؤسسة ككل حيث لا يمكن التفريق بينهما لقوة التشابك ونوع تلك العلاقة، فتحسن أداء الفرد وجودة عمله يرافقه مباشرة تحسن الأداء الكلي للمؤسسة .

- العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، هي علاقة تأثير وتأثر، أي كلما كان الاتصال فعالا يؤدي دورا حيويا ومؤثرا في أداء العاملين، كلما كان الأداء حسنا و مستوى الإنتاجية مرتفع، فالاتصال داخل المركب أداة تنظيمية ضرورية لا غنى للمركب عنه، وفي ممارسة أنشطته .

_ يحظى الاتصال الداخلي في المركب بمكانة هامة ويسمى بجهاز الاتصال الداخلي، يدخل ضمن أهدافها الإستراتيجية،فهو يركز على نوعية استخدام الأساليب الاتصالية والتحكم في تقنياتها، وتأمين التنسيق مع الصورة الخارجية للمؤسسة، كما تستخدم إدارة المركب نظام خاص بتحسين الأداء فيها، والذي ينعكس بدوره على أداء مؤسسة سونطراك الأم ما يؤكد أفراد عينة الدراسة، أن الاتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

3 - الدراسة الثالثة:

من إعداد الطالبتين : ياسمينة بودويرة،مريم بوزردوم. الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلية- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . تخصص: الاتصال والعلاقات العامة. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، السنة الجامعية: 2017/2016

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

تناول الباحث في إشكالية الدراسة أهمية الاتصال الداخلي كونه المحرك الأساسي في عمل المؤسسات، إضافة إلى مساهمة الأداء العالي الجيد للعمال في تحقيق أهداف المؤسسة.

توصل الباحث إلى طرح التساؤل الآتي:

• ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي الميلية ؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

أما مجتمع البحث بالنسبة للدراسة هو عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية المقدر عددهم بـ (408 عامل)، وقد تم انتقاؤهم من مختلف وحدات هياكل المؤسسة (إطارات، إطارات تحكم أعوان تنفيذ) .

وقد تم اختيار عينة مكونة من 94 مفردة من مجتمع الدراسة، لأن هذه العينة ممثلة أي أنها تعكس بصورة دقيقة مختلف خصائص مجتمع البحث الذي سحبت منه.

كما اعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميداني على الاستبيان إضافة إلى الوثائق والسجلات . وكان مجاله الدراسي:

بالنسبة للمكاني : مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية "جيجل".

أما المجال الزمني: بداية من جانفي 2017 إلى غاية شهر أفريل من نفس السنة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في أن:

الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي يقوم على الاتصال الرسمي وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات ، أوامر وقرارات والأفقي الذي يسهل طريقة العمل وكذلك نجد الاتصال الصاعد، الذي يكون على شكل شكاوي ومقترحات لكنا هذا الاتصال يبدوا بطيئاً في المؤسسة. أما الاتصال غير الرسمي فهو موجود بحكم العلاقات التي تربط بين العمال .

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة إلى العمال، في حين ينبغي أن تتجاوز هذه الوسائل وتسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات، وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي تطرأ عليها أو التكيف معها.

تواجه مؤسسة الخزف الصحي الكثير من الصعوبات والعراقيل متعلقة في الاتصال بالإدارة وكذلك صعوبات متعلقة بتقديم الشكاوي فلا تمنح فرصة للعاملين للتعبير عن مشاكلهم وهذا ما يحد من فعالية الاتصال

4 - الدراسة الرابعة:

من إعداد الأستاذين: فتيحة محمدي ، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة ،مخبر المجتمع الجزائري المعاصر جامعة سطيف2، (الجزائر)، مجله العلوم الاجتماعية

(المجلد 02_العدد15 سبتمبر2021،ص ص 40_58)

تناول الباحثان في هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة من خلال تسليط الضوء على المورد البشري كمحور رئيسي للعملية الاتصالية الداخلية وكذلك التطرق إلى دور الاتصال الداخلي في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

ولإحاطة بالموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

تضمن المحور الأول عرضاً مفاهيمياً حول الاتصال الداخلي أما المحور الثاني فقد تضمن عرضاً مفاهيمياً تطرق الباحثان فيه إلى عنصر الأداء الوظيفي، أما المحور الثالث المحور الثالث فتم من خلاله فحص العلاقة بين الأداء الوظيفي والاتصال الداخلي.

نتائج الدراسة:لخصت نتائج الدراسة في النقاط الآتية :

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

- أولاً: أن الاتصال الداخلي هو المسؤول عن إيصال المعلومة إلى كافة الأعضاء الفاعلين في المنظمة وأنه يؤدي عده وظائف بحيث كلما تم تنظيم الاتصال الداخلي واحتل مكانة في الهيكل التنظيمي للمنظمة كلما تعاضم دوره وتعددت وظائفه.

- ثانياً: أن الأداء الوظيفية هو ليس فقط تحقيق الموارد البشرية للأهداف بل كيفية تحقيقهم لهذه الأهداف كما يشير إلى أن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموارد البشرية من خلال الجهد المبذول من طرفه على أن يكون الأداء المنجز ذو جودة وكفاءة عاليتين.

- ثالثاً: أن هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والاتصال الداخلي حيث يعتبر المورد البشري محورا رئيسا في العملية الاتصالية الداخلية كما أن الاتصال الداخلي يعتبر وسيلة للرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية، فشرطا ومتطلبا رئيسيا لتميز الأداء الوظيفي ومنه تميز الأداء التنظيمي ككل.

5 - الدراسة الخامسة:

عبيدلي عصام، عزوي امير ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال أزمة فيروس كورونا - كوفيد-19- (دراسة تطبيقية على عينة من مكاتب المحاسبة في الجنوب الشرقي) جامعة غرداية _ غرداية (الجزائر) ، جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة (الجزائر)، مجلة التكامل الاقتصادي (المجلد: 9 - العدد: 2 / جوان 2021) ص ص: 121 - 134

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال جائحة انتشار فيروس كورونا كوفيد-19- وذلك من خلال قياس سرعة الأداء؛ نوعية الأداء وحجم الأداء لعينة مكونة من 57 فردا من عمال مكاتب المحاسبة بالجنوب الشرقي من خلال أساليب التحليل الإحصائي وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

أظهرت الدراسة رضا العينة موضوع الدراسة على توفر البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات في أماكن العمل وكذا قواعد المعلومات الكافية والبرامج المطلوبة لأداء المهام إضافة إلى توفر الاتصال بشبكة الإنترنت على مستوى المكاتب.

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

- أظهرت الدراسة وجود علاقة بين مقاييس الأداء الوظيفي (حجم الأداء، نوعية الأداء، سرعة الأداء) و استخدام تكنولوجيا المعلومات خلال أزمة فيروس كورونا -كوفيد19- حيث ساهم استعمال الأدوات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات في الحفاظ على مستوى مقبول جدا من الأداء الوظيفي رغم أزمة انتشار الفيروس وما صاحبها من اضطرابات على كافة المستويات خاصة ما تعلق بتقلص حركة النقل و نقص في اليد العاملة أو الاستشفاء و هنا برزت أهمية وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كأداة لتقسيم العمل و التواصل عن بعد و كذا التعامل الإلكتروني مع مختلف الجهات التي تتعامل معها مكاتب المحاسبة (الزبائن إدارة الضرائب؛ مصالح التأمين الاجتماعي...الخ).

- أظهرت الدراسة أيضا مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحفاظ على شروط الوقاية من فيروس كورونا وخاصة تجنب الاتصال المباشر بين الأفراد والحفاظ على التباعد الاجتماعي المطلوب.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

-أظهرت الدراسة عدم وجود أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي خلال أزمة فيروس كورونا تعزى لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والعمر).

الجدول رقم (01):يمثل تلخيص عام للدراسات السابقة.

اسم صاحب العمل	عنوان العمل	شكل و سنة انجاز العمل	تخصص الدراسة	طبيعة المنظمة محل الدراسة	الملاحظة المسجلة
سعيدة أوشن ، ليندة بيبي	دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	مذكرة ماستر، سنة 2018	اتصال وعلاقات عامة	مؤسسة الغرف الصحراوية بعين CABAM مليلة	تمكنت من إثبات دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
حساني نسرين	دور الاتصال	مذكرة مكملة لنيل	علوم الإعلام	مؤسسة سوناطراك	قامت بتسليط

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

الضوء على المورد المورد البشري كمحور رئيسي للعملية الاتصالية الداخلية	مركب GL2Z	والاتصال (اتصال التنظيمي)	شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال 2020	الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال	امينة
أن حجم العينة محل الدراسة الميدانية كانت جد واسعة	مؤسسة الخزف الصحي - الميلية-	الاتصال والعلاقات العامة	مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال 2017	الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي	ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم
قامت بتبسيط الضوء على المورد البشري كمحور رئيسي للعملية الاتصالية الداخلية	لا توجد دراسة ميدانية	علوم التسيير (إدارة الموارد البشرية) علوم التسيير (إدارة المنظمات)	مقال علمي سنة 2021	تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة	فتيحة محمدي ، نصر الدين غراف
أن إشكالية الدراسة اتسمت بالحدثة من خلال الربط بين متغيرتين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الأداء الوظيفي	مكاتب المحاسبة في الجنوب الشرقي	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	مقال علمي سنة 2021	العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي	عبيدلي عصام ،عزوي امر

المصدر: (من إعداد الطالب).

إن الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها باختلافها وتسلسلها الزمني قد عالجت موضوع الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي وقد ساهمت هذه الدراسات كثيرا في إبراز أهمية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين من خلال التطرق إلى أهم أساليب ووسائل الاتصال الداخلي من طرف المديرية وقد ساعدتنا هذه الدراسات

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

السابقة كثيرا في فهم جوانب الموضوع كما قمنا باستخلاص نظرة عامة حول المنهج المتبع كذلك أهم المراجع المستخدمة وتتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة كونها تعالج موضوع الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي إلا أن دراستنا تعتبر تكملة للدراسات السابقة وذلك من خلال معالجة موضوع تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الوسائل العامة بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي: تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل السابق المراحل التاريخية للاتصال و الأداء الوظيفي وأهم النظريات المتعلقة بهما وتطرقنا للدراسات السابقة والتي تفيد في فهم موضوع الدراسة أكثر، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي من خلال الإشارة إلى أهم المفاهيم العامة، أنواع وأهمية الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى محددات الأداء الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مدخل عام حول الاتصال الداخلي:

1 _ تعريف الاتصال:

من الناحية اللغوية:

عرفها مختار القاموس: "وصل الشيء بالشيء وصلاً، بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين". (سلوى و هناء، 1999)

يعرفه ناصر محمد العديلي: بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه". (ناصر م.، 1995)

الاتصال الداخلي:

"هو جميع الاتصالات التي تتم في داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها". (حسن و محمد، 2007)

-تعريف هوكنز Hawkins وبرستون Preston عملية الاتصالات بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية" (حمد، 2009)

و عرفه ابراهيم عرقوب 1933 "أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين". (فضيل، 2003)

في حين ترى الباحثة ماري إيلان واستيفان: أن (رضوان، 2015) "الاتصال الداخلي يشمل كل الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة والتي تختلف باختلافها".

2 - أنواع الاتصال الداخلي:

2 - 1 - الاتصال الرسمي :

يمكن تعريف الاتصالات الرسمية، بأنها عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي ، يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة ، بحيث تكون الاتصالات نظاما مرتبا لنقل المعلومات بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات و البيانات والقرارات من أعلى القمة في المؤسسة ، نزولا حتى أدنى المستويات الوظيفية. (أحمد ا.، 2009)

2 - 1 - 1 - اتجاهات الاتصالات الرسمية:

2 - 1 - 1 - 1 - الاتصال النازل (الهابط):

يتم هذا الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين فيكون المرسل هو (الرئيس، مدير عام ، مدير تنفيذي .) في حين يكون المستقبل هو المرؤوس (رئيس قسم ،...الخ.) أو يكون المرسل رئيس قسم و المستقبل الأفراد العاملين. (أي من أعلى الهرم إلى الأسفل) و تكون الرسالة في هذا النوع من الاتصال عبارة عن (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. (نبيل، 2011)

2-1-1-2 الاتصال الصاعد:

هذا النوع من الاتصالات عبارة عن مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، توضيح أفكارهم (أي الاتصال يكون من الأسفل إلى الأعلى) ومختلف مشاكلهم بشكل يسمح للرؤساء باتخاذ القرارات المناسبة ، ، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات السلطات العليا دون معرفتهم بوجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، و إلا كان ذلك على حساب نوعية القرارات المتخذة ، ومن بين الأمثلة على الاتصال الصاعد ، التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة ، والاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين. (محمد، 2001)

2-1-1-3 الاتصال الأفقي :

هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد (في مستوى واحد)، أو الجماعات في المستويات المتقابلة (اتصال مدير المدرسة بمدير آخر ، أو المدرسين بعضهم البعض) ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى تعزيز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة ، في ما يخص تنسيق العمل ، وتبادل مختلف المعلومات و الأفكار ، وحل المشكلات و الإقلال من حدة الصراعات ، والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون والتناسق بين العاملين. (نعيم، 2011)

2-2- الاتصال غير الرسمي :

الاتصال غير الرسمي : هو الإتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية و مستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي، و يضيف "مارش" و "سيمون" في كتابهما المشهور "المنظمات" عاملين لتشكيل شبكة الاتصال غير الرسمية و هما الكفاءة و الاستخدام، فالكفاءة الاتصالية لوسيلة ما تجعلها أكثر استخداما و إن امتلاك لغة احترافية مشتركة و خلفية و تجربة متشابهة تحمل الاتصال الأكثر كفاءة ، فمن ثم فإن الأشخاص الذين يمتلكون تلك الأمور المشتركة يميلون لأن يتصلوا ببعضهم، و هذا يشكل شبكة اتصال غير رسمية. (صالح، 2004)

كما يعرف الاتصال غير الرسمي على انه الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقه غير رسمية بين العاملين من خلال تبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم وذلك مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص (حجاب، 2004).

3 - وسائل الاتصال الداخلي:

3-1 - الوسائل المكتوبة (وسائل غير مباشرة):

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمات المكتوبة التي تصدر من المرسل إلى المتلقي، ويمكن القول عنها بأنها أكثر القنوات الاتصالية دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى، وعليه فإن الوسائل الاتصالية تتسم بالبساطة والوضوح والدقة وتتم عن طريق أشكال مختلفة من بينها :

3-1-1- التقرير:

يتم تحرير التقرير من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة ، حيث يكون هذا التقرير مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي و هو يهدف إلى إيصال المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

3-1-2- الإعلانات:

و هي عبارة عن لوائح داخلية تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية من أجل السير الحسن لمصالحها ويعتبر الإعلان هو وثيقة رسمية حيث انه يحمل إمضاء وتاريخا.

3-1-3- المذكرة (المدونة الإعلامية)

هي مختلف المعلومات أو التعليمات الصادرة من الإدارة و الموزعة على عدد محدد من المسؤولين، ويتعلق مضمون المذكرة بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز، والمدونة الإعلامية بشكل عام هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

3-1-4- رسائل إلى العمال:

وهي وثيقة تحرر من طرف المدير موجهة إلى العمال لتوجيه معلومات في شكل رسالة تسلم إليهم، للتذكير بموضوع ما، أو لدعوتهم لاجتماع معين. (مصطفى ح، 1998)

3-1-5- جريدة المؤسسة:

تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة بالمؤسسة فهي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل، وإسهاماتهم في تقدم العمل. (Marie، 1992)

3-1-6- دليل المنظمة:

يشتمل دليل المنظمة على نبذة عن المؤسسة، بدايتها تطورها ونشاطاتها و إداراتها ومختلف الممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ،ومواعيد العمل والإنجازات ،وكل ما يخص المؤسسة والعاملين فيها وسياساتها .

3-1-7- لوحة الإعلانات:

وسيلة اتصالية توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة و هي سهلة التنفيذ والتسيير ، قابلة للتعديل ، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل: معلومات متعلقة بالصحة ،الأمن،معلومات حول أوقات وظروف العمل.

3-2- الوسائل الشفوية(وسائل مباشرة):

يتم الاتصال الشفهي بين طرفين أو أكثر و ذلك عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي إليه شفهيًا،أي عن طريق الكلمة المنطوقة ،من مميزات ز هذا الأسلوب كونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه،ومن بين الوسائل الشفوية المستخدمة مايلي :

3-2-1- الاجتماعات:

و هي وسيلة يتم فيها مناقشة الآراء عن طريق الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين العاملين، وهنالك نوعان من الاجتماعات: (Marie، 1992)

3-2-1-1- اجتماع تبادل الخبرات:

وهو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين و العمال مع مسؤول في المؤسسة سواء كان المدير أو رئيس فرع ،ومن خلال هذا الإجماع يتم نقل و مشاركة الخبرات والأفكار بين المشاركين فيه.

3-2-1-2- الاجتماع الإعلامي:

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

وهو اجتماع عدد من الأعضاء أو ممثلي العمال عن إدارة المؤسسة، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات و المستجدات إلى باقي المستخدمين، كما هذا النوع من الاجتماعات بطرح الأسئلة وتقديم مختلف الأفكار والاقتراحات.

3-1-2-3- المحاضرات:

عبارة عن لقاءات تنظمها الإدارة ويشترك فيها إطارات من داخل المؤسسة و من خارجها ،وتدور المحاضرة حول مواضيع و مسائل تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ،ومن بين إيجابيات المحاضرات أنها تساعد على مشاركة مختلف الأفكار الثقافية العامة لأعضاء المؤسسة وتساعد في تكوينهم.

3-1-2-3-الهاتف:

يعتبر الاتصال الهاتفي من بين الوسائل ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الحالي، فهو يتميز بسهولة و سرعته في نقل الأخبار (الأنية)، فالهاتف يعتبر سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع. (مختار و إبراهيم، بدون سنة)

3-1-2-3-المقابلة:

وهي عبارة عن تفاعل لفظي بين شخصين حيث يكون الاتصال مباشر، وهي مبنية على الحوار ومشاركة الأفكار، و الآراء.

3-3-الوسائل الإلكترونية(الوسائل الحديثة):

بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال استطاعت المؤسسات الاستفادة منها والاعتماد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية ، و نذكر منه:

3-3-1-الإنترنت:

وهي عبارة عن شبكة اتصالات تربط الآلاف من شبكات الكمبيوتر مع بعضها البعض ويستخدمها الملايين من مستعملي الحاسبات الإلكترونية في الوقت الحالي ،خاصة في الجامعات ، مراكز البحث العلمي، المؤسسات الحكومية، إذ تساهم في نقل المعلومات من نظام إلى آخر بسهولة وسرعة فائقة

3-3-2-الإنترانت:

تعتبر شبكة خاصة بالمؤسسة تعتمد على تكنولوجيات الإنترنت كالصفحات أو الرسائل الإلكترونية ومحركات البحث ،ويتم ذلك في مسالك خاصة (أي مخصصة لأعضاء المؤسسة فقط)تسمح هذه التقنية بأقل تكاليف وبأكثر أمان نقل وتوزيع المعلومات بين مختلف مستخدمي نفس المؤسسة أينما تواجدوا داخلها ،كما تسمح بتبادل وثائق ، ملفات ، دلائل، إجراءات....الخ، إضافة إلي الاتصال بقواعد البيانات والمساهمة في جماعات العمل.

3-3-3-البريد الإلكتروني:

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

يعد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تهدف لتسهيل وتبادل المعلومة على الفور.

ويكون تبادل المعطيات في البريد الإلكتروني على شكل نصوص، صورة ثابتة أو متحركة، أو صوت، ويتم ذلك باستخدام نظم البريد الذي يعتمد على الحاسب الإلكتروني في استقبال الرسائل، تخزينها ونقلها.

حيث يمكن لصاحب العتبة توجيه رسائله لشخص أو عدة أشخاص، إذ تستعمل المؤسسات الكبرى هذه التقنية بكثرة كوسيط بينها وبين مختلف الجهات التي تربطها علاقة معها أو مصلحة مباشرة. (عمرو و علي، 1982)

4- أهمية الاتصال الداخلي:

إن الاتصالات تعد محور أساسيا لقيام المؤسسة، ويمكن إيجاز أهمية الاتصالات الداخلية لإدارة المؤسسة فيما يلي :

- من خلال الاتصالات الداخلية يتم نقل مختلف المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة و ذلك يساهم اتخاذ القرارات الإدارية، نجاح المؤسسة ونموها و تحقيق أهدافها.

- تساهم الاتصالات الداخلية في إحكام متابعة ومراقبة العمال من خلال المقابلات والتقارير التي تتقل باستمرارية بين الأفراد، عبر المستويات الإدارية المختلفة ،و الإطلاع على أداء الموظفين و مراقبة الأعمال المنجزة وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد في حالة وجودها، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة .

- الاتصال الداخلي هو المفتاح الرئيسي للإدارة، فهو يقود إلى تنسيق الجهود كما يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

- تعد عملية الاتصال الداخلي بين الأفراد أساسية في توجيهه، وتغيير سلوك الأفراد في المؤسسة، كما تعد احد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين فيها .

- يتم من خلال عملية الاتصال الداخلية اطلاع الرئيس على مختلف نشاطات المرؤوسين و المستخدمين ، كما يستطيع التعرف على ردود فعلهم ومدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله القيادية داخل المؤسسة. (محمد و أحمد)

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

5 - أهداف الاتصال الداخلي:

- _ نقل المعلومات و التعليمات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد
- _ تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين، وبين أعضاء الإدارة ككل
- _ قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- _ إقامة ثقة و غرس روح الانتماء للمؤسسة.
- _ تهيئة مناخ العمل الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع روح المعنوية.
- _ اتخاذ القرارات السليمة و المناسبة.
- _ شرح أهداف ومشاركة خطط المؤسسة مع عاملين .
- _ قيادة التغيير داخل المؤسسة
- _ نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا .
- _ الاستشارة ومناقشة المشاكل و حل الصراعات إن وجدت. (ربحي، 2007)

6 - معوقات الاتصال الداخلي:

تعتبر عملية الاتصال الداخلية هامة وجد ضرورية في المنظمات، ولتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة،وجب الاهتمام عند اختيار نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، ونادرا ما نجد نظاما خاصا بعملية الاتصال خالي من المشكلات و العوائق (أحمد و عبد الرحمن، 2005).

وتظهر معوقات الاتصال الداخلي نتيجة مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

6-1- العوائق التنظيمية:

وتكون ناجمة عن :

_ مشاكل في الهيكل التنظيمي للمنظمة ،حيث تؤدي إلى عرقلة انسياب المعلومات وتدفعها بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي .

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

__ مشاكل التخصص الوظيفي والتي تظهر بسبب تنوع التخصصات وطبيعة العمل في مختلف إدارات وأقسام المنظمة .

__ مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها. (صلاح، 2008)

6-2- العوائق النفسية (الفردية) :

من يسن العوامل التي تؤثر تأثيرا مباشرا على مدى فعالية الاتصال العوائق النفسية. ومن بين هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد و إلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فعالية الاتصال .

6-3- معوقات تقنية:

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة إلا أن المعوقات التقنية والتي مصدرها عدم استخدام الوسيلة الملائمة لشكل الرسالة وعدم وضوح الأهداف والتعليمات، فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية. (مهدي و علي محمد، 1996)

المطلب الثاني:مدخل عام حول الأداء الوظيفي:

1 - تعريف الأداء:

الأداء من الناحية اللغوية يعني "الإنجاز"، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي المستعمل في مجال إدارة الموارد البشرية performance والمشتق من الفعل "to perform" الذي يعني تأدية عمل معين. (تغلابت و زيتوني، 2017)

ويقصد بالأداء: هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ،ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة .(كامل، 2008)

ومن وجهه نظر "حسن": " يشير الأداء إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .(حسن ر.، 2000)

2 - مفهوم الأداء الوظيفي:

القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. (إبراهيم، 2013)

"هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بوظيفته ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ". (سعد، 2011)

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

3- عناصر الأداء الوظيفي

لقد تعددت تصنيفات الأداء الوظيفي حسب اختلاف اهتمام و الباحثين الذين اتجهوا للبحث و للتعرف على عناصر و مكونات الأداء الوظيفي من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء للموظفين و يمكن حصر عناصر الأداء الوظيفي في ما يلي:

3-1- الموظف وكفاءاته:

وهي تمثل الخصائص الأساسية التي يتمتع بها الموظف وتقوم بإنتاج أداء فعال يقوم به، وهي عبارة عن ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل، و قدرته على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

إضافة إلى أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة، حيث يسعى الموظف لزيادة كفاءته و تطوير أداءه.

3-2- العمل ومتطلباته :

وهي وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات و جهد، فهي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف، وما تقدمه من فرص عمل، إضافة إلى الدقة والنظام والإتقان والبراعة، والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء

3-3- البيئة التنظيمية:

وهي عبارة عن المجتمع و الإطار الذي يمارس فيه الموظف مهامه، فهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية.

ومن بين العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الوظيفي الفعال نذكر منها (التنظيم وهيكله، وأهدافه وموارده، ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال وهي مختلف العوامل (الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية). (إبراهيم، 2013)

4- محددات الأداء الوظيفي:

يعد العنصر الإنساني من أهم عناصر الإنتاج في المنظمة و هو الأساس في رفع كفاءة الأنظمة و تحقيق أهدافها و لذلك كان لابد من التأكد المستمر على أن الإنسان هو المورد الحقيقي و الهام في المنظمة، فإن الإنسان هو الذي يخطط و ينظم و يستخدم هذه الموارد ومن هنا برزت أهمية دراسة الطرق التي يجيب على الأنظمة إتباعها لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و لذلك لا بد من دراسة العوامل المحددة لكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات رئيسية و هي:

4-1- رغبة العامل في العمل:

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

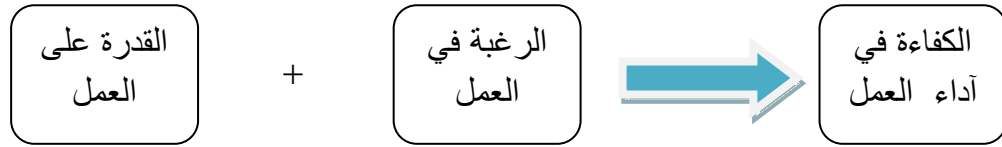
و تشمل رغبة العامل في العمل أولاً كفاءة العامل المرتبطة بشخصية الفرد و أسلوب تفكيره و دوافعه و حاجاته و درجة تعلمه و ثقافته، بالإضافة إلى ذلك العوامل المتعلقة بجماعات العمل و العوامل المتعلقة بالتكوين الاجتماعي و الحضاري للإنسان .

2-4- قدرة العامل على العمل:

و هي قدرة العامل على تأدية مختلف جوانب واجبات ومتطلبات العمل و تشمل هذه الجوانب اللازمة لأداء العمل مثل المستوى التعليمي و التدريب و المهارات الشخصية للعامل.

و عادة تصاغ العلاقة بين عنصر الرغبة والقدرة في شكل معادلة كالآتي:

الشكل رقم (02): يوضح العلاقة بين عنصر الرغبة والقدرة



حيث كلما زادت رغبة العامل في العمل مع زيادة القدرة على العمل كلما كان العمل أكثر كفاءة. (نداء، 2008)

5- معايير قياس الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

توجد عدة معايير لقياس الأداء و ذلك بهدف مراقبته بصفة دائمة، و ذلك للتعرف على أي تذبذب أو خلل على مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب و في المكان المناسب.

فمن بين معايير قياس الأداء الوظيفي :

5-1- الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ومن جهة جودة المنتج ،لذلك يجب أن يتناسب مستوى جودة المنتج مع الإمكانيات المتاحة ،وهذا ما يستدعي وجود معايير لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليها من أجل قياس الأداء إذا دعت الحاجة ،فضلا على الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في إنجاز و أداء العمل المطلوب (الأهداف ، التوقعات)

5-2- الكمية :

تعتبر الكمية عن حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد بالإضافة إلى حجم أداء العمل المطلوب إنجازه، إذ يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز وذلك من أجل تحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات (حيث كلما زادت كفاءة العامل زاد حجم العمل المنجز) . (شامي، 2009-2010)

5-3- الوقت:

للوقت أهمية كبيرة في عالم الشغل حيث يعتبر الوقت موردا هاما غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يحتم استغلاله استغلالا أمثلا، وهو يعد أحد الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال، كما يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل. (بالإضافة إلى الحديث عن كمية العمل المنجز وجب الاتفاق على الوقت المستغرق لأداء العمل)

5-4 الإجراءات:

وهي عبارة عن الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف و هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها متفاهم عليها للقيام بالعمل على أكمل وجه .

رغم كون هذه الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين حولها، سواء بما يتعلق بإجناز المعاملات أو تسليمها وتسليمها من أجل ان تكون الصورة واضحة لجميع الاطراف، وحيث لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

6- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

من أجل تحسين الأداء الوظيفي وجب استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس الملل بالطريقة المثلى.

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

هنالك العديد من الأساليب و الوسائل التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية للموظفين بالمنظمة وهذه الوسائل تتضمن:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
 - العنصر البشري (العامل الرئيسي في العملية الإنتاجية)
 - الآلات والمعدات و التكنولوجيا المستخدمة
 - ومن بين الوسائل المساعدة في تحسين الأداء الوظيفي نذكر :
 - تطوير الكفاءة البشرية بالممارسة والتدريب.
 - خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين وروح الإنتماء
 - الإدارة بالأهداف (وضع أهداف مشتركة)
 - المشاركة والعمل الجماعي (روح المجموعة)
 - تصميم العمل (الوظيفة)
 - استخدام أساليب عمل حسنة بالإضافة إلى توفير ظروف العمل الملائمة .
- يتطلب تحتسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربع التالية:

- الجودة .

- الإنتاجية.

- التكنولوجيا.

- التكلفة .

ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات وإحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الإعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة". (شامي، 2009-2010).

7- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضا وتضم:

التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلما ضمت المؤسسة عمال اصغرفي السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز.

مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل ،والتوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة .

الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية).

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث الا وهو المناخ التنظيمي للمؤسسة حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته:

الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.

الإتصالات : من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة وذلك من اجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح وأيضاً خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية. (عبد و أبو سويرح، 2010)

- **الظروف المادية:** هي تعرب عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

- التحفيز: وذلك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافآت والترقية .

- التدريب: من شأن التدريب أن يسهل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الاستخدام الجيد لمختلف المعدات المتوفرة على مستوى المؤسسة.

-التكنولوجيا المستخدمة: نظرا للتطور التكنولوجي السريع المستمر في الأنظمة والمعدات أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين من القيام بمختلف الأعمال بفاعلية وفي وقت أسرع وبجودة أكبر. (العميان، 2005)

خلاصة الفصل:

يعتبر الاتصال الداخلي العمود الفقري لأي مؤسسة فمن خلاله تستطيع المؤسسة تجاوز مختلف العقبات التي تواجهها،فهو يمكنها من ضمان التنسيق بين وحداتها وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها،فنظرا لأهميته الكبيرة تسعى العديد من المؤسسات إلى تحسين اتصالها الداخلي وذلك بالتزود بمختلف وسائل الاتصال وخاصة الحديثة نظرا لما توفره من مميزات وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من خلال الإشارة إلى ماهية الاتصال الداخلي أهميته وأهدافه،بالإضافة إلى ماهية الأداء الوظيفي وذكر عناصره و طرق تحسينه كل هذا يساهم في فهم موضوع دراستنا أكثر .

كما أن تبني المؤسسات للإستراتيجية الاتصالية يختلف من مؤسسة إلى أخرى نظرا لخصوصياتها والتحديات التي تواجهها ، وهذا ما سنحاول التعرف عليه، من خلال دراسة حالة مديرية إدارة الوسائل بعد تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وذلك من خلال معرفة واقع الاتصال الداخلي بالمديرية وتحليل مدى أهمية الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

المبحث الأول: الإطار المنهجي.

بعد أن تناولنا في الفصل السابق أهم الدراسات و المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة و التي ساعدتنا في وضع الأسس النظرية التي تفيدنا في فهم أكبر لموضوع دراستنا ، وتدعيما لما قمنا بعرضه في الفصل السابق لإسقاط النظرية ميدانيا ، سنخصص هذا المبحث للإطار المنهجي للدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى أبعاد و عينة الدراسة ، المنهج المستخدم و أدوات البحث العلمية المستخدمة.

المطلب الأول: أبعاد وعينة الدراسة:

1 - أبعاد الدراسة:

نقصد بأبعاد الدراسة مجموعة العناصر الأساسية التي ترسم المعالم الدقيقة لمجال الدراسة،حيث يتم تجسيد هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني دون الحياد عن موضوع الإشكالية ،أما عينة الدراسة فيراد بها مجموعة العناصر البشرية التي تجرى عليها الدراسة الميدانية بحيث يفترض بأنها تمثل المجتمع الأصلي.

1-1- البعد الموضوعي:

يتمحور الموضوع المراد معالجته في هذه المذكرة في أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الوسائل العامة بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي و بهذا فهو يتكون من متغيرين: متغير مستقل و المتمثل في الاتصال الداخلي و أثره على تحسين الأداء الوظيفي . أما المتغير التابع يتمثل في الأداء الوظيفي وهو العنصر المتأثر بالاتصال الداخلي.

1-2- البعد البشري:

تشمل هذه الدراسة كل العمال والعاملات داخل بمديرية إدارة الوسائل وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

1-3- البعد المكاني: أجريت هذه الدراسة في النطاق الجغرافي لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

الكائن مقرها بشارع محمد بلوزداد الجزائر العاصمة.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

1-4- البعد الزمني:

أجريت هذه الدراسة داخل المديرية محل الدراسة الميدانية بداية من (يوم 1 مارس 2022) إلى غاية يوم (1 جوان 2022) ، و منه تم جمع المعلومات من خلال إعمال كل من الأدوات المنهجية المتمثلة في الاستبيان خلال المدة السابق ذكرها لإجراء الدراسة الميدانية.

1-5- البعد الأكاديمي:

ويقصد بهذا البعد تحديد المجال الذي تستند إليه الدراسة في معالجتها للموضوع، و يجد هذا البعد أهميته عندما يستند الموضوع المعالج إلى أكثر من تخصص علمي وهو الحال بالنسبة إلى موضوع دراستنا ،حيث نجد أن الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي موضوع مشترك بين تخصص إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية وعلوم الإعلام و الاتصال وهو ماكان واضحا من خلال الإطار المفاهيمي للدراسات السابقة،وبما أن المجال العلمي للباحث يؤثر في الموضوع المعالج من خلال أعماله للمبادئ العامة لتخصصه الأكاديمي عند معالجته سواء للجانب النظري أو التطبيقي ، كان لزاما علينا أن نقوم بتوضيح المعالم الأكاديمية لدراستنا ،ومنه أجريت هذه الدراسة في الإطار الأكاديمي لإدارة الأعمال و تسيير الموارد البشرية.

2- عينة الدراسة :

إن عملية اختيار العينة تعد عملية جوهرية وأساسية في البحث العلمي.

ويمكن تعريف العينة بأنها " : نموذجاً يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة تلك الوحدات". (عامر و إيمان، 2009)

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

تمثلت عينة دراستنا في الموظفين بمديرية الوسائل العامة بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي البالغ عددهم 30 فردا.

1-2- نوع العينة:

قمنا باختيار نوع عينة دراستنا بطريقة قصدية أو ماتسمى بالعمدية، وسميت بالعمدية لأننا تعمدنا فيها انتقاء أفراد العينة، و اخترنا هذا النوع من العينة كون مجتمع بحثنا صغير هو ما سمح لنا باختيار طريقة المسح الشامل وفقا لمجتمع الدراسة فهو يندرج ضمن المفردات التي بإمكاننا حصد حجمها الكلي .

و تعرف طريقة المسح الشامل بأنها " أسلوب جمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع "

و قد تميزت عينة دراستنا بجملة من الخصائص أهمها أنها من الصنفين ذكور وإناث، كما أنها تضم مختلف الرتب المهنية وتضم مختلف الأعمار والخبرة المهنية.

فمجتمع البحث الأصلي لدراستنا على مستوى مديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي هو مجموع الموظفين من إطارات ساميين و إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ.

المطلب الثاني: منهج وأدوات دراسة:

من المهم استخدام الأساليب و التقنيات المناسبة لجمع المعلومات و كذلك القدرة على تحليل الفرضيات لتأكيدا أو نفيها في نهاية البحث.

1-المقاربة المتبعة:

تهدف العديد من الأساليب العلمية الموجودة في مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية إلى اكتشاف حقيقة الظواهر و كشف ما هو مخفي منها.

يجب على الباحث استخدام منهج يعتمد عليه لجمع البيانات و تحديد ما هو ملائم لموضوع الدراسة و المشكلة المطروحة. ويحتل المنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

منهجية البحث هي عبارة عن العلم الذي يسعى بدراسة المناهج التي تستعمل في البحث العلمي، ويمكننا أن نقول عنه هو العلم الذي يوضح للباحث كيفية القيام ببحثه أو الطريقة التي يتخذها في بحثه منذ بداية اختيار موضوعه حتى الانتهاء من بحثه. كما تعرف على أنها الطريقة الفلسفية و الفكر المتبع في الأبحاث.

2- تعريف المنهج العلمي للدراسة "هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة. (أحمد و محمود، 2011)

بالنسبة للإطار النظري تم الاستناد على أسلوب المسح المكتبي و الغرض منه الوقوف على ما تناولته أهم المراجع في ما يتعلق بهذا الموضوع من كتب و مقالات و دراسات سابقة.

أما في ما يخص الإطار التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي والذي يظهر من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمديرية الوسائل العامة بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بغية تحليل مدى تأثير أسلوب الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين.

و يعرف RAYMOND المنهج الكمي على أنه: "ما يوقظ المعلومات المتوافقة من عنصر إلى آخر بين جميع العناصر وأن هذا التوافق بين المعلومات هو ما يسمح بعد ذلك بإجراء الإحصائيات وبصورة عامة التحليل الكمي للبيانات". (BOUDON, 1969)

و باستخدام المنهج الاستنتاجي الذي يعرف على أنه أسلوب يبدأ من فرضية واحدة أو أكثر والعمل نحو شرح هذه الفرضيات.

انطلاقاً من الفرضيات العامة، تسمح لنا هذه الطريقة بفهم عناصر معينة (من العام إلى الخاص).

3- أدوات البحث العلمي المستخدمة في الدراسة :

يشير مفهوم البحث العلمي إلى الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات التي تهتمه.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

لإنجاز أي بحث و العمل على إنجازه لابد من الاستعانة بمجموعة من الأدوات والتي تستخدم من طرف الباحث، كما أن خصوصية موضوع البحث هي التي تفرض على الباحث اختيار الوسائل المنهجية التي تخدم موضوعه، ولذلك فإن دراستنا تطلبت استعمال أكثر من أداة لجمع البيانات، فقد اعتمدنا في الجزء النظري على المسح المكتبي .

أما عن أدوات الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية .

3-1-الاستبيان:

عرف الاستبانة أو الاستبيان " : بأنه عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة التي يتم الإجابة عليها وتعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة مشكلة البحث". (منال، 2011)

3-2- مراحل إعداد الاستبيان:

الاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يقوم الباحث بصياغتها بدقة، وتعتبر وسيلة من وسائل جمع البيانات للتحقق من فرضيات المشكلة والإجابة على أسئلة الدراسة.

و هي مرحلة تطلبت الكثير من الوقت و الزيارات إلى مقر مديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل وذلك بغية الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الاستبيان، ومحاولة ربط الواقع الميداني بالواقع النظري، حيث بعد أن قمنا بعدة زيارات إلى مقر المديرية أجرينا فيها عدة مقابلات مع إطارات و مسؤولين و عمال حصلنا من خلالها على المعلومات اللازمة، مع اطلاعنا على أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا للاستفادة من الجانب النظري لموضوع دراستنا من اجل وضع فقرات الاستبيان في شكله الأولي، قمنا بإعداد الاستبيان و بعد تحكيمه من طرف الأستاذة المشرفة بجاهزيته، قمنا باختبار صدق وثبات محاور الاستبيان، ثم قمنا بتوزيعه على عناصر عينة الدراسة، ثم جمعناه بغرض معالجته.

3-3- صدق وثبات متغيرات الاستبيان:

للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على الأستاذة المشرفة حيث قامت بتحكيمة من خلال درجة مناسبة الأسئلة ومدى سلامة الصياغة العلمية لعبارات مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها وعلى ضوءها تم إجراء التعديلات حتى الوصول للشكل النهائي.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

استخدمنا في الدراسة لقياس ثبات الاستبيان طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha cronbach ، ويقصد بثبات الاستبيان أداة القياس أن يعطي النتائج نفسها إذا تم تطبيق الاستبيان على نفس العينة وفي نفس ظروفها،و الذي من خلاله يحسب معامل التمييز لكل متغير حيث يتم حذف السؤال الذي له معامل تمييز ضعيف،حيث تكون قيمته مقبولة إذا تعدت القيمة 0،60 و ذلك بالاعتماد على برنامج spss و قد أوضحت النتائج أن قيمة الثبات مرتفعة 0،937 و ذلك حسب الجدول :

جدول رقم (02):معامل "ألفا كرونباخ Alpha cronbach "لقياس ثبات الاستبيان.

معامل الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أقسام الاستبيان
0.861	0.743	12	المحور الأول
0.924	0.889	12	المحور الثاني
0.937	0.878	24	مجموع محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلى يتبين أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وأنها تحقق الشرط المطلوب لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية، حيث بلغ معامل الثبات (0،937) بالنسبة لمجموع محاور الاستبيان التي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس إذ أنها درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور بالإضافة إلى الاستبيان الكلي.

بعد قياس أداة الدراسة قمنا بإعداد الصيغة النهائية للاستبيان فقد تضمن الاستبيان 28 سؤالاً مقسماً إلى جزئين:

الجزء الأول: خاص بالمعلومات الشخصية للمستجوبين.

الجزء الثاني: يضم أسئلة حول اثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين نوضحها كالاتي:

الجزء الأول:تضمن أربعة أسئلة حول المعلومات الشخصية العامة والتي تساعدنا في دراستنا.

الجزء الثاني: يحتوي على محورين تضم 24 سؤالاً يهدف إلى معرفة مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين نعرضها كالاتي:

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

المحور الأول: يحتوي على 12 سؤالاً يهدف للتعرف على واقع الاتصال الداخلي بمديرية إدارة الوسائل من خلال معرفة أسلوب ووسائل الاتصال الداخلي والمعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

المحور الثاني: يضم 12 سؤالاً يهدف إلى معرفة اثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي من خلال الكفاءة الوظيفية للعاملين، وجوده الأداء الوظيفي ودافعية العاملين للعمل بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

3-4- طريقة معالجة النتائج:

المعرفة الجيدة بجوانب الدراسة تتيح للباحث تحديد نوع التحليل الذي يستخدمه في دراسته وفي كل مستوى يعد معرفة نوع المتغيرات ضروريا لمعرفة نوعية المقاييس والأساليب الإحصائية التي تناسب كل متغير.

فبعد أن قمنا بجمع البيانات ومراجعتها قمنا بتبويبها وجدولتها وتنظيمها بواسطة برنامج **SPSS version 25** نسخة 25، حيث تتم معالجة البيانات باستعمال الأسلوب الإحصائي الوصفي من خلال الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لبعض المتغيرات والتمثيل بالأشكال البيانية، مع اعتمادنا على كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح الأهمية النسبية لأجوبة عينة الدراسة اتجاه أبعاد محاور ومتغيرات الدراسة.

واستعملنا في ذلك معامل الثبات "ألفا كرونباخ **Alpha cronbach**" وذلك للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم ومن خلاله تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

واعتمدنا على مقياس لكارتر الخماسي حسب طبيعته كل متغير وقد تم وضع سلم من ترتيبي لهذه الأرقام وذلك للاستفادة منها في ما بعد عند تحليل النتائج كما هو موضح بقياس الإجابة على سلم ليكرت الخماسي:

جدول رقم (03): يوضح السلم الترتيبي لقياس الإجابة على سلم ليكرت الخماسي.

التصنيف	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: (من اعداد الطالب).

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

واستنادا إلى (القصاص، 2007)، تم حساب المدى للحصول على طول الخلية (1=4-5) و (0=4/5، 8) ثم بعد ذلك إضافته إلى اقل قيمة بالمقياس واحد وهكذا أصبح طول كل خلية كما يلي:

- من 1.00 وحتى 1.80 يمثل (أبدا) نحو كل عبارة.

- من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (نادرا) نحو كل عبارة.

- من 2.61 وحتى 3.40 يمثل (أحيانا) نحو كل عبارة.

- من 3.41 وحتى 4.20 يمثل (غالبا) نحو كل عبارة.

- من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (دائما) نحو كل عبارة.

بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت الأهمية للمتغير المراد قياسه والعكس صحيح.

3-5 توزيع الاستبيان:

تم اختياره عينه قصدية تكونت من 30 عاملا بمديرية إدارة الوسائل باختلاف رتبهم منهم 3 إطار سامي و9 اطارات و 4 أعوان تحكم و14 عون منفذ باختلاف الجنس والأعمار والخبرات موزعين بمختلف المديريات الفرعية وقد تم توزيع الاستبيان يدا بيد على العينة والجدول التالي يوضح أهم الاستبيانات الموزعة والمسترجعة كالتالي:

جدول رقم (04): يوضح توزيع استبيانات الدراسة

الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الباقي
المجموع	30	30	00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان..

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

المبحث الثاني: السياق التنظيمي لوزارة العمل ومديرية إدارة الوسائل.

المطلب الأول: تقديم عام لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي:

وفي السياق التنظيمي للدراسة سنقوم بالتقديم العام لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ومديرية الوسائل العامة محل الدراسة من خلال عرض الجانب التنظيمي للمؤسسة مع الإشارة إلى الاتصال الداخلي بالمؤسسة والأداء الوظيفي موضوع بحثنا

1- نشأة وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي:

يعود تاريخ إنشاء وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي إلى 27 سبتمبر 1962 خلال تشكيل أول حكومة جزائرية بعد الاستقلال . وقد تأسست وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي وفق سنوات بداية:

1965 : بعد تغيير الحكومة حول المرسوم رقم 69 - 216 المؤرخ في 23 أوت 1965 لوزارة العمل تسيير الشؤون الاجتماعية و بالتالي أصبحت تسمية الوزارة بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية و أصبحت تتكون من 4 مديريات : مديرية الإدارة العامة ، مديرية العمل والتشغيل ، مديرية التكوين، مديرية الضمان الاجتماعي

1966 : بموجب المرسوم رقم 65 - 256 المؤرخ في 19 أوت 1966 تم تحويل صلاحيات وزارة المالية والتخطيط في مجال التكوين إلى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .

1970 : بموجب المرسوم رقم 70 - 213 المؤرخ في 15 ديسمبر 1966 زودت وزارة العمل ب 3 هياكل و هي : المفتشية العامة ، مديرية التشغيل ، واليد العاملة.

1974: بموجب المرسوم رقم 74 - 66 المؤرخ في 20 مارس 1974 زودت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بمديرية جديدة تعزز المديرية السابقة و هي: مديرية الأجر.

1992 : بموجب المرسوم رقم 92 - 150 المؤرخ في 04 أفريل 1992 أصبحت تسمية الوزارة بوزارة العمل والحماية الاجتماعية.

1993: حدد المرسوم رقم 93 - 69 المؤرخ في 27 فيفري 1993 حددت صلاحيات وزارة التكوين المهني.

1994: ألحقت مديرية الضمان الاجتماعي بالنشاط بموجب المرسوم رقم 94 - 290 المؤرخ في 25 سبتمبر 1994 وتم تحويل مديرية تنظيم التشغيل و سوق العمل و مديرية ترقية التشغيل إلى الإدارة المركزية لوزارة العمل والحماية الاجتماعية.

1996 حدد المرسوم رقم 96 - 406 المؤرخ في 19 نوفمبر 1996 صلاحيات وزارة العمل والحماية الاجتماعية و التكوين المهني بموجب المرسوم رقم 96 - 406 المؤرخ في 19 نوفمبر 1996 تم تحديد و تنظيم الإدارة المركزية لوزارة العمل والحماية الاجتماعية و التكوين المهني.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

2- تنظيم الإدارة المركزية:

تشتمل الإدارة المركزية لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، تحت سلطة الوزير، على ما يأتي:

1- الأمين العام، ويساعده مديرا (2) دراسات، ويلحق به مكتب البريد والمكتب الوزاري للأمن الداخلي في المؤسسة.

2- رئيس الديوان، ويساعده ثمانية (8) مكلفين بالدراسات والتلخيص، يكلفون بما يأتي:

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتنظيمها.

- تحضير علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام وتنظيمها.

- تحضير علاقات الوزير مع المنظمات النقابية للعمال والمستخدمين والاتحاديات المهنية والجمعيات الوطنية وتنظيمها.

- متابعة العلاقات بين قطاعي الصحة والضمان الاجتماعي وتقييمها.

- الدراسات الاقتصادية والتحليل المالية للقطاع،

- تحضير نشاطات الوزير في ميدان العلاقات الدولية وتنظيمها،

- الاتصال الاجتماعي والعلاقات مع المواطن.

- متابعة برنامج نشاط القطاع.

وأربعة (4) ملحقين بالديوان:

3- المفتشية العامة، التي يحدد تنظيمها وسيرها بمرسوم تنفيذي.

4- المفتشية العامة للعمل، التي يحدد تنظيمها وسيرها بمرسوم تنفيذي.

5- الهياكل الآتية:

- المديرية العامة للتشغيل والإدماج، المديرية العامة للضمان الاجتماعي، مديرية علاقات العمل،

- مديرية الدراسات وأنظمة الإعلام، مديرية الدراسات القانونية والتعاون، مديرية عصرنة إدارة العمل والتشغيل

ومنظومة الضمان الاجتماعي، مديرية إدارة الوسائل.

3- مهام وزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي:

إن مهام وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي مقسمة إلى عدة وظائف و ذلك حسب تقسيم الهيكل

التنظيمي للوزارة فكل فرع له مهام وهي كالاتي:

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

محور التشغيل يحتوي على:

- المديرية العامة للتشغيل ومن مهامها :
- القيام بكل الدراسات الإستشرافية في ميدان التشغيل .
- ضمان التنسيق والتنشيط بين جميع هيئات التشغيل.
- دراسة البرامج النوعية للتشغيل، بالتشاور مع القطاعات المعنية والجماعات المحلية ومتابعة تنفيذها.
- اقتراح جميع التدابير التي من شأنها الحفاظ على الشغل وترقيته، مع القطاعات المعنية و الشركاء الاجتماعيين و تنفيذها.
- المبادرة بأدوات التحليل والتقييم الكمي والكيفي لبرامج ترقية التشغيل ووضعها.
- وضع التنظيم الضروري وكذا الآليات التي تسمح بضبط سوق العمل .
- المساهمة في إعداد التشريع والتنظيم المتعلق باستعمال اليد العاملة الأجنبية .
- المبادرة بالأدوات المطلوبة لتطوير الشراكة والتعاون في ميدان التشغيل ووضعها وتضم مديريتين :

1) مديرية ضبط التشغيل، وتكلف بما يأتي:

- اقتراح كل التدابير الرامية إلى الحفاظ على الشغل وترقيته، مع القطاعات والشركاء المعنيين وتنفيذها.
 - تنفيذ السياسة المتعلقة باليد العاملة الأجنبية والمشاركة في إعداد التشريع والتنظيم المرتبطين بها.
- وتضم مديريتين فرعيتين:

المديرية الفرعية للدراسات وضبط سوق العمل، يأتي: الفرعية للتأهيلات وتنقل اليد العاملة.

2) مديرية ترقية التشغيل والإدماج، وتكلف بما يأتي :

ضمان التنسيق على المستوى الوطني والمحلي للبرامج المنفذة في ميدان ترقية التشغيل وتطوير الشراكة في هذا المجال.

اقتراح البرامج والنشاطات التي من شأنها السماح بالإدماج المهني للفئات الخاصة ومتابعة تنفيذها.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

تطوير برامج التعاون في ميدان ترقية و ضمان تنفيذها وتقييمها.

وتضم مديريتين فرعيتين:

المديرية الفرعية لبرامج ترقية التشغيل والإدماج، المديرية الفرعية للتنسيق والشراكة.

محور الضمان الاجتماعي يضم مايلي:

(1) المديرية العامة للضمان الاجتماعي و تكلف بمايلي:

- إعداد التشريع والتنظيم في مجال الضمان الاجتماعي والتعاقدية الاجتماعية وضمان تنفيذه.
- المشاركة في إعداد الاتفاقيات والاتفاقات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي والتفاوض بشأنها.
- المشاركة بالاتصال مع القطاعات والهيئات المعنية، في تحديد ووضع التعاقدية في العلاقة بين المؤسسات العمومية للصحة والضمان الاجتماعي
- إعداد واقتراح التدابير الرامية إلى ترشيد نفقات الضمان الجماعي بما فيها تطوير المراقبة الطبية
- المشاركة في تطوير إجراءات وآليات التعاقد
- دراسة طلبات الترخيص بقبول الهيئات والوصايا الممنوحة من المنظمات الأجنبية.

وتضم مديريتين(2):

مديرية التشريع والتنظيم للضمان الاجتماعي والتعاقدية الاجتماعية، وتكلف بما يأتي:

- إعداد واقتراح النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال الضمان الاجتماعي والسهر على تنفيذها.
- إعداد واقتراح النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالتعاقدية الاجتماعية والسير على تطبيقها.
- المشاركة في تحضير الاتفاقيات الدولية ومتابعة تطبيقها.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية:

المديرية الفرعية للتشريع والتنظيم للضمان الاجتماعي،المديرية الفرعية للإنفاقيات الدولية للضمان الاجتماعي،المديرية الفرعية للتعاقدية الاجتماعية والأشكال التكاملية للحماية.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

ب - مديرية هيئات الضمان الاجتماعي، وتكلف بما يأتي:

ضمان التنسيق ومراقبة تسيير هيئات الضمان الاجتماعي.

توفر الشروط الضرورية للسير الحسن وضمان التنظيم المادي للسنوات والملتقيات.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية:

المديرية الفرعية للتقييم والاستشراف، المديرية الفرعية للحسابات والمالية، المديرية الفرعية للخدمات.

محور العمل ويضم:

1) مديرية علاقات العمل، وتكلف بما يلي:

إعداد المقاييس القانونية المتعلقة بتأطير علاقات العمل وتكييفها.

إعداد المقاييس القانونية المتعلقة بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل.

إعداد التشريع والتنظيم المتعلقين بالتشغيل، لاسيما في ما يخص اليد العاملة الأجنبية.

ضمان التنسيق والتشاور مع الهيئات النقابية في إطار الحوار الاجتماعي.

تنظيم الإعلام المتعلق بتنظيم العمل وضمانه.

وتضم أربع (4) مديريات فرعية:

المديرية الفرعية لمتابعة تطور القدرة الشرائية للأجور، المديرية الفرعية لتشريع العمل، المديرية الفرعية للوقاية

من الأخطار المهنية.

المديرية الفرعية للحوار الاجتماعي.

2) المفتشية العامة للعمل، و تكلف بما يلي:

تصور التدبير و الوسائل اللازمة لإنجاز المهام التي يخطر إياها التشريع و التنظيم و المعمول لمفتشية

العمل و تنفيذها.

3) مديرية العلاقات المهنية و مراقبة ظروف العمل، و تكلف بما يلي:

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

متابعة الوضعية الاجتماعية و تقييمها و إعداد التقارير الدورية بشأنها.

السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المعمول به.

المبادرة بكل التدابير الكيفية بالمشاركة في الوقاية من المنازعات الجماعية في العمل و تنفيذها و تضم

ثلاث مديريات فرعية:

المديرية الفرعية للعلاقات المهنية،المديرية الفرعية لمراقبة ظروف العمل. المديرية الفرعية للتقييس والمناهج.

3)مديرية الإدارة والتكوين مكلفة بمايلي:

- تسيير الوسائل البشرية والمادية الضرورية لسير مصالح المفتشية العامة للعمل.

- القيام بالالتزام بنفقات التسيير و التجهيز ر تصنيفها و الأمر بصرفها و تسديدها ومسك دفاتر المحاسبة

الخاصة بها طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بها.

-السهر على صيانة الممتلكات العقارية و المنقولة للمفتشية العامة للعمل ومسك جرد بشأنها.

إنشاء الرصيد الوثائقي لمفتشية العمل وتسييره ضمان توزيعه و تعميمه.

و تضم ثلاث مديريات فرعية:

المديرية الفرعية لإدارة الوسائل، المديرية الفرعية للتكوين والوثائق. ،المديرية الفرعية للإعلام الآلي

والإحصائيات.

الهيئات المساعدة:

مديرية الدراسات وأنظمة الإعلام الآلي، وتكلف بما يلي:

إنشاء بنك للمعطيات ورصيد وثائقي للقطاع وضمان حفظ الأرشيف.

إعداد برنامج الاستثمار القطاعي.

تمثيل القطاع في إطار إجراء المصادقة على مخطط الاستثمار القطاعي .

و تضم ثلاث مديريات فرعية:

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

المديرية الفرعية للدراسات والإحصائيات والبرامج، المديرية الفرعية للإعلام الآلي، المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف.

مديرية الدراسات القانونية والتعاون، وتكلف بما يأتي:

المساهمة في إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بالقطاع ومتابعة إجراءات المصادقة واقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين الأحكام المعيارية التي تدير القطاع.

4- الهيكل التنظيمي لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي:

إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة عبارة عن إطار يوضح الأجزاء الداخلية للمؤسسة كما يحدد السلطات والمسؤوليات مواقع اتخاذ القرار وكيفية توزيع المهام وأدوات التنسيق وأساليب التفاعل الواجب إتباعها داخل المؤسسة لأداء مهامها.

الشكل رقم (03):الهيكل التنظيمي لوزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي.

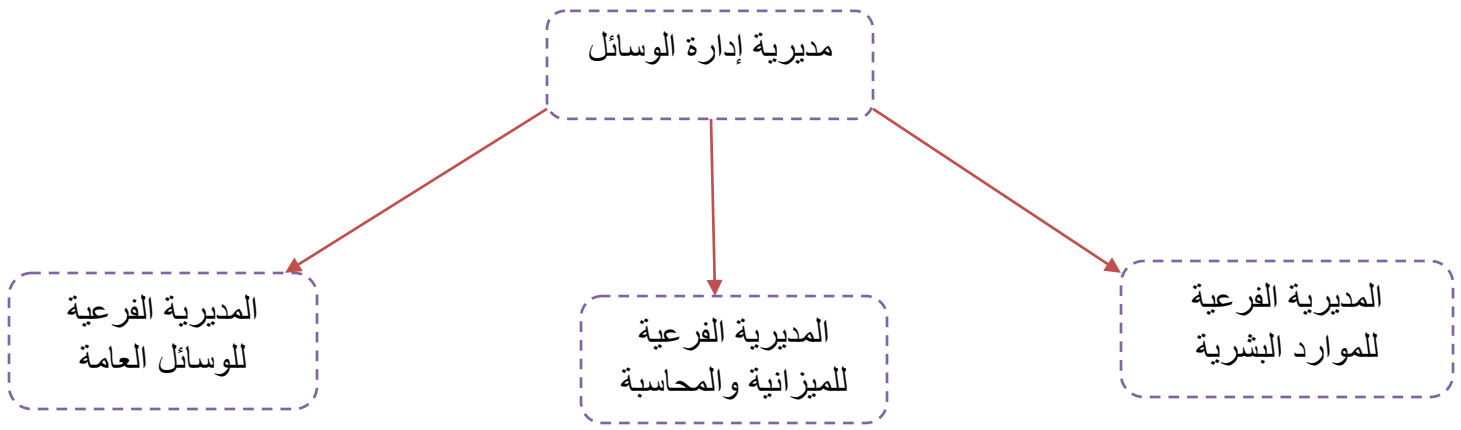
الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

2- مهام مديرية إدارة الوسائل:

- تحديد الوسائل البشرية والمالية والمادية الضرورية لسير الإدارة المركزية والمصالح غير الممركزة،
- وضع، تحت تصرف الإدارة المركزية، جميع الوسائل البشرية والمالية والمادية الضرورية لسيرها،
- مسك بطاقة خاصة بإطارات الإدارة المركزية والمصالح غير الممركزة والهيئات تحت الوصاية،
- ضمان نشاطات تكوين مستخدمي القطاع وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية:

الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية إدارة الوسائل.



المصدر: وثائق المؤسسة .

حيث تضم كل مديرية فرعية 3 مكاتب ممثلة في ما يلي:

الجدول رقم (05) : تقسيم المديريات الفرعية لمديرية إدارة الوسائل.

المديرية الفرعية للوسائل العامة	المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة	المديرية الفرعية للموارد البشرية
مكتب تسيير العتاد	مكتب المحاسبة	مكتب التكوين

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

مكتب تنظيم التنقلات المهنية و تنظيم المننديات و الملتقيات	مكتب الميزانية	مكتب تسيير المستخدمين
مكتب التموين والصيانة	مكتب الصفقات العمومية	مكتب تسيير الإطارات

المصدر: (وثائق المؤسسة).

المديرية الفرعية للموارد البشرية، وتكلف بما يأتي:

- إعداد الدراسات التقديرية لتحديد الحاجات الكمية والكيفية في مجال الموارد البشرية،
- ضمان توظيف المستخدمين الضروريين لسير مصالح الإدارة المركزية وتسيير مساهم المهني،
- إحصاء حاجات التكوين في القطاع،
- تنظيم نشاطات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لفائدة مستخدمي القطاع ومتابعتها،
- إعداد بطاقةية مؤسسات التكوين التي تخص القطاع وتحيينها.

المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة، وتكلف بما يأتي:

- تقييم الحاجات المالية السنوية للإدارة المركزية والمصالح غير الممركزة.
- وضع اعتمادات التسيير الموجهة للمصالح المركزية وغير الممركزة للقطاع.
- ضمان تنفيذ ميزانية تسيير القطاع وتجهيزه.

المديرية الفرعية للوسائل العامة، وتكلف بما يأتي:

- تقييم التموين بالوسائل المادية الضرورية لسير الإدارة المركزية وضمانه،
- تسيير الأملاك المنقولة والعقارية التابعة للإدارة المركزية وجردها وصيانتها،
- توفير الشروط الضرورية للسير الحسن للتنقلات المهنية وضمان التنظيم المادي للندوات والملتقيات.

3- الاتصال الداخلي و تكنولوجيا المعلومات بمديرية إدارة الوسائل:

3-1- الاتصال الداخلي:

يتم الاتصال داخل مديرية إدارة الوسائل حسب مدير الموارد البشرية من:

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

3-1-1-الاتصال من المدير إلى المديريات الفرعية للمؤسسة:

يتم في شكل رسمي نازل لتقديم أوامر وتعليمات حول العمل، و المعلومة توجه إلى المديرية الفرعية كل حسب تخصصه ومهامه و صلاحياته، وبدورها توجه إلى المكاتب.

3-1-2-الاتصال من المديريات الفرعية إلى المدير:

يتم في شكل صاعد لتقديم معلومات و مستجدات حول العمل.

3-1-3-الاتصال من المدير إلى الهيئات تحت الوصاية:

يتم في شكل رسمي نازل لتقديم الأوامر ومختلف البرامج و الملفات المتعلقة بالعمل.

3-1-4-الاتصال من الهيئات تحت الوصاية إلى المدير:

يتم في شكل اتصال صاعد عبر مختلف الوسائل لتقديم مستجدات حول العمل بالإضافة إلى تقديم الطلبات و مختلف الشكاوي.

3-1-5-الاتصال بين مختلف المديريات الفرعية:

يتم في شكل اتصال أفقي لتبادل المعلومات حول العمل

كما لا ننسى ذكر الاتصالات غير الرسمية للمديرية و المتمثلة في شبكة العلاقات الموجودة بين عمالها، و المتعلقة بالأفراد والزملاء وجماعات العمل ومشاكلهم ودوافعهم و رغباتهم وانجازاتهم.

حيث تتم هذه الاتصالات غير الرسمية خارج القنوات الرسمية المحددة والموفرة للاتصال وتعتمد الاتصالات غير الرسمية على قوة العلاقات التي تربط بين الأفراد والمجموعات في المديرية كما أنها تعتبر سبيلا يلجا إليها البعض داخل المؤسسة لتسهيل العمل وتوفير الوقت في تبادل مختلف المعلومات حول العمل.

أن الاتصال الداخلي بالمديرية يتم وفق الهيكل التنظيمي والقوانين وباستعمال مختلف الوسائل المتوفرة وبأشكال مختلفة.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

4 - تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمديرية إدارة الوسائل:

تعمل مديرية إدارة الوسائل جاهده لتحسين ظروف العمل ومنه تحسين الاتصال الداخلي ودعمه بمختلف الأساليب والوسائل بهدف ضمان التنسيق بين وحداتها وتحقيق التكامل في أعمالها.

حيث قامت المديرية بتوفير مختلف وسائل الدعم لعملية الاتصال الداخلي في مختلف وحداتها.

فبالإضافة إلى الوسائل التقليدية وفرت المديرية مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من خلال تجهيزي مختلف المكاتب والمديريات الفرعية بحواسيب متصلة بشبكة الانترنت، بالإضافة إلى تزودها بشبكة الانترنت محلية تربط مختلف المكاتب والمديريات الفرعية.

ومن بين وسائل الاتصال الداخلية التي تستخدمها المؤسسة:

1- LAN MESSENGER: برنامج LAN Messenger هو برنامج مراسلة فورية لأجهزة الكمبيوتر المصممة للاستخدام ضمن شبكة محلية واحدة (LAN).

يوفر العديد من برامج LAN Messenger وظائف أساسية لإرسال الرسائل الخاصة ونقل الملفات وغرف الدردشة. تتمثل ميزة استخدام ماسنجر LAN البسيط على برنامج المراسلة الفورية العادي في عدم الحاجة إلى اتصال إنترنت نشط أو خادم مركزي ، ولن يتمكن سوى الأشخاص داخل جدار الحماية من الوصول إلى النظام.

2 - TMS: نظام إدارة النقل (TMS) هو بمثابة منصة لوجستية تستخدم التكنولوجيا لمساعدة المديرية على تخطيط وتنفيذ وتحسين حركة البريد والوثائق، سواء الواردة أو الصادرة،. وغالبًا ما يكون هذا النوع من الأنظمة جزءًا من أنظمة إدارة سلسلة التوريد (SCM) الأكبر.

ويُعرف أحيانًا باسم حل نظام النقل أو برنامج نظام النقل، ويوفر نظام إدارة النقل (TMS) رؤية لعمليات النقل اليومية ومعلومات ووثائق، ويضمن تسليم البريد في الوقت المناسب. تعمل أيضًا أنظمة النقل على تسهيل إدارة عمليات النقل على المديرية.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

3 - الانترنت : تعتبر شبكة خاصة بالمديرية تعتمد على تكنولوجيايات الانترنت كالصفحات أو الرسائل الإلكترونية ومحركات البحث ، ويتم ذلك في مسالك خاصة (أي مخصصة لأعضاء المؤسسة فقط) تسمح هذه التقنية بأقل تكاليف وبأكثر أمان نقل وتوزيع المعلومات بين مختلف مستخدمي نفس المؤسسة أينما تواجدوا داخلها ، كما تسمح بتبادل وثائق ، ملفات ، دلائل ، إجراءات ، إضافة إلى الاتصال بقواعد البيانات والمساهمة في جماعات العمل.

4 - الهاتف: الاتصال الداخلي المباشر هو خدمة متوفرة بالمديرية من خلال التي توفير كتل من أرقام الهواتف للاتصال بنظام تبادل الفرع الخاص بالمديريات. تقدم المديرية أرقام هواتف الموظف لكل شخص يستخدم الاتصال الداخلي المباشر في المديرية من أجل تسهيل عملية الاتصال.(المصدر: الطالب اعتمادا على المقابلة مع الموظفين)

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل باستعراض منهجية البحث المتبعة في الدراسة الميدانية التي اعتمدنا فيها على المنهج الكمي حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي مديرية إدارة الوسائل لجمع البيانات حول موضوع دراستنا "أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي " وقصد معالجتها عن طريق أسلوب الإحصاء الوصفي من خلال مختلف مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت الملائمة لمتغيرات الدراسة عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة 25.0 ثم مناقشة هذه النتائج في الأخير.

بالإضافة إلى ذلك قمنا في الجانب التنظيمي إلى تقديم عام لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، ومديرية إدارة الوسائل محل دراستنا، مع عرض خصوصيات من خلال الإشارة إلى مختلف أشكال الاتصال الداخلي و تكنولوجيا المعلومات بمديرية إدارة الوسائل.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة

النتائج

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة:

تمهيد:

عند تقديمنا في الإطار السابق للإطار المفاهيمي والذي ساعدنا في وضع الأسس النظرية المساعدة في فهم متغيرات دراستنا من خلال الإشارة إلى أهمية الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، ثم الإطار المنهجي الذي قمنا من خلاله بتحديد المنهج المتبع الملائم لموضوع وأهداف دراستنا، و تدعيما لما قمنا بتقديمه سنقدم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف على واقع الاتصال الداخلي بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعمال، و ذلك من خلال عرض و تقديم نتائج الاستبيان، ثم مناقشتها وتحليلها بغية الوصول إلى نتائج الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة مع تأكيد صحة الفرضيات التي تم وضعها اونفيها، ومن ثم تقديم بعض التوصيات التي تساعد المديرية وشببياتها في الاستغلال الأمثل للاتصال الداخلي لبلوغ الأداء الأمثل في مهامها.

المطلب الأول: عرض المعلومات الشخصية العامة:

تساعد المعلومات الشخصية العامة للمستجوبين الباحث في التعرف على خصائص أفراد العينة المستجوبة وخلفياتهم وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية.

ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة دراستنا على قسم خاص بالبيانات الشخصية الخاص بأفراد العينة موظفي المديرية حيث اشتمل على أربعة أسئلة تتعلق بالجنس السن والمركز الوظيفي والخبرة المهنية ولقد تم جمع هذه المعلومات ووضعها في جداول لتسهيل قراءتها واستخلص الملاحظات منها وسيتم عرضها كما يلي:

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

1-جنس عينة الدراسة:

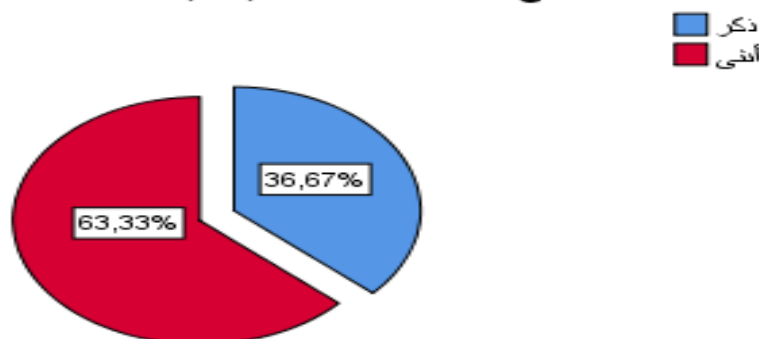
الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	11	36.7 %
أنثى	19	63.3 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *spss*

الشكل رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: مستنبط من نتائج الاستبيان.

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و المدونة في الجدول أعلاه رقم (06) والتي يبينها الشكل البياني الدائري توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، نجد أن:

- 11 فردا من عينة الدراسة بنسبة 36.67% ذكور

- 19 فردا من عينة الدراسة بنسبة 63.33% إناث

نلاحظ تباين كبير بين فئة الإناث و الذكور حيث نجد أن فئة الإناث هي الأكبر وهذا راجع إلى أن النشاط الإداري يعرف نوعا من العزوف لدى فئة الذكور، إضافة إلى أن فئة الإناث أصبحت لديها مشاركة كبيرة

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

في العمل الإداري بعدما فتحت لها الأبواب لاقتحام ميادين عديدة للعمل و التي من بينها العمل الإداري حيث يعتبر من الوظائف التي تفضلها الإناث مقارنة بالأعمال الأخرى التي تتطلب عناء و اعباء كثيرة.

2- عمر عينة الدراسة المستجوبة:

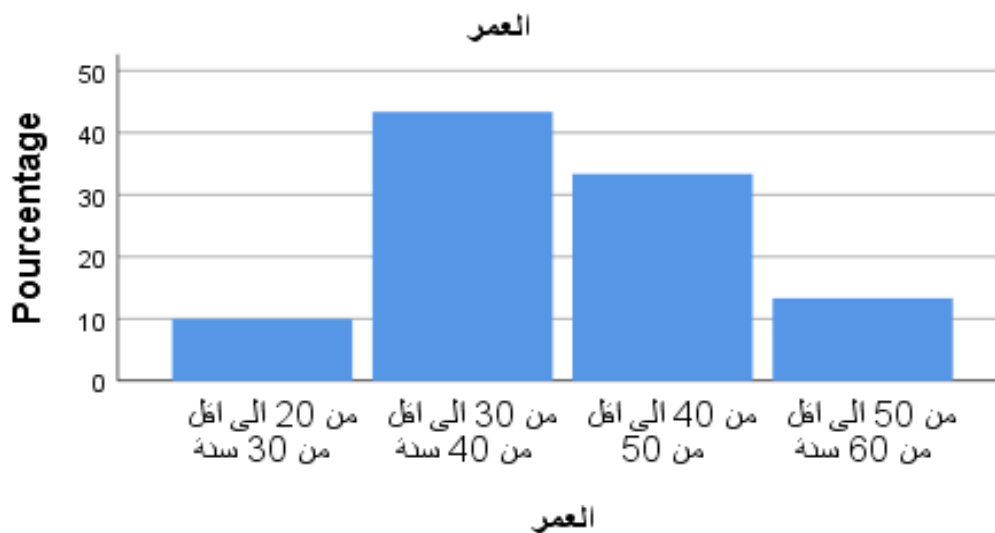
يستعرض الجدول التالي توزيع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير العمر:

جدول رقم (07) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:

التكرار النسبي	التكرار	الفئات العمرية
10	3	من 20 إلى أقل من 30 سنة
3,43	13	من 30 إلى أقل من 40 سنة
3,33	10	من 40 إلى أقل من 50 سنة
3,13	4	من 50 إلى أقل من 60 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (06) : يوضح نسبة توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: مستنتب من نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

يعتبر تحديد عمر العينة المدروسة من أهم محددات خصائصها، وهذا راجع إلى أن لكل مرحلة عمرية لها اهتمامات و حاجات مؤثرة، فمن خلال الجدول رقم الفصل للفئات العمرية لعينة الدراسة يلاحظ بأن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من سنة 30 إلى أقل من 40 سنة يحتلون أكبر نسبة، و المقدرة ب 43.3 % و هذا ما أكدته 13 مستجوب وهذا يسمح بمعرفة الفئة العمرية السائدة في المديرية، و هي الفئة الشبابية ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل الجهد وهذا ما يؤكد ذلك المنوال من خلال الإشارة إلى أن فئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة هي الأكثر تكرارا في المعطيات في حين تحتل المرتبة الثانية فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 والتي تقدر بنسبة 33.3% أما فئة الأفراد الذين يبلغون خمسين سنة فما فوق تحتل نسبة 13.3% هؤلاء الأفراد هم الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم أقدمية و خبرة كبيرة ، أما الفئة العمرية والتي هي من سنة 20 إلى أقل من 30 سنة تقدر ب 10% وهي الفئة التي تضم الطاقة الشبابية التي تستوعب العمل في المديرية ،مما يسمح لنا بالحكم أن توزيع الفئات العمرية بالمديرية جيد على المستوى القريب والمتوسط فهو يضم مختلف الشرائح العمرية كما أن تواجد فئة الشباب عامل مهم في توفير بيئة اتصالية جيدة كون أن الجيل الجديد محتك ومرتبط بالوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أكثر من باقي الفئات العمرية مما يعكس هذا قابلية المديرية باستغلال هاته الوضعية في تطوير وتحسين الاتصال الداخلي بالمديرية.

3- المركز الوظيفي لعينة الدراسة:

جدول رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.

المركز الوظيفي	التكرار	التكرار النسبي
إطار سامي	3	10
إطار	9	30
عون تحكم	4	3,13
عون تنفيذ	14	7,46
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول يتبين لنا أن أعوان التنفيذ هي الفئة التي تضم أكبر عدد من الأفراد بالمديرية، حيث سجلت نسبه هؤلاء 46.7 بالمئة وهي اعلى نسبة في الجدول وذلك يرجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب عددا كبيرا من اعوان التنفيذ، وهي الفئة التي تقوم بالمهام الادارية المكملة لجميع الأعمال الرئيسية بالمديرية وكما يلاحظ بأن نسبه الاطارات قد بلغت 30 بالمئة نظرا لكون هذه الفئات تتولى عمليات التسيير والتي تتطلب اتصالات اكثر واسرع وهي الفئة المحاطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتنسيق العمل، وبلغ عدد اعوان التحكم نسبة 13.3 بالمئة وهي الفئة التي تقوم بالمهام الادارية على مستوى مكاتب المديرية، أما المراتب الاخيرة فهي للاطارات السامون بالمديرية حيث بلغت نسبة 10 بالمئة نظرا لكون هذه المناصب محدودة في المديرية، هي الفئة التي تتولى عمليه التسيير والتنظيم و مراقبة سيرورة العمل.

4- الخبرة المهنية لعينة الدراسة :

الجدول رقم (09) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

التكرار النسبي	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
13.3	4	أقل من 5 سنوات
23.3	7	بين 5 و 10 سنوات
33.3	10	أكثر من 10 و أقل من 15 سنة
16.7	5	بين 15 سنة وأقل من 20 سنة
13.3	4	20 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

إن الخبرة في العمل تجعل الفرد متمكنا في أداء عمله وذلك من خلال اكتسابه مجموعة من المهارات والكفاءات طيله فترة عمله وهذا يعود على المديرية بعدة فوائد فمن خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للعمال لذوي الخبرات تتراوح بين اكثر من 10 و اقل من 15 سنة، وتأتي في المرتبة الثانية العمال ذوي أقدمية وخبرة من 5 إلى 10 سنوات، وفي المرتبة الثالثة العمال ذوي أقدمية وخبره بين 15 سنه و اقل من 20 سنه ،و ويأتي في المرتبة الرابعة ذوي اقدمية 20 سنة فأكثر مناصفة مع العمال ذوو الخبرة اقل من 5 سنوات، والملاحظة أن ذوي اقدمية اكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة هم الاكثر نسبة وهذا يدل على

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

أن المديرية تعتمد على الفئات ذوي الأقدمية من أجل تحسين ورفع مستوى الأداء كما انها تحاول الاستفادة من الطاقات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية حيث نلاحظ ذلك من الفئة ذات الخبرة بين 5 و 10 سنوات والتي تستند عليها المديرية لتكون اكثر قابلية للعمل واكثر مساييرة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة.

المطلب الثاني: عرض البيانات الخاصة بمحاور الدراسة:

يحتوي الجزء الثاني على 24 سؤال يهدف إلى معرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية من خلال تقسيمه إلى 6 محاور .

المحور الأول: يحتوي على اثني عشر سؤال تهدف للتعرف على واقع الاتصال الداخلي بمديرية ادارة الوسائل من خلال معرفة أساليب ووسائل و معوقات الاتصال الداخلي بالمديرية.

1-تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور واقع الاتصال الداخلي بالمديرية:

الجدول رقم (10) : يوضح اجابات عينة الدراسة حول واقع الاتصال الداخلي بالمديرية

الرقم	الاختيار	التكرار النسبة	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	اولا: أسلوب الاتصال الداخلي									
01	توفر المؤسسة نظام اتصال متكامل	التكرار النسبة	01 3,3	04 13,3	16 53,3	07 23,3	02 6,7	3,17	0,874	متوسط
02	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات	التكرار النسبة	02 6,7	07 23,3	12 40	06 20	03 10	3,03	1,066	متوسط

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

متوسط	0,999	2,97	03	04	13	09	01	التكرار	تقوم المؤسسة بإختيار نوع الاتصال حسب الحاجة منه	03	
			10	13,3	43,3	30	3,3	النسبة			
متوسط	1,031	2,80	02	04	13	08	03	التكرار	تشرك المديرية جميع العاملين في عملية التواصل	04	
			6,7	13,3	43,3	26,7	10	النسبة			
منخفض	0.846	2,72	ثانيا: وسائل الاتصال الداخلي								
منخفض	1,172	2,27	01	04	07	08	10	التكرار	وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة.	01	
			3,3	13,3	23,3	26,7	33,3	النسبة			
متوسط	1,042	3,13	04	05	13	07	01	التكرار	وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة او شفوية	02	
			13,3	16,7	43,3	23,3	3,3	النسبة			
منخفض	1,137	2,87	04	02	13	08	03	التكرار	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية في مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة.	03	
			13,3	6,7	43,3	26,7	10	النسبة			
منخفض	1,066	2,63	01	05	11	08	05	التكرار	تعَدّ الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة ملائمة لطبيعة عمل العمال.	04	
			3,3	16,7	36,7	26,7	16,7	النسبة			
متوسط	0.606	3,30	ثالثا: المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي								

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

مرتفع	0,898	3,57	06	07	15	02	00	التكرار	يواجه العامل صعوبة في الاتصال مع الإدارة.	01
			20	23,3	50	6,7	00	النسبة		
متوسط	1,029	3,10	03	07	11	08	01	التكرار	يواجه العامل صعوبات تعيق الاتصال بينه وبين باقي زملائه	02
			10	23,3	36,7	26,7	3,3	النسبة		
متوسط	0,964	3,37	05	05	17	02	01	التكرار	يواجه العامل صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة	03
			16,7	16,7	56,7	6,7	3,3	النسبة		
متوسط	1,341	3,17	07	05	07	08	03	التكرار	يتلقى العامل الرد في حالة توجيه شكوى	04
			23,3	16,7	23,3	26,7	10	النسبة		
متوسط	0,540	3,00	المجموع العام							

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أبعاد واقع الاتصال الداخلي بمديرية إدارة الوسائل موجودة بمستوى قبول متوسط، حيث بلغ المتوسط الكلي 3,00، بانحراف معياري منخفض قدر بـ 0,540، وهذا ما يعني أن درجة تشتت قيم العبارات عن وسطها الحسابي ضعيفة وبالتالي فهذه النتيجة على درجة مرتفعة من المصادقية.

وفي ما يخص النتائج المتعلقة بكل بعد على حدا فيمكن توضيحها كما يلي:

1- أسلوب الاتصال الداخلي:

يتضح من خلال معطيات الجدول توافق أفراد عينة الدراسة المستجوبة على قياس بعد أسلوب الاتصال من خلال واقع الاتصال الداخلي بالمديرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2,80 إلى 3,17 و هي متوسطات تقع في الفئة الثالثة الخماسي و التي تشير إلى أحيانا في المقياس الخماسي للدراسة .

فكما نلاحظ أن نسبة 53,3 موافقة على أن المديرية توفر أحيانا نظام اتصال شامل، تليها نسبة 23,3 بدرجة غالبا، و تليها نسبة 6,7 بدرجة دائما و بمتوسط الإجابات 3,17 ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، إلا أن نسبة 3,3 ترى بأن المديرية لا توفر أبدا نظام اتصال شامل.

أما في ما يخص توفير المديرية لقنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات فإن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة موافقة بنسبة 40 بالمائة على أن المديرية توفر أحيانا قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات بمتوسط حسابي (3,03) من 05 ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة في المقياس الخماسي للدراسة.

كما أن نسبة 3,43 من عينة الدراسة المستجوبة موافقة على أن المديرية تقوم أحيانا باختيار نوع الاتصال حسب الحاجة منه بمتوسط حسابي متوسط (2, 97) من 05.

أما في يخص إشراك المديرية لجميع العاملين في عملية التواصل فإن أغلبية عينة الدراسة بنسبة 3,43 ترى بأن المديرية تقوم أحيانا بإشراك العاملين في عملية التواصل.

وهذا ما يؤكد نتائج الدراسة السابقة (حساني نسرین أمينة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك مركب GL2Z) ان الاتصال الداخلي يحظى بمكانة هامة ويدخل ضمن أهداف المؤسسة الإستراتيجية،فهو يركز على نوعية استخدام الأساليب الاتصالية والتحكم في تقنياتها، حيث أن الاتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

2- وسائل الاتصال الداخلي:

يتضح من خلال معطيات الجدول تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة المستجوبة على قياس بعد وسائل الاتصال من خلال واقع الاتصال الداخلي بالمديرية, حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2,27 إلى 3,13 و هي متوسطات تقع في الفئة الثانية و الثالثة و التي تشير إلى نادرا وأحيانا في المقياس الخماسي للدراسة.

فكما نلاحظ أن نسبة 33,3 بالمائة موافقة على أن المديرية لا توفر أبدا وسائل اتصال كافية لتحسين أداء العاملين بها ,تليها نسبة 26,7 بدرجة نادرا,و تليها نسبة 23,3 بدرجة أحيانا و بمتوسط الإجابات 2,27 بانحراف معياري قدر ب 1,172 , ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة, إلا أن نسبة 13 بالمائة ترى بأن المديرية غالبا ما توفر وسائل اتصال كافية لتحسين أداء العاملين.

أما في ما يخص وضوح و سهولة طرق الاتصال بالمديرية سواء كانت مكتوبة أو شفوية فإن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة موافقة بنسبة 43,3 بالمائة على أن المديرية توفر أحيانا طرقا واضحة و سهلة للاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية بمتوسط حسابي (3,13) من 05 ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

كما أن نسبة 43, 3 من عينة الدراسة المستجوبة موافقة بأن وسائل الاتصال الإلكترونية تساهم أحيانا في مشاركة العاملين في تسيير المديرية بمتوسط حسابي متوسط (2, 87) من ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.05.

أما في يخص ملائمة الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المديرية لطبيعة عمل الموظفين فإننا نلاحظ تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة المستجوبة حيث أن نسبة 36,7 بالمائة موافقة على أن المديرية توفر أحيانا وسائل اتصالية ملائمة , تليها نسبة 26,7 بدرجة نادرا, بمتوسط حسابي (2,63) من 05 و بانحراف معياري قدر ب 1,066 ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة, إلا أن نسبة 16,7 ترى بأن المديرية غالبا ما توفر وسائل اتصالية ملائمة لطبيعة عمل الموظفين.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

وهذا ما يؤكد نتائج الدراسة السابقة (سعيدة أو شن / -ليندة بيبي دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) أن للاتصال الداخلي دور كبير في تحسين أداء المؤسسة ، وأن توفير المديرية لقنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات يساهم في تسيير أعمال المؤسسة على أكمل وجه.

3-المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي:

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه توافق أفراد عينة الدراسة المستجوبة على قياس بعد المعوقات التي تواجه الاتصال من خلال واقع الاتصال الداخلي بالمديرية, حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 3, 10 إلى 3, 57 و هي متوسطات تقع في الفئة الثالثة و الرابعة و التي تشير إلى أحيانا وغالبا في المقياس الخماسي للدراسة و بانحراف معياري قدره 0, 606 و هذا ما يعني أن درجة تشتت العبارات ضعيفة وبالتالي فهذه النتيجة على درجة عالية من المصادقية.

فكما نلاحظ أن نسبة 50 بالمائة موافقة على أن العامل يواجه أحيانا صعوبة في الاتصال مع الإدارة. , تليها نسبة 23, 3 بدرجة غالبا, و بمتوسط الإجابات 3, 57 بانحراف معياري قدر ب 0, 898, ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة, إلا أن نسبة 6, 7 بالمائة ترى بأن العامل نادرا ما يواجه صعوبة في الاتصال مع الإدارة.

أما في ما يخص مواجهة العامل لصعوبات تعيق الاتصال بينه وبين باقي زملائه فإن نلاحظ تفاوت في إجابات عينة الدراسة المستجوبة , حيث نرى نسبة 36,7 بالمائة موافقة على أن العامل يواجه أحيانا صعوبات تعيق الاتصال بينه وبين باقي زملائه ,تليها نسبة 26,7 بالمائة بدرجة نادرا و بمتوسط حسابي (3,10) من 05 ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة إلا أن نسبة 23,3 ترى بأن العامل غالبا ما يواجه لصعوبات تعيق الاتصال بينه وبين باقي زملائه.

كما أن نسبة 56, 7 من عينة الدراسة المستجوبة موافقة بأن العامل يواجه أحيانا صعوبات عند تقديم شكوى للإدارة, بمتوسط حسابي (3, 37) من 05 ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

أما في يخص تلقي العامل للرد في حالة توجيهه شكوى فإننا نرى تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة المستجوبة حيث أن نسبة 23,3 بالمائة موافقة على أن العمل يتلقى أحيانا الرد في حالة توجيهه شكوى , تليها نسبة 26,7 بدرجة نادرًا, بمتوسط حسابي (3,17) من 05 و بانحراف معياري قدر ب 1,341 ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة, إلا أن نسبة 23,3 ترى بأن العامل غالبا ما يتلقى أحيانا الرد في حالة توجيهه شكوى.

2- المحور الثاني: يحتوي على اثني عشر سؤال تهدف للتعرف على مؤشرات تحسين الأداء بـمديرية إدارة الوسائل من خلال معرفة الكفاءة الوظيفية ،جودة الأداء ودافعية العمل للعاملين بالمديرية.

تحسين الأداء الوظيفي:

جدول رقم (11): يوضح إجابات عينة الدراسة على مؤشرات تحسين أداء للعاملين بالمديرية.

الرقم	الاختيار	التكرار النسبة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	أولا: الكفاءة الوظيفية للعاملين									
01	يحاول العامل بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن .	التكرار النسبة	00	01	07	13	09	4,00	0,830	مرتفع
		النسبة	00	3,3	23,3	43,3	30			
02	يساعد الاتصال الداخلي على الإبداع والابتكار في العمل	التكرار النسبة	03	01	10	09	07	3,53	1,196	مرتفع
		النسبة	10	3,3	33,3	30	23,3			
03	حصول العامل على التدريب المناسب	التكرار النسبة	01	03	04	13	09	3,87	1,074	مرتفع

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

			30	43,3	13,3	10	3,3	النسبة	يجعلنه أكثر قدرة على أداء عمله بشكل جيد	
مرتفع	1,073	3,77	07	14	06	01	02	التكرار	يفكر العامل في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهه خلال أداء عمله	04
			23,3	46,7	20	3,3	6,7	النسبة		
مرتفع	0,896	3,51	ثانيا: جودة الأداء الوظيفي للعاملين							
مرتفع	1,033	4,03	12	10	06	01	01	التكرار	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة.	01
			40	33,3	20	3,3	3,3	النسبة		
متوسط	1,073	2,77	02	03	16	04	05	التكرار	يرى العامل أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسسته ملائمة لطبيعة عمله	02
			6,7	10	53,3	13,3	16,7	النسبة		
مرتفع	1,149	3,70	09	08	10	01	02	التكرار	يعدّ تقييم الإدارة لأداء العاملين عملية مهمة جدا	03
			30	26,7	33,3	3,3	6,7	النسبة		
مرتفع	1,252	3,53	08	09	06	05	02	التكرار	تعتبر التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤولين للعاملين مساعدة لهم في تقديم أداء جيد	04
			26,7	30	20	16,7	6,7	النسبة		
مرتفع	0,877	3,41	ثالثا: دافعية العاملين للعمل							

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

الرقم	الاختيار	التكرار النسبة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	تهتم الإدارة بانشغالات العاملين	التكرار	04	11	11	03	01	2,53	0,973	منخفض
		النسبة	13,3	36,7	36,7	10	3,3			
02	لجوء الإدارة إلى العامل لطلب رأيه حول مسألة تخص عمله تزيد من دافعيته نحو العمل	التكرار	04	04	09	07	06	3,23	1,305	متوسط
		النسبة	13,3	13,3	30	23,3	20			
03	الحصول على حوافز في العمل يؤثر على فاعلية العامل في أداء مهامه	التكرار	02	00	05	10	13	4,07	1,112	مرتفع
		النسبة	6,7	00	16,7	33,3	43,3			
04	يرى العامل أن جو العمل في مؤسسته يساعده على الأداء الجيد لمهامه	التكرار	02	04	05	06	13	3,80	1,324	مرتفع
		النسبة	6,7	13,3	16,7	20	43,3			
مرتفع	المجموع العام							3,56	0,754	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أبعاد الأداء الوظيفي المتعلقة بعوامل تحسين الأداء الوظيفي موجودة بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات المبحوثين 3,56 وبالتالي فهي تساهم بدرجة مرتفعة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، الانحراف المعياري منخفض و قدر ب 0,754 و هذا ما

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

يعني أن درجة تشتت قيم العبارات عن وسطها الحسابي ضعيفة و بالتالي فهذه النتيجة على درجة مرتفعة من المصادقية.

وفي ما يخص النتائج المتعلقة بكل بعد على حدا فيمكن توضيحها كما يلي:

1 - الكفاءة الوظيفية للعاملين:

و قد بلغ المتوسط الحسابي العام المتعلق بالعبارات التي تخص الكفاءة الوظيفية للعاملين 3, 79 و هو ضمن المجال [3,41-4,60], وهذا يعبر على أن مستوى الكفاءة الوظيفية بالمديرية محل الدراسة مرتفع, أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0, 725 بمعنى أن درجة التشتت منخفضة.

حيث أن العامل غالبا ما يحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن, بالإضافة إلى تفكيره في مختلف الحلول التي تواجهه وحصوله على التدريب المناسب يجعله أكثر قدرة على أداء عمله بشكل جيد, كما يساعد الاتصال الداخلي الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.

و هذا ما يؤكد نتائج الدراسة السابقة (فتيحة محمدي ، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة) أن هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والاتصال الداخلي، حيث يعتبر المورد البشري محورا رئيسا في العملية الاتصالية الداخلية كما أن الاتصال الداخلي يعتبر وسيلة للرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية، فشرطا ومتطلبا رئيسيا لتميز الأداء الوظيفي ومنه تميز الأداء التنظيمي ككل.

2 - جودة الأداء الوظيفي للعاملين:

كما نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام المتعلق بالعبارات التي تخص جودة الأداء الوظيفي للعاملين 3, 51 و هو ضمن المجال [3,41-4,60] و هذا يعبر على أن جودة الأداء الوظيفي لعمال المديرية مرتفع, أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0, 896 بمعنى أن درجة التشتت منخفضة.

حيث أن العامل يرى أن الاتصال الداخلي بالمديرية يعمل على توفير المعلومات المناسبة و الواضحة, وأن الوسائل الاتصالية المستخدمة ملائمة لطبيعة عمله, كما أن تقييم الإدارة لأداء العاملين عملية مهمة جدا حيث تعتبر توجيهات و تعليمات المسؤول المقدمة للعاملين مساعدة لهم في تقديم أداء جيد.

3 _ دافعية الموظفين للعمل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام المتعلق بالعبارات التي تخص دافعية الموظفين للعمل 3,41 و هو ضمن المجال [3,41 - 60,4] و هو يعبر على أن دافعية العمل مرتفعة لدى الموظفين ،أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0,877 معنى أن درجة التشتت منخفضة.

حيث يرى العمال أن الإدارة تهتم أحيانا بانشغالات الموظفين ،وأن لجوء الإدارة إلى العامل لطلب رأيه حول مسألة تخص عمله يزيد أحيانا من دافعيته نحو العمل ،كم أننا نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن حصول العامل على حوافز في العمل يؤثر غالبا على فاعليته في أداء عمله بمتوسط حسابي قدر ب (4,07) من 05 ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة و بانحراف معياري قدر ب 1,112 يدل على تشتت في اتجاه عينة الدراسة، ووفقا لمقياس الدراسة المستعمل فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى أن جو العمل في المؤسسة يساعده غالبا على الأداء الجيد لمهامه.

وهذا ما يؤكد نتائج الدراسة السابقة (حساني نسرین أمينة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك مركب GL2Z) ان العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، هي علاقة تأثير وتأثر، أي كلما كان الاتصال فعالا كان دوره حيويا ومؤثرا مما يزيد في دافعية الموظفين للعمل ويحفزهم على رفع مستوى وجودة الأداء.

المطلب الثالث: وصف نموذج الدراسة واختبار الفرضيات:

سيتم توصيف و التعريف بنموذج الدراسة البسيط في ما يلي:

1- التعريف بالنموذج:

من خلال هذا سوف نؤكد أو ننفي العلاقة الطردية القائمة بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي في مديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي ،وبغية التأكد من هذه الأخيرة فقد اعتمدنا على الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات و المعلومات لتحليلها ومعالجتها و تفسيرها للوصول إلى العلاقة.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

2- التعريف بمتغيرات النموذج :

نعتمد في هذه الدراسة على نموذج قياسي يتكون من متغيرين (المتغير المستقل الاتصال الداخلي و المتغير التابع الأداء الوظيفي) ويأخذ هذا النموذج الصيغة الرياضية التالية $y = f(x)$ بمعنى افتراض خطية العلاقة بين المتغيرين وباستعمال طريقة المربعات الصغرى في عملية التقدير ،ويأخذ النموذج القياسي الشكل الآتي:حيث $Y \propto ax + \varepsilon$

ε هي عبارة عن حد الخطأ العشوائي (مجموع المتغيرات الأخرى التي لم تدرج في النموذج)

Y : المتغير التابع الذي يمثل أبعاد الأداء الوظيفي والمتمثلة في (الكفاءة الوظيفية،جودة الأداء الوظيفي،دافعية الموظفين للعمل).

X : الاتصال الداخلي (المتغير المستقل).

3-التحقق من قبول النموذج :

سنقوم بفحص مدى قبول الانحدار من الناحية الإحصائية بالاعتماد على نتائج جدول "Anova"

الجدول رقم (12):يوضح اختبار قبول النموذج.

Model	Sum of Squares	Ddl	Mean square	F	Sig
Régression	3.662	1	3.662	7.968	0.009
Résidus	12.867	28	0.460		
total	16.529	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات **spss** .

نلاحظ من نتيجة الاختبار أن قيمة F دالة إحصائياً حيث بلغت F المحسوبة 7.968 يقابلها مستوى الدلالة **sig**يساوي 0.009 وهو أصغر من 0.009 ،وعليه نقبل النموذج وهو صالح للدراسة.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

4- اختبار ومناقشة الفرضيات :

لإثبات فرضيات هذه الدراسة سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط لمعرفة وجود الارتباطات بين المتغيرات ،و معامل التحديد لتفسير بكم يساهم المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع من خلال ما يلي:

4-1-الفرضية الجزئية الأولى:

يؤثر الاتصال الداخلي على الكفاءة الوظيفية للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي بدلالة إحصائية أقل أو يساوي 0.05 %

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي والكفاءة الوظيفية للعاملين بمديرية إدارة الوسائل.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي والكفاءة الوظيفية للعاملين بمديرية إدارة الوسائل.

الجدول رقم (13): يوضح نتائج معامل الانحدار البسيط لبعده الاتصال الداخلي و الكفاءة الوظيفية للعاملين :

العامل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الانحدار	2.235	1	2.235	0.037	0.146	0.383	0.116	0.51
الخطأ	13.026	28	0.454					
المجموع	15.261	29						

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss .

وفقا للجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي والكفاءة الوظيفية لدى العاملين بمديرية إدارة الوسائل ،بوزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي .

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

معامل الارتباط R بلغ 0.383 بين الاتصال الداخلي و الكفاءة الوظيفية للعاملين.

معامل التحديد R^2 ، بلغ 0.146 وذا معناه أن 14.6% من التغيرات في مستوى الكفاءة الوظيفية للعاملين بمديرية إدارة الوسائل، ناتجة عن التغيرات في الاتصال الداخلي، و85.4% راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

لدينا $\text{sig} = 0.037$ أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05% بين الاتصال الداخلي والكفاءة الوظيفية للعاملين بمديرية إدارة الوسائل، و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05% بين الاتصال الداخلي والكفاءة الوظيفية للعاملين بمديرية إدارة الوسائل.

4-2- الفرضية الجزئية الثانية:

يساهم الاتصال الداخلي على جودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بدلالة إحصائية أقل أو يساوي 0.05%

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05% بين الاتصال الداخلي وجودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05% بين الاتصال الداخلي وجودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل.

الجدول رقم (14): يوضح نتائج معامل الانحدار البسيط للاتصال الداخلي ويعد جودة الأداء الوظيفي للعاملين :

العامل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

0.84	0.23	0.509	0.26	0.04	6.035	1	6.035	الانحدار
					0.617	28	17.275	الخطأ
						29	23.310	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss .

وفقا للجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية إدارة الوسائل، بوزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي .

معامل الارتباط R بلغ 0.509 بين الاتصال الداخلي و الكفاءة الوظيفية للعاملين .

معامل التحديد R^2 ، بلغ 0.260 وذا معناه أن 26 % من التغيرات في مستوى جودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل، ناتجة عن التغيرات في الاتصال الداخلي، 74 % راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

لدينا $\text{sig} = 0.04$ أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي وجودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل، و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي وجودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل.

4-3- الفرضية الجزئية الثالثة:

يساهم الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بدلالة إحصائية أقل أو يساوي 0.05 %

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديرية إدارة الوسائل.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

الفرضية البديلة **H 1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي و الدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديرية إدارة الوسائل.

الجدول رقم (15): نتائج معامل الانحدار البسيط للاتصال الداخلي و بعد الدافعية نحو العمل :

العامل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الانحدار	3.201	1	3.201	0.039	0.143	0.397	0.113	0.61
الخطأ	19.110	28	0.617					
المجموع	22.31	29						

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات **spss** .

وفقا للجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي و بعد الدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديرية إدارة الوسائل ،بوزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي .

معامل الارتباط R بلغ 0.397 بين الاتصال الداخلي و بعد الدافعية نحو العمل لدى العاملين.

معامل التحديد R^2 ، بلغ 0.143 وذا معناه أن 14.3 % من التغيرات في بعد الدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديرية إدارة الوسائل ، ناتجة عن التغيرات في الاتصال الداخلي ،و 85.4 % راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

لدينا **sig = 0.039** أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي و بعد الدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديرية إدارة الوسائل، و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي و الدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديرية إدارة الوسائل.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

4-4- الفرضية الرئيسية :

يؤثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي بدلالة إحصائية أقل أو يساوي 0.05 %.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل.

الجدول (16): نتائج معامل الانحدار البسيط للاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي للعاملين:

العامل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الانحدار	3.662	1	3.662	0.009	0.22	0.47	0.19	0.66
الخطأ	12.867	28	0.46					
المجموع	16.529	29						

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss .

وفقا للجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل ،بوزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي .

معامل الارتباط R بلغ 0.47 بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي للعاملين .

معامل التحديد R^2 ، بلغ 0.22 وذا معناه أن 22 % من التغيرات في مستوى الكفاءة الوظيفية للعاملين بمديرية إدارة الوسائل، ناتجة عن التغيرات في الاتصال الداخلي، و78 % راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

لدينا $\text{sig} = 0.009$ أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل، و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 % بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل.

المبحث الثاني: تقييم وتحليل أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل:

إن ما يمكن الوصول إليه من خلال هذه الدراسة التي شملت جميع العاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي أن المديرية تسعى إلى بذل جهد من أجل تطوير الاتصال الداخلي و إشراك العاملين في عملية التواصل، ومن خلال ما جاء في الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي المديرية وجمعه ، تم تسجيل مجموعة من الملاحظات التي من خلالها يمكننا رؤية الصورة الواضحة للاتصال الداخلي و أثره على الأداء الوظيفي ،حيث نلاحظ أن المديرية تسعى غالبا إلى توفير الوسائل الاتصالية الملائمة لطبيعة عمل الموظفين و التي من بينها شبكة الانترنت و برنامج LAN Messenger بالإضافة الى مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الكافية لتحسين أداء العاملين ،كما أنه يجب عليها إزالة جميع العوائق الاتصالية التي يواجهها الموظفون سواء في ما يتعلق باتصال العامل بالإدارة ،أو الصعوبات التي تعيق اتصال العامل ببقية زملاءه وذلك من أجل ضمان السير الحسن ووصول الرسائل الاتصالية في مختلف الاتجاهات وفي كافة المستويات ،إضافة إلى على احتواء الموظفين من مختلف الجوانب وخاصة بما يتعلق بانشغالاتهم و الرد عليهم في حالة تقدمهم بشكوى للإدارة و العمل على معالجة الموضوع المتعلق بها. أما في ما يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية فإننا نجد أن العامل غالبا ما يحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن ،بالإضافة إلى تفكيره في مختلف الحلول للمشاكل التي تواجهه،حيث يجب على الإدارة معرفة متطلبات العمال وتوفير التدريب المناسب وذلك من خلال مختلف برامج التكوين و القيام بمختلف التربصات سواء داخل او خارج الوطن لتلبية حاجياتهم مما يجعلهم أكثر قدرة على أداء أعمالهم

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

بشكل جيد ،كما يجب عليها أن تقوم بتحسين الاتصالات الداخلية من خلال اشراك جميع العاملين في العمليات الاتصالية فهي تعتبر عامل من العوامل التي تساعد الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.

حيث نرى أن الاتصال الداخلي بالمديرية يعمل على توفير المعلومات المناسبة و الواضحة للعامل من جهة ومن جهة أخرى تقييم الإدارة لأداء العاملين عملية مهمة جدا وذلك لمعرفة مستويات أداء العاملين ومعالجة مختلف النقائص لتحسين أداء العاملين من جهة وتحقيق أهداف المديرية من جهة أخرى حيث تعتبر توجيهات و تعليمات المسؤول المقدمة للعاملين مساعدة لهم في تقديم أداء جيد.

وفي ما يتعلق بدافعية الموظفين للعمل ،نرى بأنه يجب على الإدارة الاهتمام أكثر بانشغالات الموظفين ،و لجوءها إلى العمال لطلب آرائهم ومناقشة مختلف التصورات ووجهات النظر في مايتعلق بمسائل العمل وذلك لاجل تحفيزهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل من جهة والحصول على النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى.

كما وجب على المديرية توفير أحسن ظروف العمل المناسبة و التي تساعد الموظفين على الأداء الجيد لمهامهم.

خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض ومناقشة نتائج دراستنا و ذلك من خلال إسقاط الجانب النظري محل التطبيق بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ،وذلك من خلال اعتمادنا على توزيع الاستبيان على موظفي المديرية، حيث قمنا بتحليل واقع الاتصال الداخلي بالمديرية و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين و إلى أي مدى تهتم المديرية بتوفير نظام اتصال شامل وتوفير قنوات اتصالية واضحة وملائمة لطبيعة عمل الموظفين إضافة إلى إشراك العاملين في عملية التواصل ، والى أي مدى تهتم المديرية بتوفير العوامل المناسبة لزيادة جودة أداء العاملين إضافة إلى سعيها لرفع الكفاءة الوظيفية للعاملين و زيادة دافعيتهم للعمل و ذلك من خلال اهتمامها بمختلف انشغالاتهم وتوفيرها لظروف العمل المناسبة من أجل مساعدة العمال على الأداء الجيد لمهامهم.

وعليه سيتم تلخيص نتائج الدراسة وتقديم التوصيات والاقتراحات في الخاتمة العامة من البحث.

الخاتمة العامة

يلعب الاتصال الداخلي دورا حيويا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسات، مما جعل هذه الأخيرة تهتم به اهتماما كبيرا نظرا لقيمتها و تأثيره الكبير ،حيث يعمل على نشر التفاعل بين العمال والموظفين ويحفزهم للرفع من كفاءتهم الوظيفية و الأداء الجيد لمهامهم ،فأسلوب الاتصال الداخلي يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الملائمة لطبيعة عمل الموظفين والتي يجب أن تكون بدورها كافية لتحسين أدائهم، حيث نجد من بينها الوسائل الاتصالية الالكترونية و التي تساهم في مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة بالإضافة إلى مختلف الطرق و القنوات التي يتخذها للوصول إلى الأهداف التي تجعل المؤسسة تسير بشكل متناسق وناجح ، فنجاح أي مؤسسة في عصرنا الحالي أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التحكم في اتصالاتها الداخلية و الخارجية ،فالعنصر الوظيفي يعتبر المحرك الرئيسي لهذه العمليات سواء كان في مركز اتخاذ القرار ،أو عونا تنفيذيا، وسواء كان صانعا لإستراتيجية المؤسسة أو مشاركا فيها أو منفذا لها فهو العنصر الأساسي في كل حركات المؤسسة سواء كان تقدما أو تراجعا، فبدون العنصر الوظيفي لا يمكن الحديث عن الاتصال ،فبذلك له علاقة مباشرة بوجود الاتصال و فعاليته داخل المؤسسة.

لهذه الأهمية تناولت هذه الدراسة أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الذي عولجت من خلاله إشكالية العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الدراسة ،حيث تناولت فصلين نظريين تطرقنا فيهما إلى متغيرات الدراسة و مختلف العناصر المتعلقة بهما و ذلك بالاعتماد على مختلف المصادر و المراجع ،أما الجانب التطبيقي فقد تمثل في دراسة تطبيقية على مديرية إدارة الوسائل و التي تتناسب مع موضوع الدراسة .

حيث أكدت هذه الدراسة على أن الاتصال الداخلي له جانب مهم وأساسي في المؤسسة يستحق البحث و التطوير في أساليبه ووسائله ،حيث يعتبر عاملا مساهما بدرجة كبيرة في رفع وتحسين مستوى ومكانة الأداء الوظيفي، و يكسب العامل المهارات الأساسية و التقنيات الحديثة التي تساعده على الرفع من كفاءته الوظيفية،وذلك من خلال توفير المعلومات المناسبة و الوسيلة الملائمة إضافة إلى توجيهات و تعليمات المسؤولين التي تساعد العامل على رفع جودة أداءه الوظيفي، وهذا ما يدعم الفرضية الرئيسية أن الاتصال الداخلي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل ويؤكد صحتها ،حيث أظهرت النتائج العلاقة الإرتباطية بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل و يظهر ذلك من

الخاتمة العامة

خلال أنه كلما كان هناك تطبيق جيد للاتصال الداخلي وحسن استغلال لمهارات وكفاءات العنصر الوظيفي كلما تحسن أداءه.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات تم اقتراحها لمساعدة المؤسسة على زيادة فعالية أنشطتها بالاستغلال الأمثل للاتصال الداخلي و تحسين الأداء الوظيفي من خلاله و سيتم عرضها كما يلي :

نتائج الدراسة :

- وجود علاقة طردية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي حيث كلما كان تطبيق الاتصال الداخلي أحسن كلما كان الأداء الوظيفي أفضل وبالتالي تحسن أداء المديرية ككل.
- العلاقة التي تربط الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي هي علاقة تأثير وتأثر ،أي كلما كان الاتصال فعالا يؤدي دورا حيويا ومؤثرا في أداء العاملين كلما ازدادت كفاءة العاملين وكانت جودة الأداء الوظيفي أكبر .
- تعمل مديرية إدارة الوسائل على توفير نظام اتصال شامل بالرغم من النقائص الموجودة ،إلا أنها تسعى إلى توفير قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات.
- إن تفعيل المؤسسة لعوامل مشاركة جميع العاملين في عملية التواصل يساعدها على تحقيق أهدافها بصورة إيجابية ،فهي تعتبر وسيلة لخلق بؤادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الأداء وتطويره.
- إن استخدام الوسائل الاتصالية الواضحة والملائمة لطبيعة عمل العمال يساهم في تحسين أداءهم ومشاركتهم في تسيير المؤسسة كما أن وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة تساعد العاملين في عملية الاتصال في ما بينهم من حيث الدقة والفعالية في عملية نقل المعلومات .
- تؤدي عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين إلى زيادة ثقة الأفراد وتنمية قدراتهم،مما يسمح لهم بالقيام بالأعمال بصورة سهلة وذات جودة وحل المشاكل التي تعترض المهام الموكلة إليهم.
- أن العامل بالمديرية يحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن،كما أن حصوله على التدريب المناسب يجعله أكثر قدرة على أداء عمله بشكل جيد.

- يعدّ تقييم الإدارة لأداء العاملين عملية مهمة جداً، فهو قناة للتواصل بين الموظفين والمديرين مما ينعكس بطريقة إيجابية على بناء علاقات طويلة الأجل بين الموظفين ومديريهم، تعتبر كما التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول للعاملين مساعدة لهم في تقديم أداء جيد.

- يعمل التشجيع والتحفيز للعمال على زيادة دافعيتهم نحو العمل كما يؤثر على فاعليتهم في أداء مهامهم.

- تساعد بيئة العمل الإيجابية والمريحة لإخراج أفضل مهارات الموظفين ومواهبهم كما تساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للمديرية ومنظومة العمل بشكل عام.

الاقتراحات و التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين عبر الاستغلال الأمثل لتقنيات وأساليب الاتصال الداخلي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال لجعله أكثر فعالية:

- العمل على توفير كافة الإمكانيات التي تساعد الموظفين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

- رفع دافعية الموظفين من خلال دعمهم وتحفيزهم معنوياً ومادياً.

- منح الثقة للموظفين وإعطاءهم الفرصة لإبداء آرائهم وإظهار إبداعاتهم.

- التقييم الدوري للعاملين لمعرفة حاجياتهم التكوينية والتدريبية.

- توفير الجو والظروف المناسبة للعمل من أجل مساعدة العاملين على الأداء الجيد لمهامهم.

- إشراك المديرية لجميع العاملين في العملية الاتصالية للمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية للمديرية.

- تعزيز العمل الجماعي وبناء علاقات مبنية على التعاون والثقة بين الموظفين.

آفاق البحث:

بعد إتمام معالجة الدراسة بالمديرية محل الدراسة، نجد بأنه لا يمكن حصر الموضوع في دراسة واحدة، بحكم تشعب جوانبه ومن خلاله يمكن مواصلة البحث في جوانب لها صلة بموضوع الدراسة وتحتاج إلى تعمق أكثر، لأن دراستنا كانت محددة في تحليل أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي ومن هذا المنطلق سوف نقترح إشكاليات من الموضوع لدراسات أخرى نصوغها كما يلي :

-دراسة هذا الموضوع من خلال توسيع قاعدة الاستبيان اعتمادا على عينات من مختلف مديريات وزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي لدراسة أوجه المقارنة.

- تعميم دراسة الاتصال الداخلي على قطاعات أخرى عمومية كانت أم خاصة.

-دراسة الاتصال الداخلي والخارجي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية .

-دراسة موضوع التدقيق الاجتماعي بالمؤسسة.

-إجراء دراسات حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي.

و في الأخير تعتبر هذه الدراسة بمثابة مساهمة توضح أهمية الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية وذلك من خلال تقديم مصدر للمعلومات لكل من صناع القرار بالمديرية وشببهااتها يتضمن المفاهيم العلمية و مضامين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي التطبيقية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1 - الكتب:

- إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ، ط1 جريب للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 .
- أحمد الخطيب ، الإدارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ، ونماذج حديثة ط ، ، 1 عالم الكتاب الحديث للنشر ، الأردن ، 2009 .
- أحمد عارف عساف ، محمود الوادي ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية ، المفاهيم والأدوات ، ط1 ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2011.
- أحمد عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض: مكتبة العبيكان 2005.
- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- إسماعيل علي سعد، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996 .
- تغاليت عبد الغاني، زيتوني عمار، بتأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة، 2017 .
- جاسم، عبد الله، عقيل، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. الرياض، 2004.
- جيهان أحمد رشتي، نظام الاتصال والاعلام في الدول النامية دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.
- حجاب ،محمد منيري ،المعجم الإعلامي .ط1.دار الفجر للنشر والتوزيع.القاهرة،2004.
- حسن راوية، "ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000 .
- حسن راوية، "ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000 .
- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2 ، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001.
- حسن محمد ابراهيم، مجمد حسنين العجمي، الادارة التربوية، ط1 ،دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2007 .
- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، 2003 .
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ، 2004 .
- حمد قاسم القريوثي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال "، ط5 ، عمان، الأردن، 2009 .
- رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و التوجيه، الجزائر، 2006 .
- ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ط1 ،دار صفاء للنشر، عمان 2007 .
- رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسساتاتي، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015 .
- سعد بن مبارك الباردي، تطبيقات علم النفس، مهنة وتربية ، ط، دار الكتاب الجامعي للنشر، العين، الامارات العربية المتحدة ، 2011 .
- السعيد، فاروق، راشد، السلوك التنظيمي للأداء، ط1، عمان: دار الميسرة، 2001.

- سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية - أبعاد نظرية وعملية وواقعية -، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطه، مصر، 1999.
- صالح خليل أبو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط: 1، 2004.
- صلاح عبد القادر النعيسي: الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008 .
- عامر قنديلجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي الكمي والنوعي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دس.
- عمار بن عشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسلمه للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1982 .
- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
- فضيل دليو . مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره ، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر . 1998 .
- فضيل دليو، اتصال المؤسسة : إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- كامل برير، "ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان ، ط1 ، 2008 .
- المحاسنة إبراهيم محمد، 2013 . إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. دار الجرير للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- محمد القاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات و الوظائف ط ، 1، دار صفاء للنشر والاتوزيع ، عمان ، 2001 .
- محمد عزات الحلالة . احمد نافع المدادحة . المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة ، ط1 . إثراء للنشر، الأردن، 2016.
- محمد عزات الحلالة . احمد نافع المدادحة . المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة منال هلال مزاهرة، بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011 .
- محمد عزات الحلالة . احمد نافع المدادحة . المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة نبيل ذنون الصائغ ، الإدارة مبادئ وأساسيات، ط ، 1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن 2011 .
- محموش فضيلة، الاتصالات الإدارة والمراسلات الفعالة، الجزائر، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، 2009. IX.
- مختار تهامي، ابراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الاولى، بدون سنة.
- مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998 .
- مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية لكتاب ، الجزائر .
- مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضالفة: إدارة المنظمة نظريات السلوك، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996 .

- موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، ط3 بيروت، 2011.
- ناصر دادبي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية العامة، الجزائر .
- ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيم في الادارة، معهد الادارة العامة، السعودية.
- نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع 2008 .
- نعيم ابراهيم الظاهر ، الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم ط، 1 عالم الكتاب الحديث للنشر ، الأردن، 2011 .
- هيرمن أجونيس، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان (الأردن)، 2010 .

2- الرسائل والأطروحات :

- شامي ،صليحة(2009- 2010) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين.دراسة حالة جامعة أحمد محمد بوقرة بومرداس. رسالة ماجستير .علوم إقتصادية. تخصص تسيير منظمات. الجزائر .

3- المجلات والتقارير :

- عبد بحر يوسف ؛ أبو سويرح أيمن سليمان ، اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني ، 2010 .

4 - المراجع الأجنبية:

Livres :

- BOUDON Raymond ,Les méthodes en sociologie .éd P.U.F ,Paris ,1969.
- Jean Yves,Capsul , les communication dans les organisations , les cahiers français .N°258, paris,France,1992.
- Marie Hélèn west phalen. Le dictionnaire,les pratique,Professionnelles,de la communication, edition traingle paris, 1992.
- Pascale .Weil, communication oblige/communication institutionnelle et de management, Ed : d'organizations.Paris,France,1990.
- Sain Saulieu.(R) ," organisation qualifiantes, accueillantes, innovantes " ،Cité in : la culture en mouvement : nouvelles valeurs et organisations, sous la direction de Daniel Mercure, edition la presse de université de Laval, canada, 1992.
- Westphalen (M).(H),Le communicator : guide opérationnel pour la communication d'entreprise, édition Dunod, Paris, 1994 .

الملاحق

إستبيان

السيد المحترم.....السيدة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....وبعد

ففي إطار الدراسة التي نحن بصدد القيام بها والموسومة بـ: أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مديرية إدارة الوسائل بوزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي والتي تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مناجمنت الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت (القطب الجامعي القليعة – تيبازة-). وبهدف جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، فقد أعدّ الباحث استبيان يشتمل على جزئين: يتعلق الجزء الأول بالبيانات الشخصية و الوظيفية أما الجزء الثاني بمحاور الاستبيان هذه الأخيرة تشمل على محورين أساسيين : حيث أن كل محور من هذه المحاور يتضمن عددا من الفقرات التي تشكل مجموعها واقع الاتصال الداخلي بالإضافة إلى أبعاد الأداء الوظيفي بالمديرية. والتي نهدف من خلالها إلى التعرف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.v25)

وبصفتكم تنتمون إلى الطاقم الإداري بمديرية الوسائل العامة بوزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي ، فإن الباحث يتقدم إليكم بهذا الاستبيان راجيا منكم قراءة العبارات الواردة فيه بدقة والتفضّل بالإجابة عنها بدقة وموضوعية ، وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة الموافقة لرأيكم لأن إجاباتكم وآرائكم تعتبر مصدرا موثوقا من مصادر بحثنا هذا، كما سيكون لها الأثر الكبير في صحة النتائج التي سنتوصل إليها.

كما نؤكد لكم أن الآراء التي ستعبرون عنها ستبقى سرية تماما ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم.....مع فائق التقدير والاحترام.

بن لعريبي منيب طالب ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت القليعة (القطب الجامعي القليعة _ تيبازة_)

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1 _ الجنس :

ذكور	أنثى

2 _ العمر :

من 20 إلى أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 إلى أقل من 60 سنة

3 _ الفئة الوظيفية:

اطار سامي	اطار	عون تحكم	عون تنفيذ

4 _ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	بين 5 و10 سنوات	أكثر من 10 وأقل من 15 سنة	بين 15 سنة وأقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي بالمديرية

أولاً: أسلوب الاتصال الداخلي					
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	
					01 توفر المؤسسة نظام اتصال متكامل
					02 توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات
					03 تقوم المؤسسة بإختيار نوع الاتصال حسب الحاجة منه
					04 تشرك المديرية جميع العاملين في عملية التواصل
ثانياً: وسائل الاتصال الداخلي					
					01 وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
					02 وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة او شفوية
					03 تساهم وسائل الاتصال الالكترونية في مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة.
					04 تعدّ الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة ملائمة لطبيعة عمل العمال.
ثالثاً: المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي					
					01 يواجه العامل صعوبة في الاتصال مع الإدارة.
					02 يواجه العامل صعوبات تعيق الاتصال بينه وبين باقي زملائه
					03 واجه العامل صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة
					04 يتلقى العامل الرد في حالة توجيه شكوى

المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي

أولاً: الكفاءة الوظيفية للعاملين					
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	
					01 يحاول العامل بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن
					02 يساعد الاتصال الداخلي على الابداع والابتكار في العمل.
					03 حصول العامل على التدريب المناسب يجعله أكثر قدرة على أداء عمله بشكل جيد
					04 يفكر العامل في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهه خلال أداء عمله
ثانياً: الجودة الوظيفية للعاملين					
					01 يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة.
					02 يرى العامل أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسسته ملائمة لطبيعة عمله
					03 يعدّ تقييم الإدارة لأداء العاملين عملية مهمة جداً
					04 تعتبر التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول للعاملين مساعدة لهم في تقديم أداء جيد
ثالثاً: دافعية العاملين للعمل					
					01 تهتم الإدارة بانشغالات العاملين
					02 لجوء الإدارة إلى العامل لطلب رأيه حول مسألة تخص عمله تزيد من دافعيته نحو العمل
					03 الحصول على حوافز في العمل يؤثر على فاعلية العامل في أداء مهامه
					04 يرى العامل أن جو العمل في مؤسسته يساعده على الأداء الجيد لمهامه

• ملحق خاص بجداول مخرجات برنامج SPSS

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الاول من الاستبيان.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،743	12

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الثاني من الاستبيان.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،889	12

3- - معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،878	24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	1	3.3	3.3	3.3
	نادرا	4	13.3	13.3	16.7
	احيانا	16	53.3	53.3	70.0
	غالبا	7	23.3	23.3	93.3
	دائما	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

4 - توفر المؤسسة نظام اتصالات شامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	2	6.7	6.7	6.7
	نادرا	7	23.3	23.3	30.0
	احيانا	12	40.0	40.0	70.0
	غالبا	6	20.0	20.0	90.0
	دائما	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

5 -توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	1	3.3	3.3	3.3
	نادرا	9	30.0	30.0	33.3
	احيانا	13	43.3	43.3	76.7
	غالبا	4	13.3	13.3	90.0
	دائما	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

6 - تقوم المؤسسة بتنويع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	3	10.0	10.0	10.0
	نادرا	8	26.7	26.7	36.7
	احيانا	13	43.3	43.3	80.0
	غالبا	4	13.3	13.3	93.3
	دائما	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

7 - تشرك المديرية جميع العاملين في عملية التواصل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	10	33.3	33.3	33.3
	نادرا	8	26.7	26.7	60.0
	احيانا	7	23.3	23.3	83.3
	غالبا	4	13.3	13.3	96.7
	دائما	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

8 - وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	1	3.3	3.3	3.3
	نادرا	7	23.3	23.3	26.7
	احيانا	13	43.3	43.3	70.0
	غالبا	5	16.7	16.7	86.7
	دائما	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

9 - وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة او شفوية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	3	10.0	10.0	10.0
	نادرا	8	26.7	26.7	36.7
	احيانا	13	43.3	43.3	80.0

غالباً	2	6.7	6.7	86.7
دائماً	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

10 - تساهم وسائل الاتصال الالكترونية في مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابداً	5	16.7	17.2	17.2
	نادراً	8	26.7	27.6	44.8
	أحياناً	10	33.3	34.5	79.3
	غالباً	5	16.7	17.2	96.6
	دائماً	1	3.3	3.4	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquant	Système	1	3.3		
Total		30	100.0		

11 - تعدّ الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة ملائمة لطبيعة عمل العمال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادراً	2	6.7	6.7	6.7
	أحياناً	15	50.0	50.0	56.7
	غالباً	7	23.3	23.3	80.0
	دائماً	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

12 - يواجه العامل صعوبة في الاتصال مع الإدارة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابداً	1	3.3	3.3	3.3
	نادراً	8	26.7	26.7	30.0
	أحياناً	11	36.7	36.7	66.7
	غالباً	7	23.3	23.3	90.0
	دائماً	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

13 - يواجه العامل صعوبات تعيق الاتصال بينه وبين باقي زملائه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	1	3.3	3.3	3.3
	نادرا	2	6.7	6.7	10.0
	احيانا	17	56.7	56.7	66.7
	غالبا	5	16.7	16.7	83.3
	دائما	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

14 - يواجه العامل صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	3	10.0	10.0	10.0
	نادرا	8	26.7	26.7	36.7
	احيانا	7	23.3	23.3	60.0
	غالبا	5	16.7	16.7	76.7
	دائما	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

15 - يتلقى العامل الرد في حالة توجيه شكوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	3.3	3.3	3.3
	احيانا	7	23.3	23.3	26.7
	غالبا	13	43.3	43.3	70.0
	دائما	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

16 - يحاول العامل بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	3	10.0	10.0	10.0
	نادرا	1	3.3	3.3	13.3
	احيانا	10	33.3	33.3	46.7
	غالبا	9	30.0	30.0	76.7
	دائما	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

17 - يساعد الاتصال الداخلي على الابداع والابتكار في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	1	3.3	3.3	3.3
	نادرا	3	10.0	10.0	13.3
	احيانا	4	13.3	13.3	26.7
	غالبا	13	43.3	43.3	70.0
	دائما	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

18 - حصول العامل على التدريب المناسب يجعله أكثر قدرة على أداء عمله بشكل جيد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	2	6.7	6.7	6.7
	نادرا	1	3.3	3.3	10.0
	احيانا	6	20.0	20.0	30.0
	غالبا	14	46.7	46.7	76.7
	دائما	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

19 - يفكر العامل في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهه خلال أداء عمله

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	1	3.3	3.3	3.3
	نادرا	1	3.3	3.3	6.7
	احيانا	6	20.0	20.0	26.7
	غالبا	10	33.3	33.3	60.0
	دائما	12	40.0	40.0	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

20 - يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	5	16.7	16.7	16.7
	نادرا	4	13.3	13.3	30.0
	احيانا	16	53.3	53.3	83.3
	غالبا	3	10.0	10.0	93.3
	دائما	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

21 - يرى العامل أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسسته ملائمة لطبيعة عمله

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ابدا	2	6.7	6.7	6.7
	نادرا	1	3.3	3.3	10.0
	احيانا	10	33.3	33.3	43.3
	غالبا	8	26.7	26.7	70.0
	دائما	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

22 - يعدّ تقييم الإدارة لأداء العاملين عملية مهمة جدا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	2	6.7	6.7	6.7
	نادرا	5	16.7	16.7	23.3
	احيانا	6	20.0	20.0	43.3
	غالبا	9	30.0	30.0	73.3
	دائما	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

23 - تعتبر التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول للعاملين مساعدة لهم في تقديم أداء جيد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	13.3	13.3	13.3
	نادرا	11	36.7	36.7	50.0
	احيانا	11	36.7	36.7	86.7

غالباً	3	10.0	10.0	96.7
دائماً	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

24 - تهتم الإدارة باتشغلات العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابداً	4	13.3	13.3	13.3
	نادراً	4	13.3	13.3	26.7
	أحياناً	9	30.0	30.0	56.7
	غالباً	7	23.3	23.3	80.0
	دائماً	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

25 - لجوء الإدارة إلى العامل لطلب رأيه حول مسألة تخص عمله تزيد من دافعيته نحو العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابداً	2	6.7	6.7	6.7
	أحياناً	5	16.7	16.7	23.3
	غالباً	10	33.3	33.3	56.7
	دائماً	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

26 - الحصول على الحوافز في العمل يؤثر على فاعلية العامل في أداء مهامه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ابداً	2	6.7	6.7	6.7
	نادراً	4	13.3	13.3	20.0
	أحياناً	5	16.7	16.7	36.7
	غالباً	6	20.0	20.0	56.7
	دائماً	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

27 - يرى العامل أن جو العمل في مؤسسته يساعده على الأداء الجيد لمهامه.