

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت القطب الجامعي بالقلية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
التخصص: إدارة المنظمات

دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة الحالة: المديرية العامة للضمان الإجتماعي لغير الأجراء

إشراف الأستاذ:
د. عمارة تومي جميلة

إعداد الطالب:
روابح إبراهيم

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر و التقدير

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات, نحمدہ و نستعينه و نشكره على فضله الذي أعانني على التوفيق لإتمام هذا العمل, و كذلك الشكر و التقدير لوالدي الكريمين لولاهما ما كنت قد أكملت مساري الدراسي, و كذلك أشكر أخواتي و أشكر أستاذتي و مؤطرتي الدكتورة عمارة تومي جميلة و مؤطري في المؤسسة محل الدراسة السيد عمارة عبد الحليم و السيدة صبرينة, و أشكر كل من دعمني من أصدقائي و زملائي و كل من كان سبب في مساعدتي لإتمام هذا العمل .

الملخص :

يهدف هذا البحث الى إبراز دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العامة لصندوق الضمان الإجتماعي لغير الأجراء و الذي يهدف إلى كشف طبيعة الإتصال داخل للمديرية العامة ، بالإضافة الى معرفة الوسائل الإتصال الداخلية التي تستعملها المؤسسة و مدى فعاليتها على الأداء الموظفين. كانت إشكالية البحث المطروحة حول: دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي؟ و من اجل إختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج المسح المكتبي و تطرقنا فيه إلى بعض مفاهيم المتغيرات الدراسة و في جانب التطبيقي إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأن موضوع دراستنا يحتاج إلى الوصف و التفسير.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإتصال الداخلي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال فعالية وسائل الإتصال و خبرة موظفي المؤسسة، مما يمكنهم من إستعمال الأفضل لمختلف وسائل الإتصال وهذا ما يزيد في تحسين من أدائهم. فالإتصال الداخلي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الإتصال الداخلي، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء

Résumé

Cette recherche vise à mettre en évidence le rôle de la communication interne dans l'amélioration du rendement au travail à la Direction générale de la Caisse de sécurité sociale pour les non-salariés, qui vise à révéler la nature de la communication au sein de la Direction générale, en plus de connaître les moyens de communication interne utilisés par l'institution et leur efficacité sur la performance des employés, le problème de recherche a été présenté sur : Le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance au travail ? Afin de tester la validité des hypothèses, nous nous sommes appuyés sur le côté théorique de la méthode de l'enquête documentaire, dans laquelle nous avons abordé certains concepts des variables d'étude. Sur le plan pratique, nous nous sommes appuyés sur la méthode descriptive-analytique car le sujet de notre étude a besoin de description et d'interprétation.

Les résultats de l'étude ont montré que la communication interne contribue de manière significative à l'amélioration de la performance au travail par l'efficacité des moyens de communication et l'expérience des employés de l'institution, ce qui leur permet d'utiliser le meilleur des différents moyens de communication, et cela augmente leur performance. La communication interne affecte directement la performance des employés.

Mots-clés : communication interne, performance au travail, évaluation des performances

Abstract

This research aims to highlight the role of internal communication in improving job performance in the General Directorate of the Social Security Fund for non-employees, which aims to reveal the nature of communication within the General Directorate, in addition to knowing the internal means of communication used by the institution and their effectiveness on the performance of employees, the research problem was Presented about: The role of internal communication in improving job performance? In order to test the validity of the hypotheses, we relied on the theoretical side of the desk survey method, in which we touched on some concepts of the study variables. On the practical side, we relied on the descriptive-analytical method because the subject of our study needs description and interpretation.

The results of the study showed that internal communication contributes significantly to improving job performance through the effectiveness of the means of communication and the experience of the employees of the institution, which enables them to use the best of the various means of communication, and this increases their performance. Internal communication directly affects the performance of employees.

Keywords: internal communication, job performance, performance appraisal

	الفهرس:
I	شكر و التقدير
II	الملخص :
VII	فهرس الجدول:
VII	قائمة الأشكال:
XII	قائمة تفسير كلمات الأجنبية و الإختصارات:
أ	توطئة:
1	الفصل الأول
2	تمهيد:
3	المبحث الأول : الدراسات السابقة و أوجه الإختلاف بينها و بين الدراسة الحالية
3	المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالإتصال الداخلي:
7	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي :
14	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي
14	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الإتصال الداخلي
23	المطلب الثاني : مفاهيم حول الأداء الوظيفي
27	خلاصة الفصل :
28	الفصل الثاني
29	تمهيد :
30	المبحث الأول :إطار المنهجي للبحث :
30	المطلب الأول: منهجية البحث
30	المطلب الثاني: أدوات الدراسة و العينة

المبحث الثاني : مقدمة عامة للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء.....	33
المطلب الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء	33
المطلب الثاني : تعريف المديرية العامة و مهامها	36
الفصل الثالث.....	39
تمهيد :	40
المبحث الأول : عرض نتائج الدراسة	41
المطلب الأول : معلومات الشخصية التي تخص للمبحوثين.....	41
المطلب الثاني: إبراز البيانات التي تخص محاور الدراسة.....	46
المبحث الثاني: تحليل دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي:	80
خلاصة الفصل:.....	81
الخاتمة :	82
1 نتائج الدراسة:.....	82
2 التوصيات :	84
المراجع :	86
قائمة المراجع بالعربية :	86
قائمة المراجع الأجنبية:.....	88
الملاحق.....	89

فهرس الجدول:

- الفهرس: V
- جدول 01:** يبين أوجه الإختلاف و التشابه بين دراستنا الحالية و دراسات السابقة: ...11
- الجدول 02 :** يمثل تصنيفات وكالات الولائية :37
- جدول 03:** يوضح توزيع العينة حسب الجنس:41
- الجدول 04:** يبين توزيع عينة حسب الفئات العمرية42
- الجدول 05:** يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:44
- الجدول 06:** يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية(الخبرة)45
- الجدول رقم 07** يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب من أين تتلقى الإتصال: ..46
- الجدول رقم 08:** يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة حسب سؤال: هل تشعر بأنك حر في عملية الإتصال بالآخرين؟48
- الجدول 09:** يبين توزيع إجابات أفراد العينة حسب هل تتواصل مع أصدقائك في العمل بشكل غير رسمي؟49
- الجدول 10:** يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب : هل تأتيك المعلومات في الوقت المناسب؟51
- الجدول 11:** يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب : هل تصلك المعلومات واضحة و مفهومة؟52
- الجدول 12:** يبين توزيع إجابات على أفراد العينة حسب سؤال : هل تجد صعوبات في الإتصال داخل المؤسسة؟54
- الجدول 13** توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي الوسائل الإتصال العادية الأكثر إستخداما في المؤسسة؟55
- الجدول 14:** يبين توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي وسائل الإتصال الأكثر تداولاً في المؤسسة؟57
- الجدول 15:** يكشف توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي وسائل الإتصال الشفوية الأكثر إستعمالاً؟58

- الجدول 16** يبرز توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي وسائل الإتصال الكتابية الأكثر إستعمالاً؟ 60
- الجدول 17** : يبرز توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي الوسيلة الإتصالية الإلكترونية الأكثر إستعمالاً؟ 62
- جدول 18** : يوضح إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يستعملون وسائل إتصال الإلكترونية في عملية الإتصال داخل المؤسسة 63
- الجدول 19** : يبرز توزيع إجابات أفراد العينة حسب سؤال : ماهي الوسيلة الإتصالية الأكثر فعالية لأداء الموظفين؟ 65
- جدول 20** : يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما إذا كانت الوسيلة الإتصال الأكثر إستعمالاً مناسبة للموظفين؟ 66
- الجدول 21** : يوضح توزيع إجابات على عينة الدراسة فيما يخص اللغة الأكثر إستعمالاً في عملية الإتصال 68
- جدول 22** : يبين توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب سؤال : هل تعتقد أن اللغة المستعملة في عملية الإتصال تكون عائقاً؟ 69
- الجدول رقم 23** : يبرز توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب سؤال : هل تتلقى عوائق في هملك بسبب ضعف الوسيلة إتصالية و أثرت في عملك؟ 71
- الجدول 24** : يوضح توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب سؤال : هل سبق لك أن وجدت صعوبات في الإتصال بسبب ضعف الإنترنت؟ 72
- الجدول 25** : يوضح توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب سؤال : هل الإتصال الداخلي له دور في تقييم أداءك؟ 74
- الجدول 26** : يبرز توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب : هل الإتصال الداخلي يوفر المناخ العملي الذي يساعدك على تحسين أدائك الوظيفي؟ 75
- الجدول 27** : يوضح توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب : هل الإتصال الداخلي يساعدك على تقليل من أخطائك في العمل؟ 77
- الجدول 28** : يوضح توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب السؤال : برأيك هل سبب عدم تواصل مع رؤسائك و مرؤوسيك يؤدي إلى تراجع في أدائك؟ 78

قائمة الأشكال:

الصفحات	رقم
41	1
43	2
44	3
45	4
47	5
48	6
50	7
51	8
53	9
54	10

56	يوضح نسبة توزيع العينة دراسة حسب سؤال: ماهي الوسائل الإتصال العادية الأكثر إستخداما في المؤسسة؟ يوضح نسبة توزيع العينة دراسة حسب سؤال: ماهي وسائل الإتصال الأكثر تداولاً في المؤسسة؟	11
57	يبين توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي وسائل الإتصال الشفوية الأكثر إستعمالاً؟	13
59	يوضح التكرار النسبي لوسائل الإتصال الكتابية الأكثر إستعمالاً	14
61	يوضح التكرار النسبي للوسائل الإتصال الإلكترونية الأكثر تداولاً في المؤسسة	15
62	يوضح التكرار النسبي لإجابات المبحوثين فيما يخص إستعمال وسائل الإتصال الإلكترونية في عملية الإتصال	16
64	يوضح الوسيلة الإتصالية الأكثر فعالية للأداء الوظيفي	17
65	يبين إجابات أفراد العينة حول سؤال: هل وسيلة الإتصال الأكثر إستعمالاً في مؤسستك مناسبة لك؟	18
67	يبرز التكرار النسبي لإجابات عينة الدراسة حسب اللغة الأكثر إستعمالاً في عملية الإتصال	19
68	يبرز التكرار النسبي لإجابات عينة الدراسة حسب رأي الموظف ما إذا كانت اللغة عائقاً في عملية الإتصال	20
70	يبرز التكرار النسبي لإجابات عينة الدراسة حسب سؤال: هل تتلقى عوائق في هملك بسبب ضعف الوسيلة إتصالية و أثرت في عملك؟	21

73	يبرز إجابات عينة الدراسة حسب سؤال: هل سبق لك أن وجدت صعوبات في الإتصال بسبب ضعف الإنترنت	22
74	يبرز التكرار النسبي لإجابات عينة الدراسة حسب سؤال: هل الإتصال الداخلي له دور في تقييم أداءك؟	23
76	يبرز إجابات العينة فيما إذا كان الإتصال الداخلي يوفر المناخ العملي الملائم	24
77	يوضح الإتصال داخلي إذا كان يساعد على تقليل من الأخطاء الوظيفية	25
79	يوضح نتيجة عدم التواصل مع زملاء في العمل و أثره على الأداء	26

قائمة تفسير كلمات الأجنبية و الإختصارات:

الشرح	الكلمات
البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة	Outlook (أوتلووك)
برنامج إحصائي لمعالجة المعلومات	Spss
الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء	C.A.S.N.O.S
المواقع التواصل الإجتماعي للمؤسسة	RSE

المقدمة:

لقد أصبح الإتصال عاملا مهما في الحياة الإجتماعية، و كذلك المؤسسات بصفة عامة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمية التي تعتبر الإتصال من أهم العوامل التي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها، و الوصول إلى حلول مشاكلها، فإن الإتصال يعمل على تنظيم العلاقات داخل المؤسسة، و يتم وفقه نقل المعلومات و البيانات و الأفكار للأفراد و الجماعات و إقحامهم فيها من خلال تبادل الآراء .

كما يتفق علماء الإتصال و النفس و الإجتماع أن الفرد في العصر الحالي لا يمكنه التقدم و التطور دون تنظيم، و هذا ما اثار إهتمام بالإتصال الإداري و التنظيمي، كما يعتبر الإتصال المؤسسي أحد أهم الأعمدة المهمة داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل سرعة الإنسجام و التسيير بين أفرادها بحيث الموظف و المدير و المرؤسيين يقضون وقتهم داخل الإدارة بغيت الوصول إلى الأهداف المسطرة .

لذلك يعتبر الإتصال الداخلي عامل من عوامل نجاح المؤسسة الخدمية خاصة في وضعنا الراهن الذي يمتاز بالسرعة و التطور المستمر بحيث لا يمكن أن يكون هناك أي تقدم في العمل إلا بوجود الإتصال الداخلي، و لا يمكن لأي موظف ان يتصور أنه سيحقق قيمة مضافة أو أداء جيد للمؤسسة، فالحديث بين الموظفين و التقارير و التعليمات و الإجتماعات و غيرها هي من وسائل الإتصال لنقل الأفكار و المعلومات، و يعتبر الإتصال الداخلي من المقومات والعناصر التي تقوم عليها المؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الخدماتية بصفة خاصة، كما و أنه عنصر أساسي و مهم ينعكس على أداء الوظيفي للموظفين، فهو يؤدي دورا رئيسيا في جميع المؤسسات و الأنظمة داخل المؤسسة، حيث يساهم في خلق مناخ تنظيمي يساعد على تحسين و تطوير الأداء بشكل فعال، فإن أهمية الإتصال الداخلي تكمن في تأثيره على الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

1_ تحديد الإشكالية :

ومن المقدمة العامة يمكننا صياغة الإشكالية كما يلي
ما مدى تأثير الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي؟ ومن
خلال الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما طبيعة الإتصال الداخلي في مؤسسة C.A.S.N.O.S؟
- ما هي وسائل الإتصال الداخلي في مؤسسة C.A.S.N.O.S؟
- هل للوسائل الإتصال الداخلي دور في زيادة الأداء الوظيفي لدى موظفوا المديرية العامة C.A.S.N.O.S؟

2_ فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية السابقة قد قمنا بصياغة الفرضيات
التالية :

- طبيعة الإتصال داخل مؤسسة C.A.S.N.O.S هو الإتصال الرسمي بشكل كبير ثم الإتصال الغير رسمي .
- وسائل الإتصال التي تغلب داخل مؤسسة C.A.S.N.O.S هي الإجتماعات و الموقع الإلكتروني outlook .
- تعمل وسائل الإتصال الداخلي بمختلف أشكالها على تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المديرية العامة ل C.A.S.N.O.S

3_ أهداف الدراسة : تهدف دراستنا إلى :

- التحقق من الفرضيات المطروحة.
- معرفة ماهية الإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي.
- التعرف على طبيعة الإتصال الداخلي في المؤسسة .
- معرفة وسائل الإتصال الداخلي في مكان محل الدراسة .
- إبراز دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في مكان محل الدراسة .

4_ أهمية الدراسة :

- إعطاء صورة عن الإتصالات الداخلية و علاقتها في تحسين الأداء الوظيفي.
- كشف عن أهمية وسائل الإتصال داخل المؤسسة .
- الأهمية الكبيرة للإتصال الداخلي في المؤسسة و تأثيره على مردوديتها.
- إبراز دور الإتصال الداخلي في العلاقات بين العاملين.
- فعالية وسائل الإتصال الداخلي و دورها في الأداء الوظيفي.

5_ أسباب إختيار الموضوع :

لا يمكن الشروع في أي بحث قبل أن تذكر أسباب إختيارك للموضوع, بحيث يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها البحث أي دراسة علمية .

يوجد عدة دوافع و مبررات لإختيارنا لهذا الموضوع, بحيث يحتوي على أسباب موضوعية و ذاتية فهي كالآتي :

- الإهتمام الكبير بالإتصال الداخلي .
- الدور الكبير الذي يلعبه الإتصال الداخلي كونه عنصر أساسي في تحسين الأداء الوظيفي و تحقيق المؤسسة أهدافها.
- قابلية هذا الموضوع للدراسة و البحث الميداني.
- الرغبة الشخصية للبحث في هذا المجال .
- علاقة موضوع بحثنا بمجال تخصصنا .
- المكانة الكبيرة التي يحتلها الإتصال الداخلي في المؤسسات .

6_ منهج الدراسة :

في ظل طبيعة موضوع بحثنا و أهميته الكبيرة التي يحتويها عند المؤسسات من أجل تحقيق لها التوازن و الإنسجام داخل قطاعاتها, قمنا بالإعتماد على المنهج الوصفي الذي يصف لنا أهمية الإتصال الداخلي و دوره في تحسين و تطوير الأداء العاملين .

7_ الأدوات الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في دراستنا, تم الإستعانة بالإستبيان من أجل التقصي بعض الحقائق التي لها علاقة بمضمون دراستنا, و لتعرف على طبيعة المؤسسة و تشخيص الوضعية الإتصالية بها, قمنا بالإستبيان قصد البحث عن النقاط الأساسية التي تهم موضوعنا .

8_ مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع بحثنا في أفراد العاملين بالإدارة العليا و الإدارة الوسطى لمديرية العامة للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء المتواجدة ببلدية سيدي محمد بالعاصمة .

الفصل الأول

تمهيد:

إن الإتصال يلعب دورا كبيرا وهاما في المؤسسة, وقد لقي باهتمام كبير من طرف المؤسسات, لأنها أيقنت حقا أن نجاحها و تطورها مرتبط بالإتصال, و ضرورة التنسيق بين مختلف مستوياتها, فإن مفهوم الإتصال هو من بين المفاهيم الأساسية في العلوم الإنسانية و الإدارية, لأنه من المواضيع الأكثر بحثا في مختلف التخصصات.

وقد خصصنا في هذا الفصل مفهوم الإتصال الداخلي و أهميته و أنواعه و وسائله و كذلك دوره في المؤسسة.

المبحث الأول : الدراسات السابقة و أوجه الإختلاف بينها و بين الدراسة الحالية

تمهيد:

بما أن الإتصال الداخلي له إهتمام كبير لدى العديد من المؤسسات, بحيث دفع الكثير من الباحثين بالتعمق في هذا الموضوع, فقد أجريت عديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع و متغيرات هذه الدراسة, و منها من تختلف في الأهداف و المتغيرات و الأماكن الدراسة.

و سنقوم في هذا المبحث بتلخيص أهم الدراسات التي سبقت هذه الدراسة و التي تتعلق بالإتصال الداخلي, و أيضا التي تتعلق بالأداء الوظيفي, وسنتطرق إلى وضع جدول فيه أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية .

المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالإتصال الداخلي:

الدراسة الأولى :

شريف خيرة، 2013، مقال من مجلة الإبداع بعنوان تكييف الإتصال الداخلي للمؤسسات الإقتصادية مع واقع التنظيمي، جامعة المدية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع الإتصال الداخلي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية و كيفية تكييفه مع واقع التنظيمي, و قد تمثلت إشكالية هذه الدراسة كالتالي: ماهو واقع الإتصال الداخلي بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية؟ و كيف يمكن تكييف عملية الإتصال الداخلي مع واقع التنظيمي؟ وقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالمسح و على الملاحظة و الإستبيان في جمع البيانات, بحيث توصلت النتائج على أن العلاقات الإتصالية داخل المؤسسات الإقتصادية تأثرت بالمتغيرات المتتالية لظهور جو نفسي و إجتماعي بفعل تغير أنماط التسيير و علاقات العمل و تغير تركيبة المجتمع، أما فيما يخص تكييف عملية الإتصال الداخلي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية مع واقع التنظيمي فهي تتوقف على مدى مراعات هذه المنظومة خصوصيات و صفات الفرد الجزائري و طبيعة التحولات التي يمر بها مجتمعنا في هذه السنوات.

الدراسة الثانية:

د. أحمد ميلي سمية، د. بن رجم عبد الغفار، د. منصور حمزة، 2018، مقال من مجلة افاق العلوم الإدارة و الإقتصاد بعنوان دور الإتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة الإتصالات، دراسة حالة في مؤسسات الإتصالات الجزائر بالمسيلة.

تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي و كانت في مؤسسات الإتصالات الجزائر بالمسيلة، وقد تمثلت الإشكالية في ما دور إسخدام الإتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة الصالات الجزائر بالمسيلة؟.

كما إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم على جمع البيانات و تحليلها و تفسيرها، كما تم استخدام برنامج الإحصائي التحليلي وكانت نتائج هذه الدراسة أن إستخدام تقنيات الإتصال الداخلي يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي، كما أن التكنولوجيا تساهم في تطوير العمل الإداري في مؤسسة محل الدراسة. كما جاءت توصيات الدراسة على تشديد بإستخدام تقنيات حديثة للتواصل مع الآخرين في المؤسسة، إبراز دور تقنيات الحديثة في سرعة إنجاز العمل و تسهيل عملية الإتصال من خلال دورات تدريبية.

الدراسة الثالثة :

صبرينة رماش، 2009، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع بجامعة منتوري قسنطينة، بعنوان الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة في شركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة و مدى تأثير فعالية الإتصالية في الروابط التنظيمية داخل الإدارة, و كانت إشكالية الدراسة كالتالي مامدى تأثير الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية, وقد إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي, و في جمع البيانات إعتد على الإستبيان, و قد توصلت نتائج هذه الدراسة أن من أهم محددات لتحقيق الفعالية الإتصالية في المؤسسة هو معرفة بناء الرسائل الإتصالية للأفراد سواء الذين هم داخل المؤسسة أو خارجها, و أيضا إعطاء أهمية كبيرة لمكلف بالإتصال من أجل تحسين فعالية الإتصال و ذلك بتكوين المكلف بالإتصال في مجال الإعلام و الإتصال بغيت إكتساب المعرفة و المهارات التقنية .

الدراسة الرابعة :

عبد الحليم أحمد خلف مرزبان, محمد نسيم علي سويلم, سليمان حسن الرفاعي, 2020, مقال بحثي في مجلة الإقتصاد الزراعي و العلوم الإجتماعية, القاهرة, تمثل عنوان هذه الدراسة في فاعلية وسائل الإتصال التنظيمي في الجهاز الإرشادي الزراعي, دراسة الحالة في المناطق الوسطى في جمهورية العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الوسائل الإتصالية المستعملة داخل الوحدات التنظيمية على كافة المستويات الإدارية بالتنظيم الإرشادي الزراعي, و قد تمثلت إشكالية البحث على النحو التالي ماهي الوسائل الإتصالية التنظيمية في جهاز الإرشادي الزراعي, و أجريت هذه الدراسة بالمنطقة الوسطى في جمهورية العراق و البالغ عددها 8 محافظات في مؤسسات الإرشاد الزراعي بالتحديد, و قد أعتد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي, و في جمع البيانات على الإستبيان و المقابلة, و قد توصلت نتائج هذه الدراسة ان الوسائل الكتابية الأكثر إستعمالا في كل مستويات الإدارة هي التقارير, النشرات, الأوامر الإدارية, و أما الوسائل الشفوية الأكثر إستعمالا هي الهاتف, الإجتماعات, الأوامر الشفوية. (عدم ذكر أي وسيلة إلكترونية داخل الإدارة) .

الدراسة الخامسة :

دعاء فتحي سالم, عبد الوهاب مستور السلمي, 2020, مقال علمي من مجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة و الإعلان, بعنوان معايير تطبيق آليات الحوكمة و أثرها على تطوير الإتصال التنظيمي و تحسين الأداء في المؤسسات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز معايير الحوكمة في مؤسسات الحكومية السعودية, و تأثيرها على الإتصال التنظيمي وبلتالي تحسين الأداء, و أيضا الكشف عن معوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة, و قد تمثلت إشكالية الدراسة على نحو التالي معرفة تطبيق آليات الحوكمة و أثرها على تطوير الإتصال التنظيمي و تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية, و قد شملت هذه الدراسة ثلاثة مؤسسات حكومية: شركة أرامكو, شركة الوطنية السعودية للكهرباء, البنك المركزي السعودي, و قد أعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالمسح, و أعتمد في جمع البيانات على الإستبيان, و توصلت نتائج هذه الدراسة أن الاسلوب الإلزامي هو الأكثر الأساليب المتبعة لتطبيق معايير و آليات الحوكمة في مؤسسات, لأنه يعتبر قاعدة جوهرية ثابتة و كذلك و جود فروق إحصائية في مدى تأثير وجود نظام محكم لحوكمة المؤسسات. و توصلت أيضا أن للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسات بحيث يساعد على كشف المشكلات و يقدم مقترحات لحلها, و يحد من معوقات التسيير, و يزيد من تنسيق بين الإدارة و العاملين و التقليل من سوء التفاهم و الإختلاف مما ينعكس بصورة إيجابية على أداء الوظيفي.

الدراسة السادسة :

أسماء صلاح الدين فؤاد أحمد, 2019, رسالة الماجيستر في الإعلام من قسم العلاقات العامة و الإعلان, بعنوان تأثير الإتصالات المؤسسية الداخلية على الإلتزام التنظيمي, في المنظمات العاملة في مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن طبيعة العلاقة بي الإتصالات المؤسسية الداخلية من جهة أنواع الإتصال و طبيعة الإتصال و حركته داخل المنظومة

الإدارية و إبراز مدى أثره على الإلتزام التنظيمي, و قد تمثلت الإشكالية هذه الدراسة في تأثير الإتصالات الداخلية على الإلتزام التنظيمي, وقد كان محل هذه الدراسة في المنظمات الخدمية بمصر, و قد أعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالمسح, و في جمع البيانات على الإستبيان و المقابلة, و توصلت هذه الدراسة ان الإتصال الداخلي في 22 مؤسسة الخدمية التي أجريت فيها الدراسة له تأثير كبير على الإلتزام التنظيمي بأنماطه العاطفي و المستمر و المعياري مما ينعكس على أداء العاملين.

المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي :

الدراسة الأولى :

علا ميمي و شبلي سويطي, 2019, موضوع نظام تقييم الأداء الوظيفي و أثره في أداء العاملين, مقال علمي من مجلة معهد العلوم الإقتصادية, القدس, فلسطين.

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي و أثره على أداء العاملين, لأن نظام تقييم الأداء في الديوان هو محتاج إلى تطوير و تحديث, و أيضا إبراز مدى فعالية نظام التقييم الأداء في الديوان, و قد جاءت مشكلة هذه الدراسة بالسؤال التالي: ما واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي و علاقه بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟ و قد أعتمد في هذه الدراسة على منهج الوصفي التحليلي, و على الإستبيان في جمع المعلومات, في حين إعتمدوا على تحليل الإحصائي لإختيار فرضيات الدراسة بالإستعنة ببرنامج Spss

وتمثلت نتائج الدراسة بوجود أثر إيجابي على واقع نظام تقييم الأداء على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالديوان, و أوصت الدراسة كذلك بوجود قيام الديوان بتطوير نماذج تقييم الأداء بشكل دوري, ووضع آلية جديدة لتقييم الموظفين.

الدراسة الثانية :

طلال يونس مفتاح علي و أحمد سعد مفتاح عبد الرزاق, 2020, بموضوع إدارة الجودة الشاملة ومساهماتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي, مقال علمي من مجلة الإقتصاد الدولي و العولمة, ليبيا.

خصت هذه الدراسة على إبراز مساهمة الإدارة الجودة في تحقيق مستوى الكفاءة الأداء الوظيفي داخل مصلحة الجوزات و الجنسيات و شؤون العرب و الأجانب ببلدية الأبيار بليبيا, وقد أعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي, و على الإستبيان و المقابلة في الحصول على المعلومات, وقد تمثلت إشكالية الدراسة كالتالي: ما مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مستوى كفاءة الأداء الوظيفي ؟ و جاءت هذه الدراسة بالنتائج التالية : يوجد أثر كبير بين أبعاد الإدارة الجودة الشاملة و كفاءة الأداء الوظيفي داخل هذه المصلحة, و وجود إنخفاض في الأداء الوظيفي بسبب إنخفاض فاعلية إدارة الجودة .

الدراسة الثالثة :

وصفي محمود الخريسات, 2020, بموضوع الرقابة الإدارية على القرارات تقارير تقييم الأداء الوظيفي, مقال العلمي من مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الشرعية و القانونية, الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن قرارات تقييم الأداء الوظيفي و توضيح للموظف طريق الذي يتبعه في عملية الطعن الإداري, لأنه قد يشعر بالظلم من ناحية تقييم أداءه الوظيفي, و قد جاءت مشكلة البحث الرئيسية : هل وفق المشرع الأردني في تنظيم إجراءات الرقابة الإدارية على تقرير تقييم الأداء الوظيفي؟ و قد إعتمد الباحث في دراسته على منهج الوصفي التحليلي المقارن و على الإستبيان, و كانت نتائج الدراسة : أن في حال كان تقييم الأداء العامل السنوي

فيه إجراءات غير قانونية يحق للموظف الطعن في ذلك التقييم السنوي, إزام الرئيس المباشر يقوم بعملية المراجعة الدورية مع مرؤوسيه, وبالتالي المشرع الأردني وفق في تنظيم إجراءات الرقابية الإدارية على تقارير لتقييم الأداء الوظيفي.

الدراسة الرابعة :

إيمان بن محمد, 2018, بموضوع العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي, مقال علمي من مجلة البحوث الإقتصادية و الإدارية, سكيكدة, الجزائر,

سعت هذه الدراسة من خلال معرفة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في ملبنة نوميديا, و إبراز أيضا العلاقة بين العوامل الإنسانية, التنظيمية و الفنية المؤثرة و الاداء الوظيفي في محل الدراسة, و قد تمثلت مشكلة البحث في ما تأثير العوامل (الإنسانية, التنظيمية, الفنية) على الأداء الوظيفي ؟ وقد إعتد الباحث في منهجيته على المنهج الوصفي لتقديم مسح على مختلف المفاهيم, و على الإستبيان في الحصول على المعلومات, و أشارت نائج الدراسة أن للعوامل الإنسانية و التنظيمية و الفنية أثر كبير على الأداء الوظيفي لدى العاملين, و كانت توصيات الدراسة في ضرورة توفير ظروف العمل المادية و إعطاء للجانب التنظيمي أهمية .

الدراسة الخامسة:

يوسف ديدوني و برحو ملياني زوييدة, 2020, مقال من مجلة الريادة الإقتصادية الأعمال, بموضوع التمكين النفسي و أثره على الأداء الوظيفي, أفلو, الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين للنفسي و أبعاده (الكفاءة, الإستقلالية, معنى و أهمية العمل, التأثير الحسي) على الأداء الوظيفي للموظفين في المركز الجامعي بأفلو, حيث تمثلت مشكلة البحث في: ما أثر التمكين النفسي بأبعاده الأربعة على الأداء الوظيفي؟ فيما إعتدما الباحثان في هذه الدراسة على منهج الوصفي, ثم على الإستبيان في الحصول على المعلومات, و في الأخير كشفت نتائج الدراسة أن الكفاءة, الإستقلالية و أهمية العمل لها تأثير كبير في الأداء الوظيفي, بينما التأثير الحسي ليس له تأثير على الأداء الوظيفي.

الدراسة السادسة:

بغريش سعيدة و قاسمي كمال, 2020, مقال من مجلة العلوم الإقتصادية و التسبير و العلوم التجارية, بموضوع أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي, المسيلة, الجزائر.

جاءت هذه دراسة بغيت معرفة أثر حوكمة الجامعات من حيث (الشفافية و المشاركة و المسألة) على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بجامعة المسيلة, و هذا نظرا للإهتمام الدولة بكل ما يخص عن الحوكمة, و ذلك لأهميته البالغة في تطوير الإدارات وخاصة قطاع التعليم العالي, و قد تمثلت مشكلة الدراسة كالتالي: هل تؤثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأساتذة؟ فيما إعتدما الباحثان على منهج البحث الوصفي للإحاطة بكل المفاهيم الحوكمة الجامعات و الأداء الوظيفي, و على الإستبيان في الحصول على البيانات و المعلومات, و قد كشفت نتائج الدراسة أن حوكمة الجامعا لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للأساتذة و أن كل بعد من أبعاد الحوكمة الثلاث (الشفافية, المشاركة, المسألة) له أثر مباشر على الأداء الأساتذة.

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :

الهدف من هذه المقارنة هو إبراز الأوجه التشابه و أوجه الإختلاف لكل الدراسات السابقة و دراستنا الحالية, كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 01: يبين أوجه الإختلاف و التشابه بين دراستنا الحالية و دراسات السابقة:

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
شريفى خيرة	أبرزت هذه الدراسة واقع الإتصال الداخلي	وفي المتغير التابع تمثل في واقع التنظيمي
د. أحمد ميلي سمية، د. بن رجم عبد الغفار، د. منصورى حمزة	تطرقت هذه الدراسة في دور الإتصال الداخلي	و في ما يخص المتغير التابع تطوير الأداء الوظيفي
صبرينة رماش	تطرقت هذه الدراسة فيما يخص فعالية الإتصال في المؤسسة	المتغير الثاني المؤسسة الإقتصادية, محل الدراسة(ش,الوطنية للكهرباء و الغاز).
عبد الحليم أحمد خلف مرزبان و محمد نسينم علي سويلم	تطابق في المتغير الأول الإتصال التنظيمي	إختلاف في المتغير التابع الجهاز الإرشادي الزراعي و في محل الدراسة (في المناطق الوسطى بالعراق)

إختلاف في المتغير الأول جاء في معايير تطبيق آليات الحوكمة	تشابه في المتغير الثاني الإتصال التنظيمي	دعاء فتحي سالم و عبد الوهاب مستور السلمي
إختلاف في المتغير التابع الإلتزام التنظيمي.	تشابه في المتغير الأول الإتصالات المؤسسية الداخلية	أسماء صلاح الدين فؤاد أحمد

إختلاف في محل الدراسة (مصالح الديوان, القدس)	أوجه تشابه في المتغير الثاني الأداء الوظيفي	علا ميمي و شبلي سويطي
المتغير الأول إدارة الجودة	المتغير التابع الأداء الوظيفي	طلال يونس مفتاح علي و احمد سعد مفتاح عبد الرزاق
إختلاف في المتغير الأول الرقابة الإدارية	المتغير الثاني الأداء الوظيفي	وصفي محمود الخريسات
إختلاف في المتغير الأول العوامل المؤثرة (الإنسانية, التنظيمية الفنية), و محل الدراسة في ملبنة نوميديا	التشابه في المتغير الثاني الأداء الوظيفي	إيمان بن محمد
المتغير الأول التمكين النفسي (الكفاءة, الإستقلالية) وأهمية العمل, التأثير (الحسي)	تشابه في المتغير الثاني الأداء الوظيفي	يوسف ديدوني و برحو ملياني زوبيدة
إختلاف في المتغير الأول حوكمة الجامعات	المتغير الثاني في الأداء الوظيفي	بغريش سعيدة و قاسمي كمال

الميزة بين الدراسات السابقة و دراستنا الحالية:

محل الدراسة : بعد تحليل الدراسات السابقة و تلخيصها، إكتشفنا أن بعض الدراسات أقيمت في الجزائر و أخرى خارج الجزائر، ما يميز دراستنا من حيث مكان الدراسة أننا قمنا هذه الدراسة في مكان يتطابق مع دراستنا. و جاء محل دراستنا في المديرية العامة للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء مقرها طريق ديدوش مراد بالعاصمة الجزائر.

هدف الدراسة: لقد هدفت بعض الدراسات السابقة على دور الإتصال الداخلي في المتغير الثاني داخل المؤسسة, و أخرى هدفت إلى تأثير المتغير الثاني على الأول وهكذا, في حين ركزت دراستنا الحالية على دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال المديرية العامة للضمان الإجتماعي لغير الأجراء.

منهجية البحث : لقد تطرقت أغلبية الدراسات السابقة ألى منهج الوصفي المقارن و على الإستبيان و المقابلة للحصول على معلوماتهم, بينما إعتمدت دراستنا الحالية على منهج الوصفي بحيث يصف لنا دور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العامة للضمان الإجتماعي لغير الأجراء, و إستعنا بالإسبيان فقط للحصول على المعلومات.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الإتصال الداخلي

الإتصال هو عملية ديناميكية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات و تبادل الآراء أو المشاعر بين الأفراد, مهما كان طبيعة الأفكار و الآراء, من أجل تحقيق هدف ما, وقد تتعرض هذه العملية إلى التشويش (أبو إصبع، 2006).

الإتصال الداخلي :

_ يقصد بالإتصال الداخلي بتلك العملية التي تنقل المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة, وهو كذلك وسيلة تنظيم بين أعضاء المؤسسة, يساعد على التنسيق بين (طلعت، 2001) مختلف مستوياتها بغيت تحقيق أهداف المؤسسة

_ الإتصال الداخلي هو عبارة عن شريان المؤسسة النابض, لا يمكن لأي مؤسسة التقدم و تحقيق أهدافها دون وجود شبكات الإتصال الداخلي الخاص بها, بحيث ينظم المؤسسة و يوفر المعلومات بين مختلف مستوياتها لأعضائها سواء كانوا رؤساء أو مرؤسين داخل المؤسسة (أبو شعالة، 2006) .

_ الإتصال الداخلي هو ذلك الإتصال الذي يتم في المؤسسات, وهو معني بنشر المعلومات بسن الأفراد في إطار حدود المنظمة لتحقيق أهدافها, و يسود في هذا النوع (الإتصال الداخلي) بشكل أساسي الإتصال بين الأشخاص, سواء كان إتصالاً ثنائياً أو بين الجماعة (أبو إصبع، 2006).

1_ أهمية الإتصال الداخلي:

للإتصال الداخلي أهمية كبيرة لدى المؤسسات الحديثة, مهما كان حجم هذه المؤسسات فإنه يحقق إنتماء الفرد إلى المؤسسة و كذلك معرفة الموظفين سبب القيام بعملهم (يزيد من أدائهم الوظيفي) (بلقاضي، 2014، صفحة 69)، و أيضا من أهميته خلق ثقافة مشتركة داخل المؤسسة (بلقاضي، 2014).

توفير المعلومات و البيانات التي تسمح بإختيار البدائل الفعالة, وإتخاذ القرار الجيد. (كشك، 1995)

أهمية الإتصال الداخلي أيضا تتمثل في تحديد أهداف كل مستوى, لأنه يساهم جزئيا في تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة كما قال (p.Drucker) (MAYSON, 2001).

2_ أهداف الإتصال الداخلي :

في المؤسسة لا يوجد أي عملية إتصال بدون هدف، فيمكن أن يكون الإتصال من أجل جمع الحقائق أو المعلومات، أو من أجل تغيير شئ ما في المؤسسة، و أيضا حتى الرقابة و الإتخاذ القرارات المناسبة .

ومن أهداف هذه العملية الإتصالية نذكر منها :

- يهدف الإتصال الداخلي إلى مشاركة الأفكار و حل المشاكل عن طريق الإجتماعات، بغيت الحد من المشاكل أو النزاعات أو الصراعات بين الموظفين أو بين المديرين و مرؤسيهم (خضيري، 2000)
- يهدف الإتصال الداخلي إلى دعم الإدارة بالمعلومات و في الوقت المناسب، من أجل تمكين المؤسسة من تسيير مختل مواردها بفعالية (بلال، 2015).
- يهدف إلى مساعدة الموظفين بشكل عام و المديرين بشكل خاص و ذلك من أجل معرفة على الحقائق و المعلومات الصحيحة، و التعرف على حقيقة ما يدور داخل المؤسسة، مما يعطي للمدير سلطة التأثير على العاملين.
- يهدف أيضا إلى معرفة الموظفين بما يجري داخل المؤسسة، بغيت الإنسجام و التفاهم، مما يؤدي إلى رفع أداء الموظف (جميلة، 1980).
- يهدف الإتصال الداخلي إلى إكساب الموظفين الخبرات و المهارات، أو المفاهيم الجديدة (بلقاضي، 2014).
- تحسين سير العمل، و إعطاء كل موظف عمله و تحديد مسؤولياته و دعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة (بلقاضي، 2014).
- يسعى إلى أهداف عديدة تتجمع في تطوير أداء المؤسسة، و خلق الرضا داخل المؤسسة. (نصر، 2020)

أنواع الإتصال الداخلي :

1_ الإتصال الرسمي : و هو عبارة عن مجموعة من الاسس و القواعد التي تحكم المؤسسة, و يكون في إطار التنظيم أي يملك إجراءات رسمية واضحة و مفهومة بالنسبة للعاملين في تلك المؤسسة (نصر، 2020). وكذلك يمر هذا الإتصال عبر القنوات و المسارات التي قد حددها التنظيم الرسمي (منصورية، 2017) .

الإتصال النازل : (من الأعلى إلى الأسفل) أي تتوجه القرارات و المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا, و بما أنه رسمي تكون الإتصالات على شكل تعليمات و توجيهات و قرارات لها علاقة بتنفيذ الخطط و تحديد الإختصاصات و أي شئ يتعلق بالمؤسسة (السبيعي، 2010).

الإتصال الصاعد : (من الأسفل إلى الأعلى) و هو عبارة عن تقارير أو شكاوي التي يرفعها موظفوا الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا, أي من المستوى التنفيذي إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي, و ذلك بغيت إعطاء الفرصة للموظفين العاديين في إيصال المعلومات إلى رؤسائهم و إبداء رأيهم, وكلما زاد الإتصال الصاعد عن الإتصال النازل كلما أدى ذلك إلى زيادة التنسيق داخل المؤسسة و بالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة (سالم، 1998).

الإتصال الأفقي : (الجانبي) و هو عبارة عن إنتقال المعلومات و القرارات بين أفراد أو الجماعات في نفس المستويات, و يعزز الإتصال الأفقي العلاقات التعاونية و التشاركية بين مستويات الإدارية في المؤسسة, و يعزز هذا النوع من الإتصال الثقة المتبادلة داخل المؤسسة و يحقق أهدافها بفعالية كبيرة (محمود ح.، 2009).

الإتصال الغير رسمي:

هو عكس الإتصال الرسمي أي هذا نوع من الإتصال لا يخضع لقواعد و قوانين رسمية متفق عليها, ويكون بين المستويات الإدارية المختلفة بعيدا عن التنظيم الرسمي, كما لهذا نوع من الإتصالات إيجابيات فله أيضا سلبيات, و يجب على الإدارة إستغلاله إيجابيا, وعدم السماح له بأن يكون سلبا على المؤسسة, من خلال بث الإشاعات الكاذبة و التشويش و غيرها (الحجازي، 1990).

وسائل الإتصال الداخلي

1_ الوسائل الشفوية :

1_1: الإجتماعات :

هو مجموعة الأفكار و المعلومات المتبادلة و الحلول بين شخصين أو أكثر لهم أدوار فاعلة في المنظمة أو المؤسسة و ذلك من أجل وضع أهداف أو تحديد مسؤوليات، أو تقديم إقتراحات متعلقة بمشاكلهم (مارتن، 2002).

1_2: المحاضرات:

هي وسيلة من الوسائل الإتصالية الأساسية لنقل المعلومات, وهي فعالة للتعليم و التدريب, وذلك بنقل الموضوع المطروح على الحاضرين بصورة جيدة بهدف التأثير عليهم, وهي وسيلة لطرح النقشات و تبادل الأفكار (محيي محمد مسعد، 1994).

1_3 المكالمات الهاتفية (الهاتف الثابت للمؤسسة) :

هو وسيلة من الوسائل الإتصال الشفوية الأكثر سهولة في نقل المعلومات و تبادل الأراء, فالهاتف أصبح الأكثر إستعمالا من الوسائل الشفوية الأخرى و ذلك لسهولته و سرعته في إيصال المعلومات.

1_4 دورات تكوينية :

كذلك هي وسيلة إتصالية شفوية فعالة، لنقل المعلومات من شخص لشخص آخر أو لمجموعة من الأشخاص، و تتمثل في فترة تدريبية تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير كفاءات عمالها .

2_ الوسائل المكتوبة :

1_2 التقارير :

يهدف إلى تقديم معلومات من خلال تحليل وقائع مرتبطة بمشكلة معينة، و عرض المعلومات بشكل واضح و مفهوم، بحيث يقدم فكرة ملخصة عن الموضوع، وتقديمها للمسؤول المباشر في العمل (عقوني، 2019).

2_2 المرسلات الإدارية :

هي وسيلة من وسائل الإتصال المكتوبة، و تعتبر من أهم إجراءات الوظيفية للمؤسسات، و هي أيضا وسيلة للربط بين أقسام الإدارة، سواء كانت مكتوبة ورقيا أو رقميا (عقوني، 2019، صفحة 24) .

2_3 الإعلانات :

كذلك تعتبر لوحات الإعلان لمؤسسة من الوسائل الإتصالية التي تستعملها داخل و خارج المؤسسة، وتعتمد عليها الإدارة بشكل كبير في إخبار العاملين بالأوامر و التوجيهات و الإرشادات الخاصة بظروف العمل، و كذلك إعلامهم بنتائج الإجتماعات، و إخبارهم بكل ما يتعلق بالأنشطة الرياضية و الثقافية، أو أي تغيير يطرأ على المؤسسة (بوزردوم، 2017) .

2_4 الفاكس:

هو جهاز تستعملها العديد من المؤسسات, لإرسال الصور أو الأشياء المكتوبة داخل اقسام المؤسسة او بين مؤسسة و أخرى, فهذا الجهاز يمتاز بتبديل الوثائق سلكيا أو لا سلكيا في مدة قياسية عبر الأقمار الصناعية (شنب، 2013) .

3_ الوسائل الإلكترونية:

3_1 البريد الإلكتروني :

يعد من الوسائل الإلكترونية الأكثر شيوعا في المؤسسات, وهو وسيلة عالية المستوى لإرسال و الإستلام, ولديه عدة صفات و مزايا التي تقوم بتنظيم العمل, فهو يغنيك عن إرسال الرسائل الورقية, كذلك يمكنك إرسال الرسوم الجرافيكية أو صفحات الفاكس, وهو وسيلة إتصالية رسمية لدى المؤسسات. (منصور، 2008)

3_2 مواقع التواصل الإجتماعي المؤسسة

هناك العديد من التعاريف التي تخص RSE، هو عبارة عن شبكات التواصل الاجتماعي خاصة المؤسسات، مثل Facebook و Skype، فهيتشجع على بناء علاقات جيدة بين الموظفين عن طريق الإتصال الغير رسمي بواسطة RSE، بحيث يقوم العامل بتعليق على المنشورات و الإعلانات المؤسسة و يبدي رأيه فيها بكل حرية، وهذا يزيد من إنتاجية المؤسسة، هناك 16% من الشركات لديها RSE في مختلف إداراتها (MONNEUSE, 2014) .

3_3 الإنترنت :

هو نظام عالمي لشبكات الكمبيوتر، فهو عبارة عن مجموعة من المصادر و المعلومات و الخدمات، يمكن من الإتصال و التنسيق بين مختلف الإدارات داخل (هاردو، 2016) الشركة.

دور الإتصال الداخلي و معوقاته

دور الإتصال الداخلي

- يساهم الإتصال الداخلي في توفير المعلومات والبيانات للإدارة داخل المؤسسة .
- يقوم بعملية تنسيق مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة.
- يساهم في تعزيز و توطيد العلاقات بين العمال داخل المؤسسة.
- إختصار الجهد و الوقت في نقل الملفات و الرسائل و المعلومات .
- يساهم في رفع أداء العامل كلما كان الإتصال الداخلي فعال.
- يسمح بإصال شكاوي و إستفسارات العمال إلى الإدارات العليا.
- يساهم في إحساس العامل بأنه حر في إتصال بالآخرين عن طريق الإتصال الغير الرسمي.
- دور الإتصال الداخلي في عملية إتخاذ القرارات الفعالة.
- يساهم الإتصال الداخلي في إنجاح عملية التغيير في المؤسسة.
- إكتساب الثقة بين الإدارة و العمال .

معوقات الإتصال الداخلي

- غموض اللغة و المعلومات والمصطلحات المستخدمة أحد المعوقات الأكثر شيوعا في المؤسسة (بلقاضي، 2014، صفحة 76).
- حجم المؤسسة و هيكلها التنظيمي المعقد من معوقات الإتصال الداخلي، بحيث تعرقل وصول الرسالة إلى المستقبل النهائي وذلك لفقد الرسالة معنى الحقيقي لها بعد مرورها بعدة مستويات الهرمية. (بلقاضي، 2014)
- عدم إدراك العامل أهمية الإتصال .
- بيئة العمل، من معوقات الإتصال في المؤسسة بسبب عدم توفر الظروف الملائمة للعمل مما يؤدي إلى عرقلة العمل .
- عدم وفرة قنوات إتصالية واضحة و سهلة، يؤدي إلى إعاقة عملية الإتصال في المؤسسة (وفاء، 2014).
- عدم وجود حرية إبداء الرأي العمال مما يؤدي إلى إعاقة الإتصال الصاعد
- وجود بعض الإنتخابات الإجتماعية و الثقافية و في عادات وتقاليد بين العاملين، أحد أبرز المعوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة (ياسمين، 2015) .

المطلب الثاني : مفاهيم حول الأداء الوظيفي

تمهيد:

تتحدد قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها على مستوى أداء العمال, لذلك لقي هذا الموضوع إهتماما كبيرا من طرف الباحثون و المؤسسات أيضا, فإن المؤسسات بدورها تهتم بتطوير أداء موظفيها و ذلك من خلال قيام بدورات تدريبية و تحفيزهم و توفير لهم البيئة الوظيفية اللازمة و ذلك لرفع مستوى موظفيها و بالتالي تحقيق أهدافها, لأن الفرد العامل في المؤسسة بما يملكه من مهارات و إمكانيات و دوافع للعمل يعتبر العمود الرئيسي لتحقيق الإنتاجية للمؤسسة.

مفهوم الأداء :

تعريف الأداء حسب

:(Miller et Bromily)

هي عبارة عن كيفية إستخدام للموارد المالية و البشرية من طرف المؤسسة و أن تقوم بإستغلالها بكفاءة و فعالية من أجل تحقيق أهدافها (بوعبد الله هوان، 2020)

تعريف الأداء:

كما يعرف على أنه عبارة عن نتيجة النهائية للعمل الموكل, أي قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة التي وكلت له من قبل رئيسه في العمل, و هو أيضا تلك الدرجة لتحقيق الأعمال بشكل نهائي و منجز. (بوعبد الله هوان، 2020) .

مفهوم الأداء الوظيفي :

هو قيام العامل بالأنشطة التي هي جزء من عمله, ويقاس أداء العامل على حسب كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الجهد, و هو أيضا عبارة عن سلوك العامل للتعبير عن إسهاماته في تحقيق الأهداف المسطرة . (حماش، 2020).

تعريف آخر للأداء الوظيفي :

هو عبارة عن المساهمة المباشرة و غير المباشرة للعامل في الأنشطة و الأهداف التنظيمية, أي قيام العامل بالواجبات الوظيفية بأقل جهد و في الوقت المناسب . (شخي، 2020)

تقييم الأداء الوظيفي :

هو عبارة عن عملية تقييم أداء العمال من حيث مدى إسهامهم في إنجاز الوظائف أو الأعمال الموكلة لهم, و هو أيضا عبارة عن تحليل سلوكهم و تصرفاتهم و إمكانياتهم الشخصية و إقتراحاتهم المضافة, و تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم السياسات التي تتخذها الإدارة لأنها تفرض على الرؤساء متابعة بشكل مستمر أداء مرؤوسيههم. (عزيز، 2020)

أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

- 1_ العثور على معلومات الصحيحة عن أداء الوظيفي لدى العمال.(علا، 2019)
- 2_ إستعمال المعلومات بغيت إكتشاف الأسباب التي أدت إلى (علا، 2019) تدهور أداء العمال
- 3_ إبراز نقاط الضعف لدى العمال و إقتراح إجراء دورات تدريبية لهم. (mubarak, 2018)
- 4_ يهدف إلى تحفيز العمال لبذل مجهود أكبر
- 5_ يهدف إلى تحسين الإتصال بين الرؤساء و المرؤسين من خلال عملية التقييم (علا، 2019)

6_ زيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد و المؤسسة.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

- 1_ هو الوسيلة التي تجعل الرؤساء يتابعون مرؤسيهم بشكل مستمر أثناء العمل
- 2_ جعل المرؤوسين يعملون بكفاءة و جدية .
- 3_ إبراز قدرات العاملين مما يساعد على ترقية بعض العاملين ذوي الكفاءة.
(عيسى، 2014)
- 4_ يساعد على إقتراح تعديلات تخص الرواتب و الأجور و المكفآت المالية
(عيسى، 2014) للعاملين.
- 4_ يساعد على إتخاذ في عملية إتخاذ القرارات التي تحتاجها الإدارة .
- 5_ يساعد على تحديد صلاحيات الموظف هل بإمكانه البقاء في وظيفته أم يجب فصله منها, هذه في حالة إذا كان تقييم الأداء يدل على ضعف العامل في عمله لعدة فترات. (وصفي محمود، 2020)
- 6_ يعزز تقييم الأداء في رفع من معنويات و تحفيز العامل و يخلق أجواء صالحة للعلاقات الإنسانية (وصفي محمود، 2020).
- 7_ يساعد في كشف عن معوقات العمل .
- 8_ كشف عن الموظف المناسب في المكان المناسب.
- 9_ يساعد تقييم الأداء في إعادة نظر المؤسسة من ناحية سياستها و برامجها
(علي كفسي، 2020) .

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

- 1_ ظروف العمل: إن كانت ظروف العمل غير ملائمة ستكون عائق على العامل في أداء عمله. (بن محمد، 2018)
- 2_ التكنولوجيا المستعملة في معالجة المعلومات.
- 3_ ضعف الوسائل الإتصالية لدى المؤسسة.
- 4_ عدم معرفة العامل الوظائف التي سيقوم بها.
- 5_ مستوى تأهيل العمال كلما زاد مستوى تأهيلهم كلما زاد أدائهم الوظيفي. (بن محمد، 2018)
- 6_ هيكل التنظيمي: يؤثر على الأداء العامل كلما زادت تعقيده و ذلك بتسييب القرارات و التوجيهات, (بن محمد، 2018)
- 7_ أثر الوظيفة بما تتسم به من تحديات و متطلبات. (طلال يونس و أحمد سعد، 2020)
- 8_ ممارسة رؤساء المؤسسة القيادة التحويلية السليمة مما يزيد في أداء الوظيفي لدى العمال أو العكس. (عبد الباقي و كوديد، 2020)

خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل إستنتجنا أن الإتصال الداخلي أحد أعمدة المؤسسة التي لا بد منها، بحيث لا تخطو المؤسسة خطوة واحدة بدون الإتصال الداخلي، فالمؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالإتصال إهتماماً بالغاً، لأنها تعلم أن نجاحها بنجاح العمليات الإتصالية داخل إدارتها، فإن فعالية الإتصال دليل على العلاقات القوية بين العمال داخل المؤسسة و بالتالي كلما زادت فعالية الإتصال زادت إنتاجية المؤسسة .

الفصل الثاني

تمهيد :

لقد تطرقنا في الفصل الأول عن أهم الدراسات السابقة التي تناولت نوعا ما نفس دراستنا الحالية و بعض المفاهيم التي تخص متغيري دراستنا الحالية بغيت تدعيم موضوع دراستنا, في حين سنتناول في هذا الفصل منهجية بحثنا و الأدوات التي أستعملت في جمع البيانات و المعلومات, و عن عينة الدراسة و نوعها, في حين سنتطرق للمبحث الثاني عن محل الدراسة و كل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول :إطار المنهجي للبحث :

المطلب الأول: منهجية البحث

منهجية البحث هي عبارة عن العلم الذي يسعى بدراسة المناهج التي تستعمل في البحث العلمي, و يمكننا أن نقول عنه هو العلم الذي يوضح للباحث كيفية القيام ببحثه أو الطريقة التي يتخذها في بحثه من بداية إختيار موضوعه حتى الإنتهاء من بحثه . كما تعرف على أنها تلك الطريقة الفلسفية و الفكر المتبع في الأبحاث. (مزوزي و ساعد، 2020)

و لقد إعتمدنا في هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي, وقد تناولنا هذا المنهج لأن موضوع دراستنا يحتاج إلى الوصف و التفسير و إبراز دور و العلاقة التي تربط بين متغيري موضوع بحثنا, و يسمح لنا أيضا بتابعة الدقيقة للدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في المديرية العامة للضمان الإجتماعي لغير الأجراء, بتعدد أنواع و الوسائل هذا الإتصال من أجل تحسين و تطوير أداء العمال للوظائف التي تعطى إليهم من طرف رؤسائهم في ظرف وجيز و بأقل جهد .

المطلب الثاني: أدوات الدراسة و العينة

هي تلك الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات و المعلومات التي تتعلق ببحثه, ولذلك فإنها مرحلة مهمة لإعداد البحثو فإن إنجاح البحث أيضا مرتبط بالأداة اللازمة و المناسبة لموضوع البحث.

و قد إعتمدنا في الجانب النظري على منهج الوصفي باستخدام ادوات المسح المكتبي لتنوع مصادر المعلومات من الكتب و رسالات ماستر و دكتوراه و خاصة المقالات بشكل كبير لتدعيم موضوعنا ويكون ذات قيمة علمية, اما فيما يخص الجانب التطبيقي إعتمدنا على مرحلتين: المرحلة الأولى تمثلت في المقابلات بغيت معرفة أكبر بمحل الدراسة, أما المرحلة الثانية تمثلت في الإستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات.

الإستبيان :

هو إحدى الوسائل المعروفة التي تستخدم من أجل الحصول على المعلومات, و تفاسير تتعلق بأراء الجمهور بصفة عامة حول موضوع معين, و هو عبارة عن جدول متكون من أسئلة تعطى إلى العينة المحددة من طرف الباحث, وتكون إما عن طريق البريد الإلكتروني او عن طريق اليد مباشرة أو عن طريق الصحف, و المطلوب هو الإجابة عن الأسئلة بكل مصداقية و شفافية بغيت الحصول على نتائج واقعية . (بحري و خرموش، 2019)

أنواع الإستبيان :

الإستبيان المقتن: هي تلك الأسئلة الدقيقة التي يدرجها الباحث بغيت الحصول على نتائج دقيقة جدا, وكثيرا ما يستعمل في الأسئلة المغلقة

الإستبيان الغير مقتن: هو تلك الأسئلة التي يدرجها الباحث و نكون أسئلة عامة بشكل عناوين لأهم القضايا موضوع البحث, بغيت التعبير عن كل قضية من أجل حصول على معلومات كثيرة . فالإستمارة توفر الجهد و الوقت و السهولة في معالجة المعلومات البحث (زبوش، 2019).

أما فيما يخص إستبيان لموضوع بحثنا, فقد قمنا بتقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور :

أولا : المعلومات الشخصية التي تتكون من الجنس, السن, المستوى الأكاديمي, و الأقدمية الموظف ثم يأتي بعدها المحاور الثلاث:

المحور الأول: طبيعة الإتصال داخل المديرية العامة

المحور الثاني: وسائل التي تستعمل في الإتصال داخل المديرية العامة

المحور الثالث: أثر الوسيلة الإتصالية على الأداء الموظفين

قمنا بإعداد الإستبيان بعد مراقبته من طرف الأستاذة المشرفة و مؤطري في المؤسسة بغيت إختبار دقة الأسئلة و ثبات محاور الإستبيان, ثم وزعت على العينة المحددة

عينة الدراسة:

تمثل عينة دراستنا في الموظفين للإدارة العليا و الموظفين للإدارة الوسطى في المديرية العامة للضمان الإجتماعي لغير الأجراء, البالغ عددهم 80 عينة .

نوع العينة : قمنا بإختيار نوع عينة دراستنا بطريقة قصدية أو ما تسمى بالعمدية, سميت بالعمدية تعمدنا فيها بلانتقاء أفراد العينة .

سبب إختيار العينة :

قد قمنا بإختيار عينة دراستنا و المتمثلة في موظفين الإدارة العليا و الإدارة الوسطى, نظرا إلى كثافة القنوات الإتصالية في هذين المستويين, فإن الإتصال في هذه المؤسسة مرتبط بشكل كبير في مستوى الإدارة العليا و الوسطى, كما هي بالنسبة للأداء الوظيفي فإن أي خطأ أو تهاون في الإتصال يعرقل الأداء و بالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة .

مجال الدراسة:

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في المديرية العامة للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالجزائر العاصمة.

المجال الزماني: من 12 أفريل إلى غاية شهر جوان 2021

المجال البشري: أجريت دراستنا على الموظفين للإدارة العليا و الوسطى بالمديرية العامة للضمان الإجتماعي لغير الأجراء مقرها بالعاصمة.

المطلب الثالث: طريقة معالجة النتائج :

بعد ما قمنا بإعداد الإستبيان و تأكيد بجاهزيته من قبل الأستاذة المشرفة و توزيعه على العينة المقصودة, قمنا بجمع الإستبيان من أجل تبويب و جدولة المعلومات و البيانات, و تنظيمها بواسطة برنامج الإحصائي spss

المبحث الثاني : مقدمة عامة للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء

المطلب الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء
(C.A.S.N.O.S)

تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 4 جانفي 1992 ، يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي

أصبح الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء عمليا في 1995 بضمان نشاط التحصيل الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الذي كان يتكفل بها ، فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية تم تحويلها في 1999 من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فيما يخص التأمينات الاجتماعية، و من الصندوق الوطني للتقاعد فيما يخص التقاعد يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية و يعترف بطابعها التجاري في علاقاتها مع الغير و تتمثل مهامها في:

تسيير الأداءات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء ضمان التحصيل ، مراقبة الاشتراك و نزاعات التحصيل، تنظيم و تنسيق و ممارسة المراقبة الطبية الشروع في تسجيل المؤمنين الاجتماعيين يمكن للصندوق ، كذلك إجراء نشاطات على شكل إنجازات ذات طابع صحي و إجتماعي تنظيم و سير الصندوق

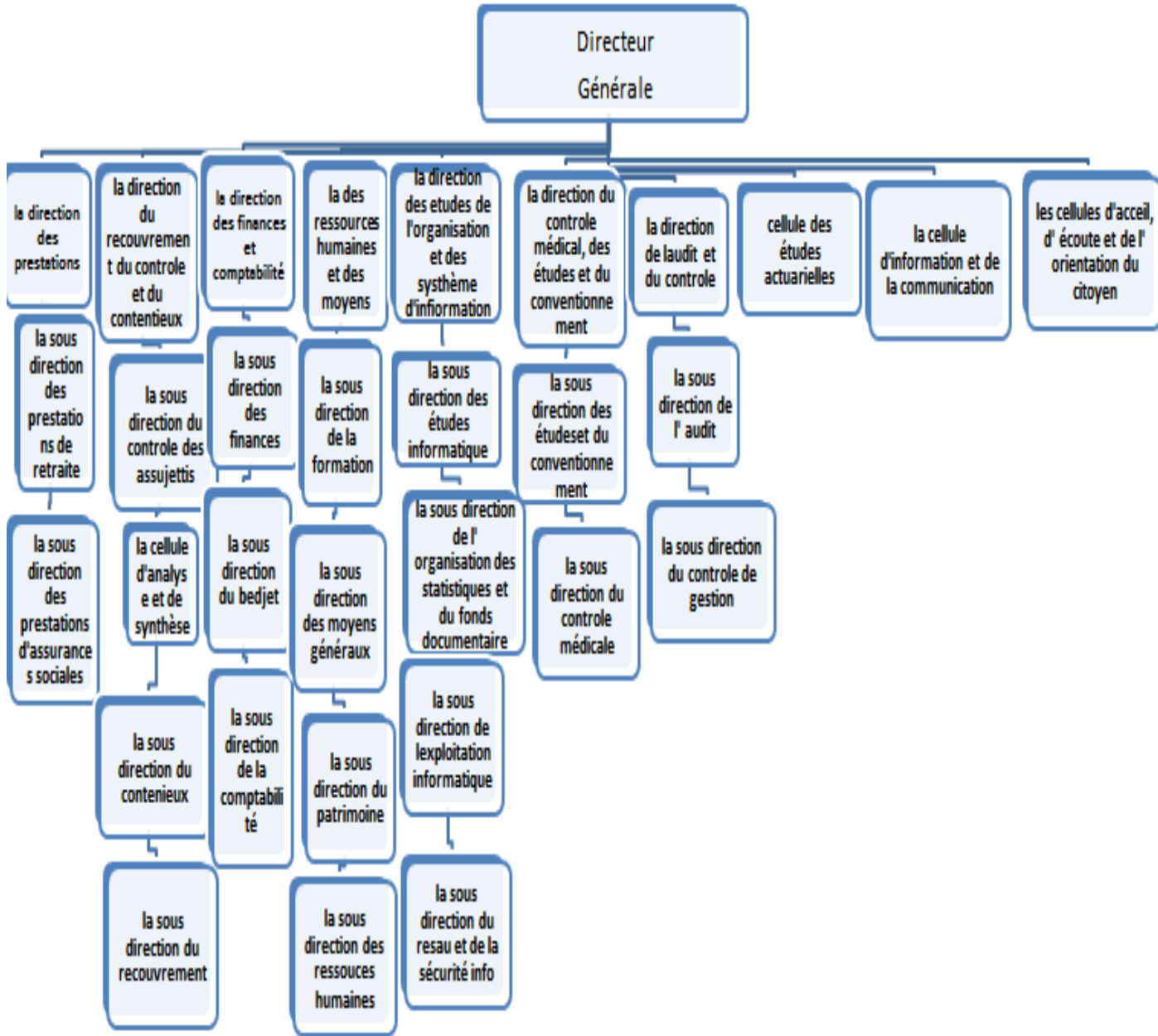
الجهاز الإداري : مجلس الإدارة يدير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
للعمال غير الأجراء مجلس إدارة يتكون من 21 عضو يمثل التجار ، المزارعين
أصحاب المهن الحرة و الحرفيين و أصحاب المصانع تتمثل أجهزة الإدارة في
المديرية العامة
المديريات المركزية
الوكالات
التنظيم.

إلى غاية 30 ماي 2001، بقي تنظيم الإدارة للصندوق محددة بموجب قرار رقم
1997 /002 و الذي تضم الهياكل التالية :

_ المديرية العامة
_ المديريات المركزية
_ الوكالات الجهوية
_ الفروع الولائية
_ شبابيك المتخصصة

يُدرج القرار رقم 015 المؤرخ في 30 ماي 2001 الذي يعوض القرار رقم 002
المؤرخ في 18 جانفي 1997 ، تنظيم جديد للصندوق بتحفيز اللامركزية
هكذا ، تصبح الوكالة الجهوية التي تدير فرعان ولائيان أو أكثر ، وكالة ولائية و
تصبح الفروع في مرتبة وكالات ولائية يكرس التنظيم الجديد لامركزية النشاطات
على مستوى الولايات بالنسبة لجميع عقود التسيير التي كانت تتم سابق من طرف
الوكالات الجهوية .

الهيكل التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : تعريف المديرية العامة و مهامها

تعريف المديرية العامة :

تعتبر المديرية العامة أحد هياكل الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء و هي من أهم هياكل الصندوق المحددة في 9 رمضان عام 1417 الموافق ل 18 يناير 1997, التي مقرها في بلدية سيدي محمد بالعاصمة الجزائر, بينما تتمثل مهامها في:

- _ التنسيق بين وكالتها سواء داخل العاصمة أو في الولايات الأخرى
- _ مراقبة و متابعة سيرورة العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للصندوق
- _ الحرص على تقديم أفضل الخدمات للمواطنين
- _ تخصيص خلية كاملة من أجل إستماع لإنشغالات المواطنين
- _ السعي من أجل جلب التوازن المالي للصندوق
- _ تقوم المديرية بمهمة إصدار التعليمات و التنظيمات لمختلف وحداتها

تصنيف وكالات المديرية العامة :

الجدول 02 : يمثل تصنيفات وكالات الولاية :

الفئات	الوكالات الولائية
الفئة الأولى	العاصمة شرق العاصمة غرب سطيف تيزي وزو تلمسان وهران بجاية بليدة قسنطينة باتنة
الفئة الثانية	المسيلة برج بوعريريج بومرداس عناية شلف مستغانم بسكرة سيدي بلعباس ميلة جيجل الوادي تيبازة ورقلة تيارت بويرة معسكر سكيكدة

<p>مدية قالمة غليزان عين تموشنت أم البواقي غرداية الجلفة عين الدفلة تبسة</p>	
<p>سوق أهراس خنشلة الطارف أغواط سعيدة بشار البيض تسيمسيات أدرار نعامة تمنراست إليزي تندوف</p>	<p>الفئة الثالثة</p>

المصدر: من إعداد الطالب إستعانة بوثائق المؤسسة

الفصل الثالث

تمهيد :

لقد تطرقنا في الفصل الأول عن الجانب المفاهيمي الذي له دور كبير في وضع أسس نظرية من خلال إبراز دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي, ثم تطرقنا في الفصل الثاني عن الجانب المنهجي للدراسة من خلال كشف عن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة و أهدافها, و في هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي من أجل التعرف على دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العامة للضمان الإجتماعي لغير الأجراء و هذا عن طريق عرض نتائج الإستبيان و مناقشتها و القيام بتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة و الإجابة عن الإشكالية البحث و تأكيد صحة الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم تقديم توصيات للمؤسسة .

المبحث الأول : عرض نتائج الدراسة
المطلب الأول : معلومات الشخصية التي تخص للمبحوثين

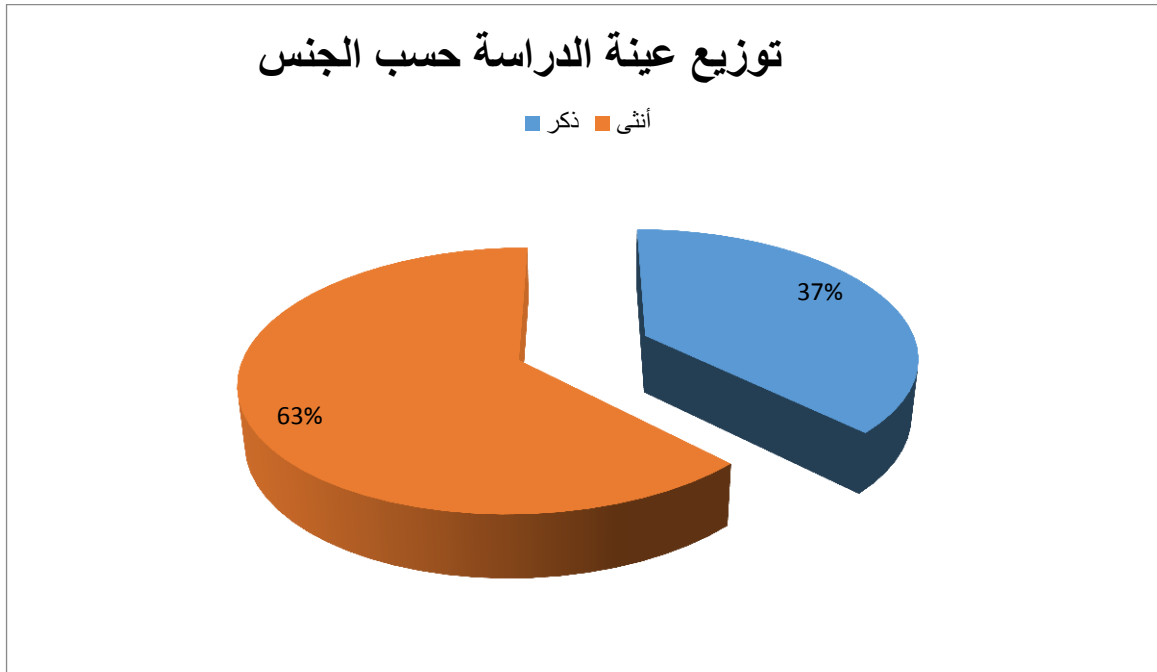
1_ جنس عينة الدراسة:

جدول 03: يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	37,5
أنثى	50	62,5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج Spss

من خلال الجدول 03 و الشكل 01 والذي يمثلون توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس, بحيث إتضح لنا أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور, بحيث بلغت نسبة عدد الإناث إلى 67,5 وهذا راجع لحب المرأة للعمل في الإدارات و المؤسسات الخدمائية أما نسبة الذكور فقد بلغت 37,5 فهي نسبة معتبرة و هي تمثل التنوع داخل المديرية.

2_ عمر عينة الدراسة للمبحوثين:

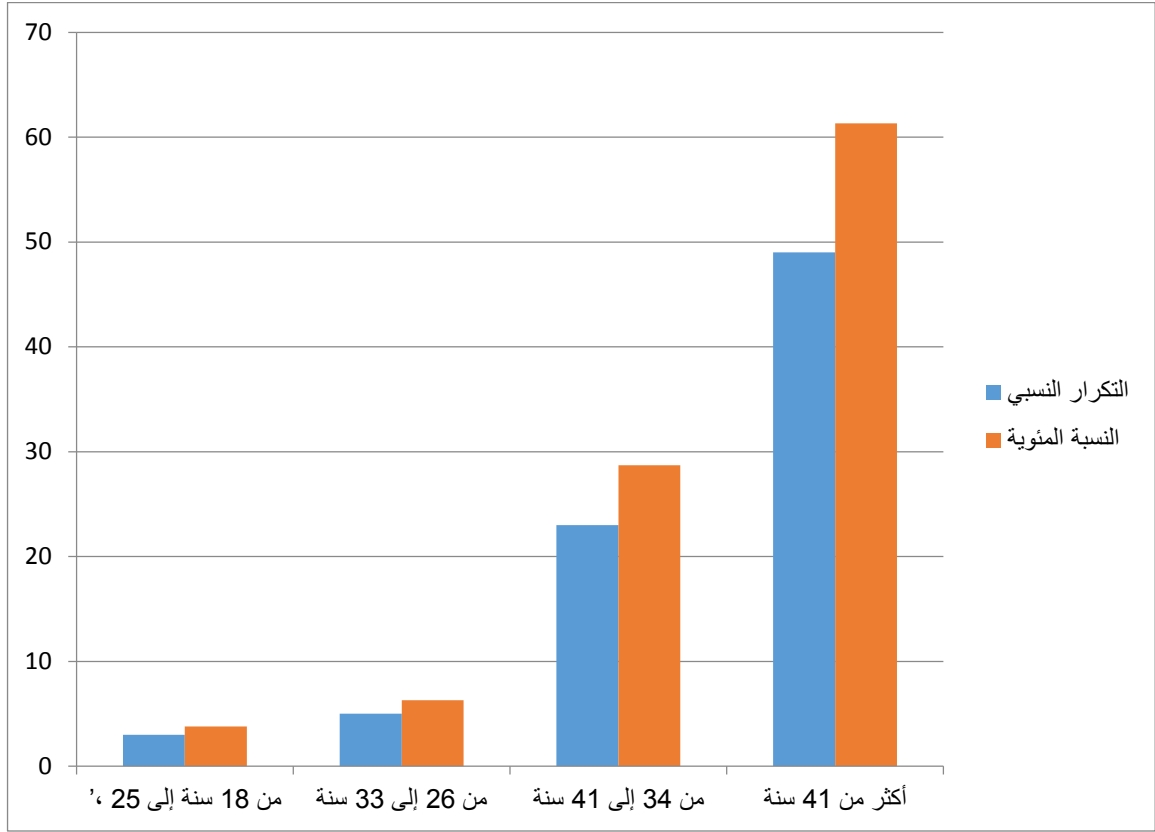
يبين الجدول التالي عينة الدراسة للمبحوثين حسب متغير العمر:

الجدول 04: يبين توزيع عينة حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
3,8	3	من 18 سنة إلى 25 سنة
6,3	5	من 26 إلى 33 سنة
28,7	23	من 34 إلى 41 سنة
61,3	49	أكثر من 41 سنة
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إعتامادا على نتائج الإستب

الشكل 02 : يوضح نسبة توزيع العينة دراسة حسب العمر



المصدر : مستنبط من بيانات نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 04 و الشكل رقم 02 اللذان يمثلان توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر, توضح أن الفئة العمرية الأكثر من 41 سنة هي الفئة الأكبر في المديرية و بنسبة 61,3 و هذا راجع لإعتماد المديرية على الموظفين كبار السن و الأكثر خبرة في حين الفئة العمرية من 34 إلى 41 سنة هي الفئة الثانية بنسبة 28,7 و الفئة الثالثة من 26 إلى 33 سنة و الأخيرة من 18 سنة إلى 25 سنة و التي بلغت 3,8 و هذا دليل على أن المديرية تعتمد على سياسة التشيب في إدارتها العليا و المتوسطة.

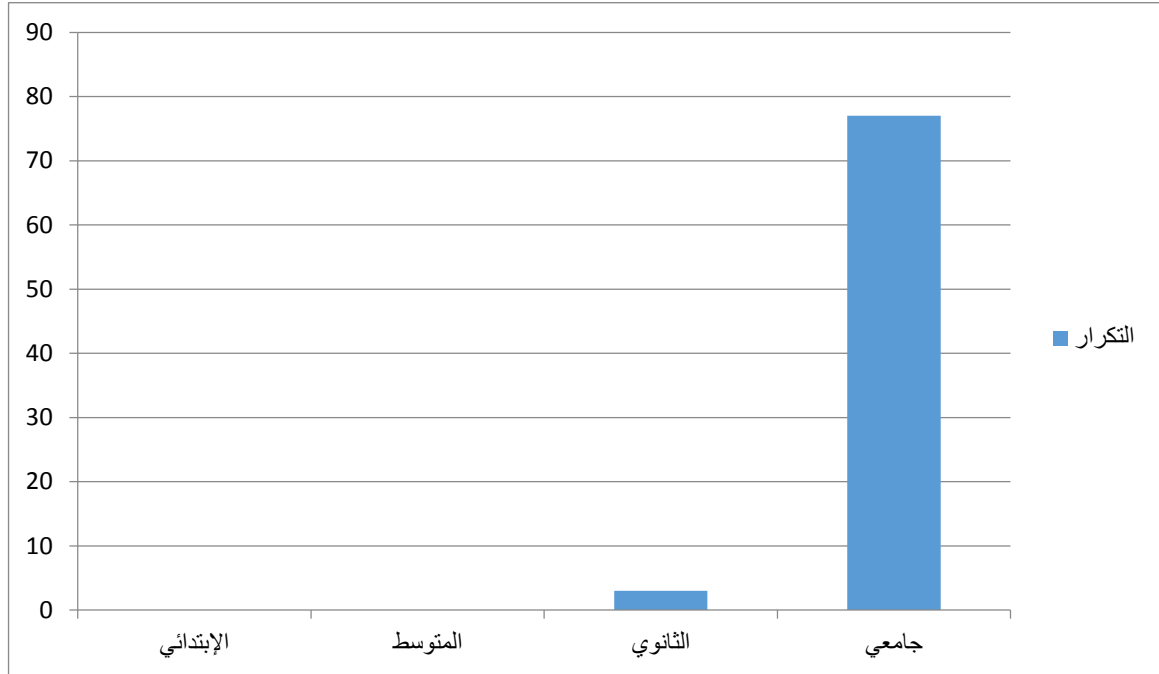
3_ المستوى التعليمي للمبحوثين:

الجدول 05: يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	التكرار النسبي
الإبتدائي	00	00
المتوسط	00	00
الثانوي	03	3,8
جامعي	77	96,3
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب مستعينا بالنتائج الإستهتبان

الشكل 03: يوضح نسبة توزيع العينة دراسة حسب مستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم 05 الذي يوضح لنا المستوى التعليمي لموظفين في الإدارة العليا و الوسطى للمديرية بحيث المستوى الجامعي هو المستوى الأكبر و السائد في المديرية بنسبة 96,3 و يليه المستوى الثانوي بنسبة 3,8 أما فيما يخص المستوى الابتدائي و المتوسط فلا يوجد أي عينة و ذلك راجع للمناصب العليا بحيث تعتمد المديرية فقط على الجامعيين في الإدارة العليا .

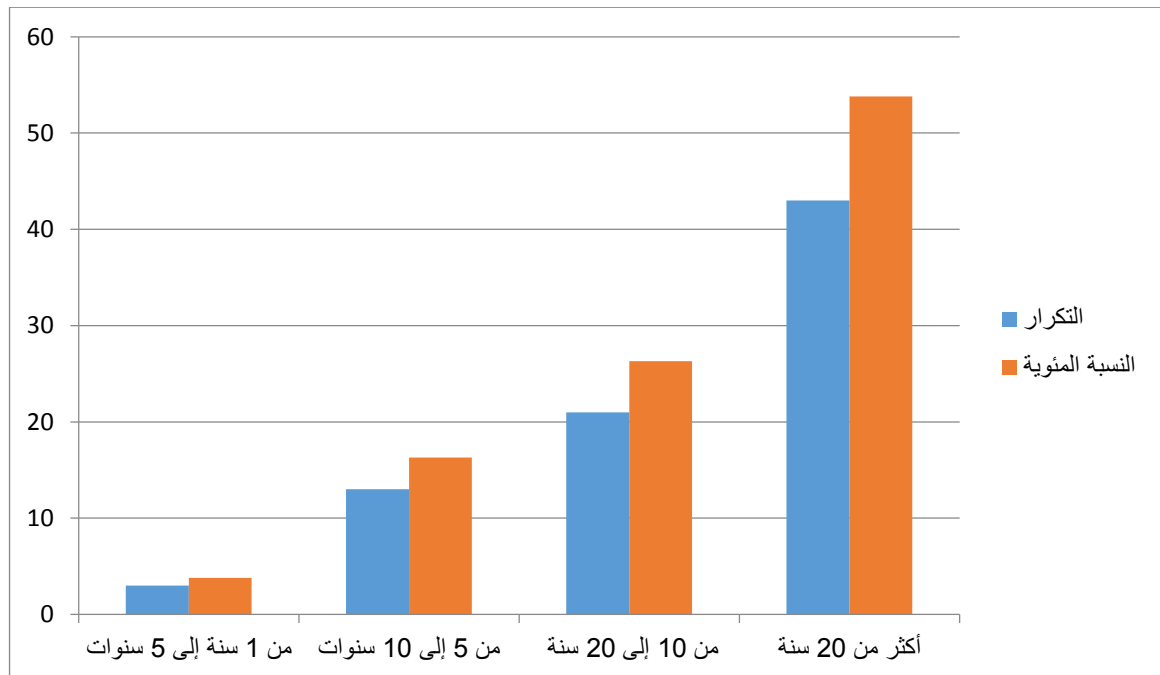
4_ الأقدمية لعينة الدراسة:

الجدول 06: يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية(الخبرة)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 سنة إلى 5 سنوات	3	3,8
من 5 إلى 10 سنوات	13	16,3
من 10 إلى 20 سنة	21	26,3
أكثر من 20 سنة	43	53,8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة بنتائج على Spss

الشكل 04 : يوضح نسبة توزيع العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر : مستنبط من بيانات نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 06 و الشكل رقم 04 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية, بحيث بلغت أعلى نسبة من سنوات الخبرة في العمل كانت أكثر من 20 سنة بنسبة 53,8 بالمائة ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 26,8 بالمائة وهي نسبة معتبرة جدا تمثل موظفي الإدارة العليا و الوسطى لفترة زمنية طويلة و يتميزون بخبرة كبيرة و لهم طريقة متميزة في تسيير المعلومات و البيانات و ذلك لخبرتهم العالية و ذلك يعود للمؤسسة بالتسيير الحسن ثم في المرتبة الثالثة الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16,3 بالمائة و في الأخير الفئة من 1 سنة إلى 5 سنوات بنسبة 3,8 بالمائة, نلاحظ أن الديرية العامة تعتمد في إدراتها العليا و الوسطى على الموظفين ذوي الخبرة.

المطلب الثاني: إبراز البيانات التي تخص محاور الدراسة

المحور الأول : طبيعة الإتصال الداخلي

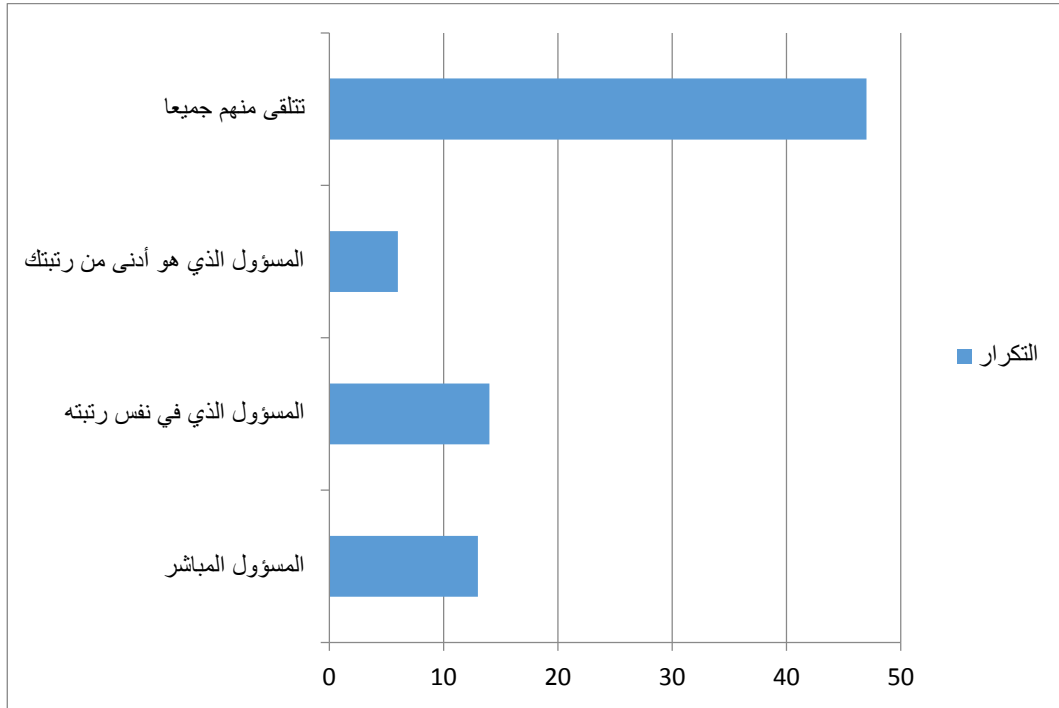
5_ من أي جهة يتلقى أفراد العينة الإتصال:

الجدول رقم 07 يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب من أين تتلقى الإتصال:

النسبة المئوية	التكرار	
16,3	13	المسؤول المباشر
17,5	14	المسؤول الذي في نفس رتبته
7,5	6	المسؤول الذي هو أدنى من رتبته
58,8	47	تتلقى منهم جميعا
100	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج Spss

الشكل 05: يوضح توزيع إجابات على عينة الدراسة حسب سؤال من أين تتلقى الإتصال؟



المصدر : مستنبط من بيانات نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 07 و الشكل البياني رقم 05 الذي يمثلان سؤال هل تتلقى الإتصال من؟ فقد وجدنا ان نسبة الأكبر هي أن يتلقى الموظف من جميع الرتب بنسبة قدرت 80 بالمائة و تليها النسبة الثانية و هي التلقي من المسؤول المباشر بنسبة قدرت 13,4 بالمائة ثم في الأخير يتلقون من المسؤول الذي هو في نفس رتبته بنسبة 6,3 بالمائة و ذلك راجع لسير الجيد للعملية الإتصالية في جميع المناصب داخل المديرية العامة.

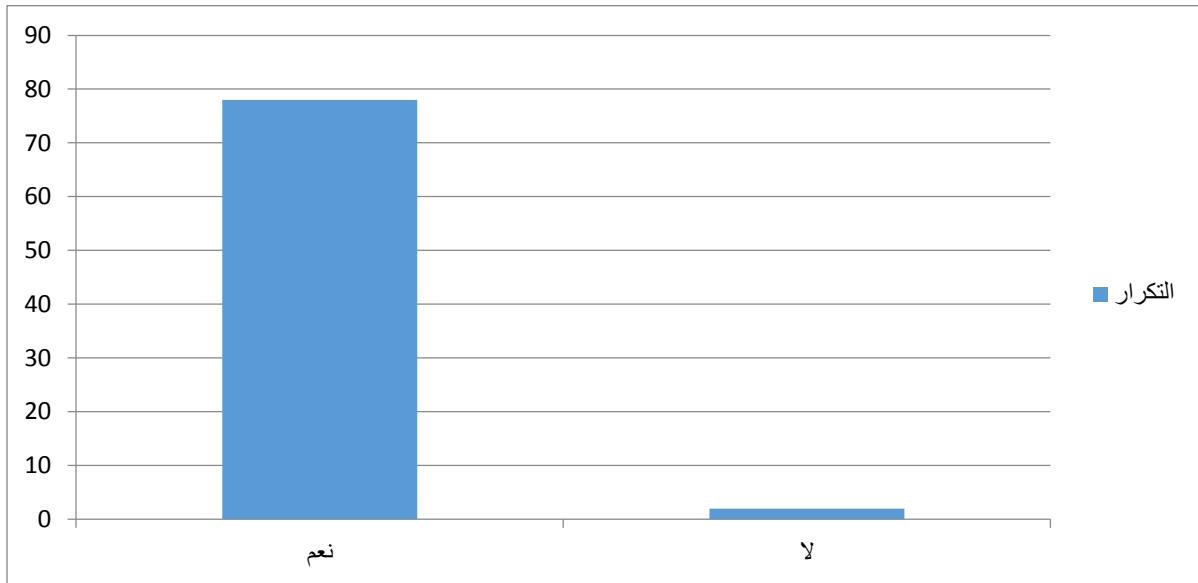
6_ آراء المستجوبين حول حرية الإتصال بالآخرين

الجدول رقم 08: يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة حسب سؤال: هل تشعر بأنك حر في عملية الإتصال بالآخرين؟

النسبة المئوية	التكرار	
97,5	78	نعم
2,5	2	لا
100	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الإستبيان

الشكل 06: يوضح التكرار النسبي لإجابات عينة الدراسة فيما إذا كانت لهم الحرية في الإصال بالآخرين.



المصدر : مستنبط من بيانات نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 08 و الشكل بياني رقم 06 الذي يمثلان سؤال هل تشعر بأنك حر في عملية الإتصال بالآخرين؟ تبين أن أغلبية الموظفين أجابوا بنعم أن أحرار في عملية الإتصال بنسبة قدرت 97,5 بالمائة وذلك لأن سياسة المؤسسة لا تفرض على موظفيها قيود في الإتصال أما الذين أجابوا ب (لا) قدرت نسبتهم ب 2,5 بالمائة و هي نسبة ضئيلة جدا.

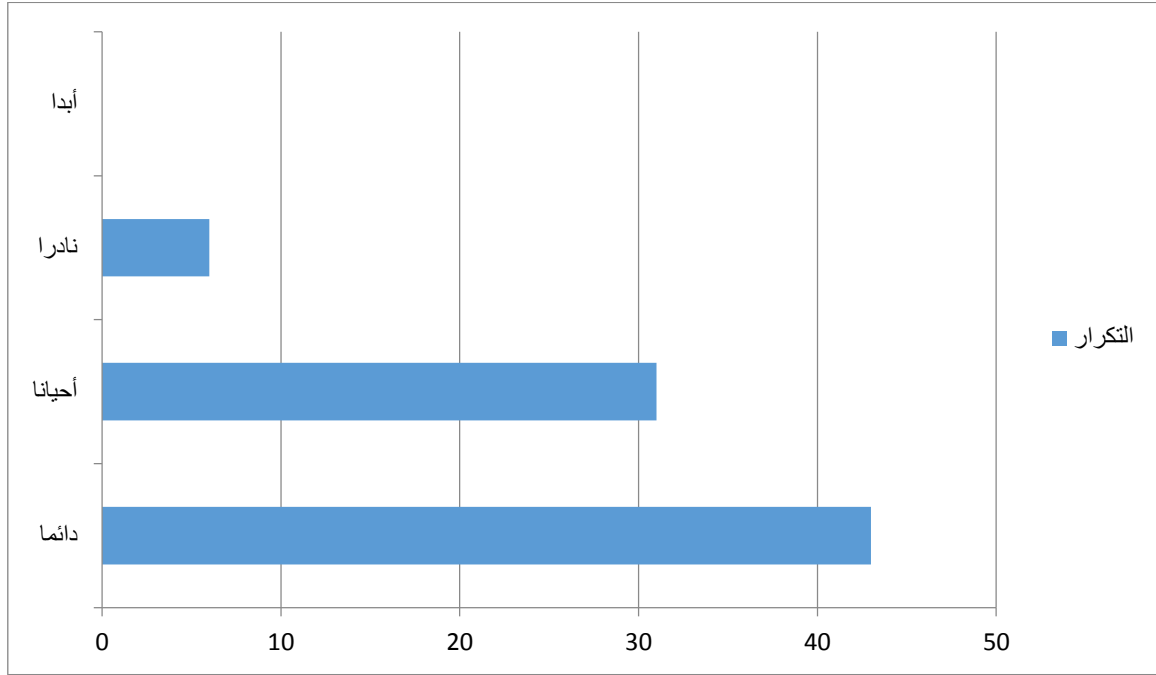
7_ إجابات المستجوبين حول الإتصال الغير الرسمي:

الجدول 09: يبين توزيع إجابات أفراد العينة حسب هل تتواصل مع أصدقائك في العمل بشكل غير رسمي؟

النسبة المئوية	التكرار	
53,8	43	دائما
38,8	31	أحيانا
7,5	6	نادرا
00	00	أبدا
100	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب إستتباطا من نتائج الإستبيان

الشكل 07: يوضح التكرار لإجابات عينة الدراسة فيما يخص تواصل الموظفين بشكل غير رسمي :



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج البرنامج Spss

من خلال الجدول رقم 09 و الشكل البياني 07 أعلاه الذي يمثلان السؤال : هل تتواصل مع أصدقائك في العمل بشكل غير رسمي؟ تبين أن أغلبية الموظفين دائما ما يتواصلون فيما بعضهم بشكل غير رسمي بنسبة أعلى قدرت ب 53,8 بالمائة و تليهم نسبة 38,8 بالمائة للموظفين الذين أحيانا ما يتواصلون بشكل غير رسمي ثم تليهم ما نسبته 7,5 بالمائة بالنسبة للموظفين الذين نادرا ما يتواصلون مع بعضهم بشكل غير رسمي و ذلك لقلّة الوقت و أعمالهم الكثيرة, في حين لا توجد أي إجابة من عينة دراسة على أنهم لا يتواصلون فيما بينهم بشكل غير رسمي.

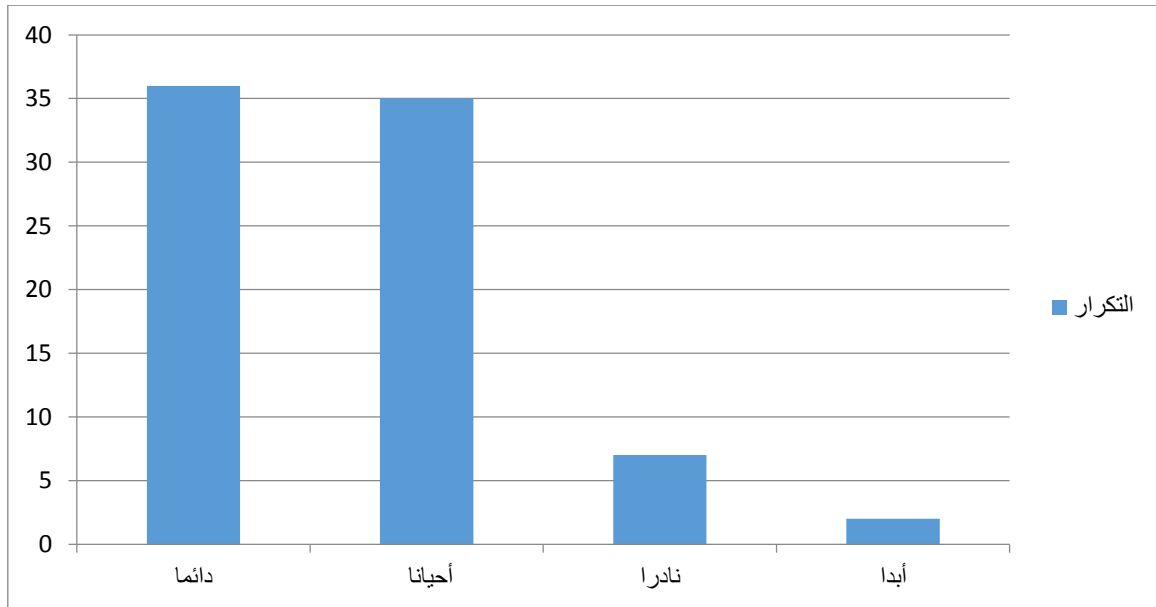
8_ إجابات المبحوثين فيما يخص المعلومات هل تأتيهم في الوقت مناسب

الجدول 10: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب : هل تأتيك المعلومات في الوقت المناسب؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	36	45,0
أحيانا	35	43,8
نادرا	7	8,8
أبدا	02	2,5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل 08: يوضح نسبة توزيع العينة دراسة حسب سؤال هل تأتيك المعلومات في الوقت المناسب؟



المصدر : مستنبط من بيانات نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 10 و الشكل 08 أعلاه الذي يمثل السؤال: هل تأتيك المعلومات في الوقت المناسب؟ تبين لنا أن أغلبية الموظفين أحيانا ما تصلهم المعلومات في الوقت المناسب بنسبة 46,3 بالمائة ثم تليها النسبة الثانية وهي معتبرة جدا بنسبة 45,0 بالمائة بالنسبة للموظفين الذين أجابوا بدائما ما تصل إليهم المعلومات في الوقت المناسب, في حين تأتي نسبة أفراد الذين أجابوا بنادرا ما تصل إليهم المعلومات في الوقت المناسب قدرت ب 8,8 بالمائة, أما الفئة الأخيرة فهم يدعون أنهم لا تصل إليهم المعلومات في الوقت المناسب بنسبة ضئيلة جدا مقارنة بحجم العينة.

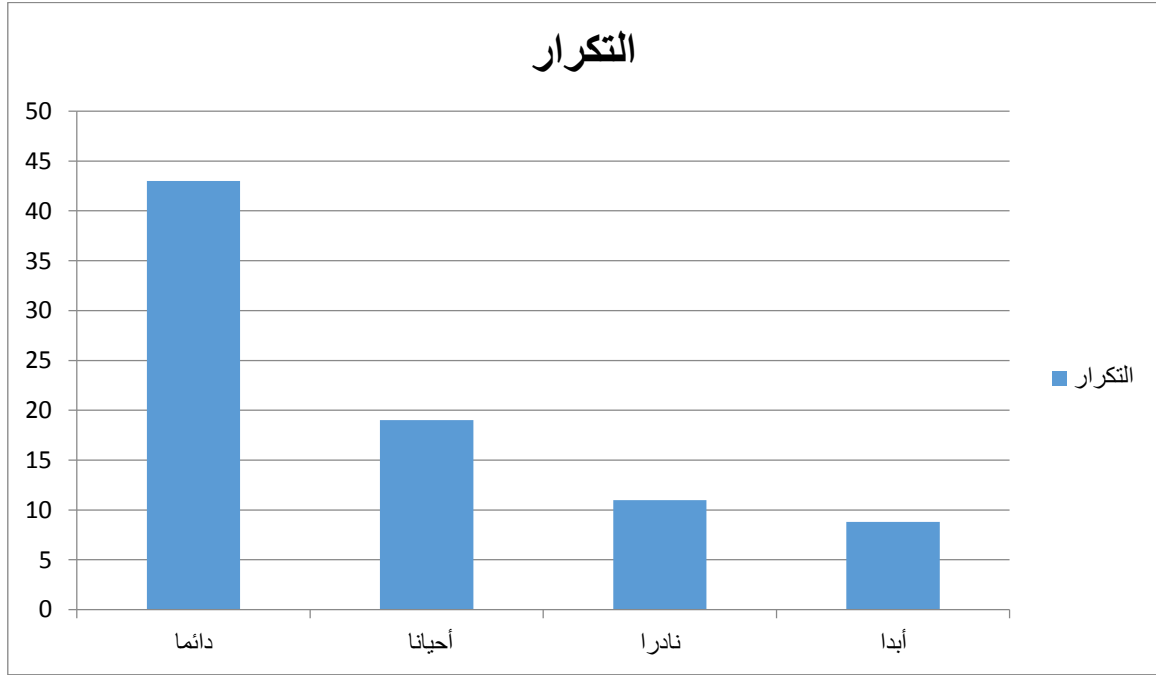
9_ إجابات المبحوثين فيما يخص وصول المعلومات في الوقت المناسب:

الجدول 11: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب : هل تصلك المعلومات واضحة و مفهومة؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	43	53,8
أحيانا	19	23,8
نادرا	11	13,8
أبدا	8,8	8,8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج Spss

الشكل 09 : يوضح نسبة توزيع العينة دراسة حسب سؤال: هل تصلك المعلومات واضحة و مفهومة؟



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج Spss

خلال الجدول رقم 11 والشكل 09 أعلاه الذي يمثل السؤال: هل تصلك المعلومات واضحة و مفهومة؟ يوضح لنا أن أغلبية الموظفين دائما ما تصلهم معلومات واضحة و مفهومة بنسبة قدرت 53,8 بالمائة و تليها في المرتبة الثانية الذين أجابوا ب أحيانا ما تصلهم المعلومات واضحة بنسبة قدرت 23,8 بالمائة ثم تليها في المرتبة الثالثة ما نسبته 13,8 بالمائة للذين رأو أنهم نادرا ما تصل إليهم المعلومات واضحة, و في المرتبة الأخيرة أجابت أربع عينات بعدم وصول المعلومات واضحة لهم.

وهذا دليل على وعي المرسل و مسؤوليته على المعلومات و قوة الوسيلة الإتصالية.

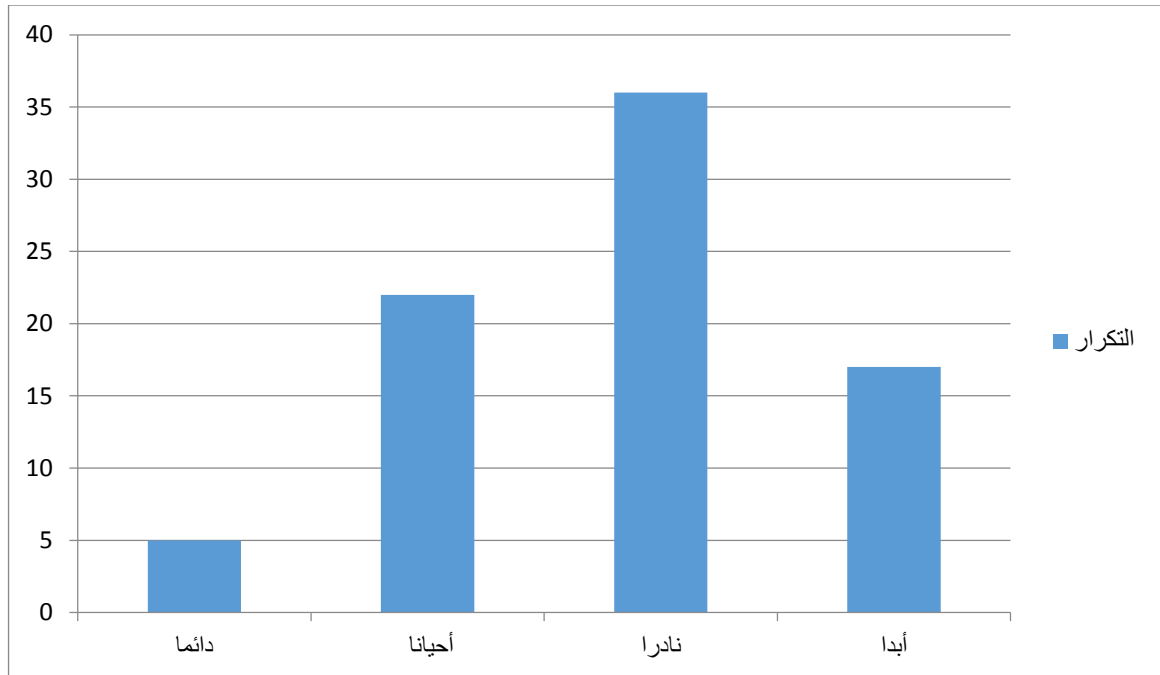
10_ إجابات المبحوثين فيما يخص الصعوبات الإتصال الداخلي:

الجدول 12: يبين توزيع إجابات على أفراد العينة حسب سؤال : هل تجد صعوبات في الإتصال داخل المؤسسة؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	05	6,3
أحيانا	22	27,5
نادرا	36	45,0
أبدا	17	21,3
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل 10: يوضح نسبة توزيع العينة دراسة حسب سؤال: هل تجد صعوبات في الإتصال داخل المؤسسة؟



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج Spss

من خلال جدول رقم 12 و الشكل البياني 10 أعلاه الذي يبين سؤال: هل تجد صعوبات في الإتصال داخل المؤسسة؟ يوضح لنا أن أغلبية الموظفين نادرا ما يجدون صعوبات في الإتصال و قدرت نسبتهم ب 45,5 بالمائة, بينما 27,5 بالمائة أجابوا بأحيانا ما يجدون صعوبات في الإتصال, و 21,3 بالمائة أجابوا ب لا يوجد أي صعوبات في الإتصال, ثم تليها المرتبة الأخيرة و الذين إدعو أنهم دائما ما يجدون صعوبات, وفي الأخير نلاحظ أن المديرية العامة تملك وسيلة إتصالية قوية, و أيضا عدم فرضها على الموظفين قيود في الإتصال و إعطاء أهمية كبيرة للعملية الإتصالية داخل المؤسسة.

المحور الثاني: وسائل الإتصال داخل المؤسسة

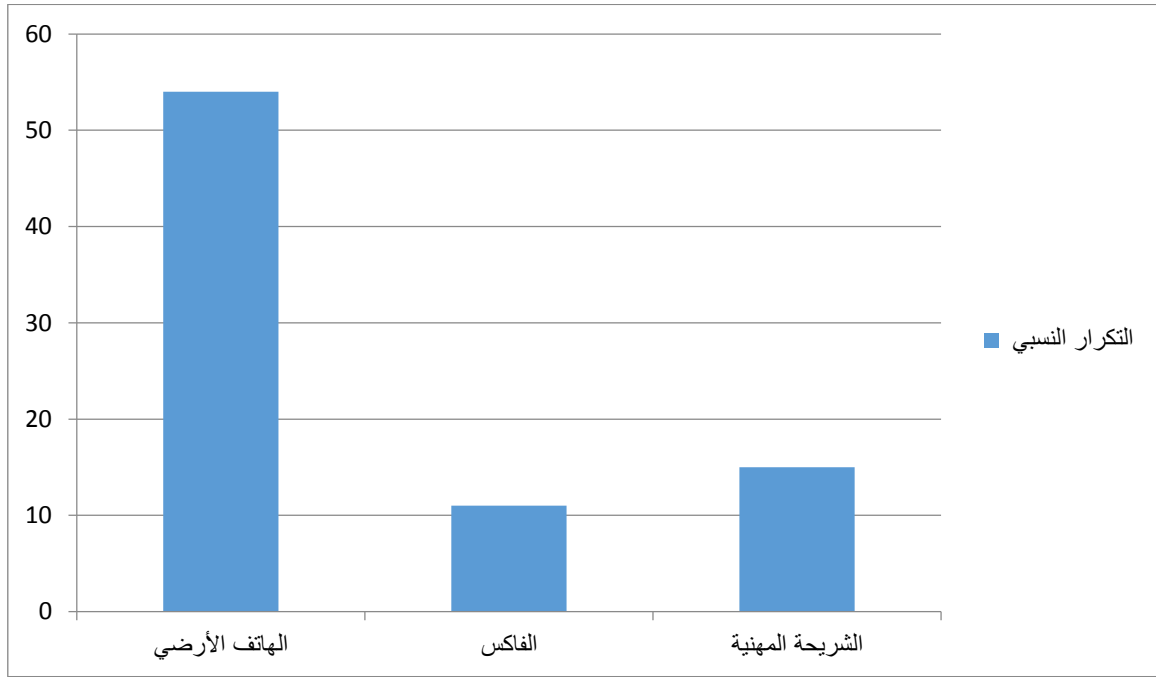
11_ إجابات المبحوثين فيما يخص وسائل الإتصال العادية:

يوضح الجدول 13 توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي الوسائل الإتصال العادية الأكثر إستخداما في المؤسسة؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف الأرضي	54	67,5
الفاكس	11	13,8
الشريحة المهنية	15	18,8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل 11: يوضح نسبة توزيع العينة دراسة حسب سؤال: ماهي الوسائل الإتصال العادية الأكثر إستخداما في المؤسسة؟



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج Spss

الجدول 13 و الشكل 11 الذي يبرز من خلال سؤاله : ماهي الوسائل الإتصال العادية الأكثر إستخداما في المؤسسة؟ يبين أن أغلبية وسائل الإتصال العادية التي يستعملها الموظفين هو الهاتف الأرضي بنسبة كبيرة قدرت ب 67,5 بالمائة, بينما تليها الشريحة المهنية بنسبة 18,8 بالمائة, وهي تعتبر كذلك وسيلة إتصال خاصة بالمؤسسة فقط لموظفيها, ثم في الأخير الفاكس الأقل إستعمالا بنسبة 13,8 بالمائة.

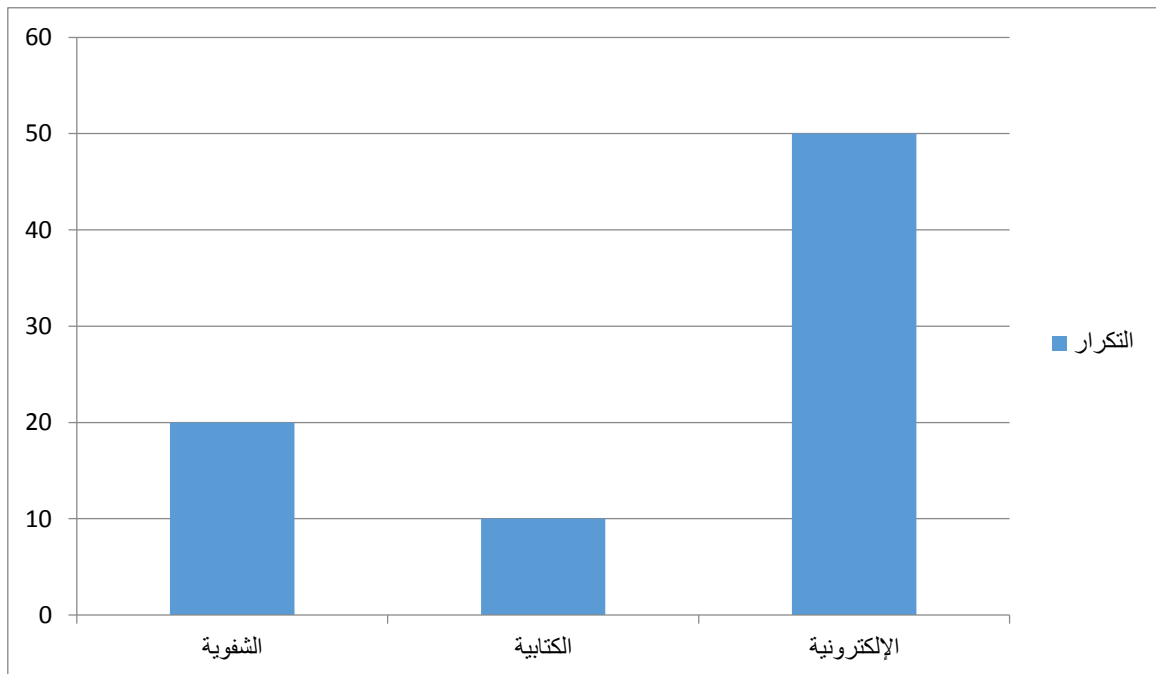
12_ إجابات المبحوثين فيما يخص وسائل الإتصال الأكثر إستعمالا :

الجدول 14: يبين توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي وسائل الإتصال الأكثر تداولاً في المؤسسة؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الشفوية	20	25,0
الكتابية	10	12,5
الإلكترونية	50	62,5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على نتائج الإستبيان

الشكل 12: يوضح نسبة توزيع العينة دراسة حسب سؤال: ماهي وسائل الإتصال الأكثر تداولاً في المؤسسة؟



المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول 14 و الشكل 12 الذي يوضحان حسب السؤال: ماهي وسائل الإتصال الأكثر تداولاً في المؤسسة؟ بحيث أبرزت نتائج أن أغلبية الموظفين يستعملون وسائل الإتصال الإلكترونية بنسبة كبيرة قدرت ب 62,5 بالمائة و ذلك لسهولة إستعمالها وسرعة إنتقال المعلومات فيها و إختصارها للجهد و الوقت, ثم تليها وسائل الإتصال الشفوية بنسبة 25,0 بالمائة, ثم الوسائل الكتابية أقل نسبة قدرت ب 12,5 بالمائة رغم ذلك إلا أنها نسبة معتبرة.

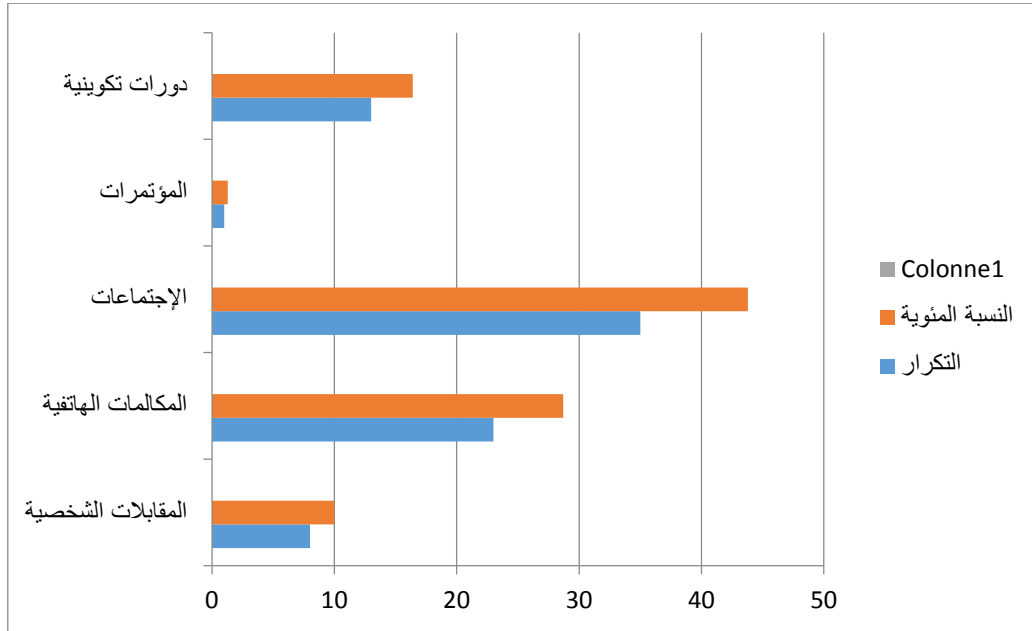
13_ إجابات المبحوثين فيما يخص وسائل الإتصال الشفوية الأكثر إستعمالاً:

الجدول 15: يكشف توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي وسائل الإتصال الشفوية الأكثر إستعمالاً؟

وسائل الإتصال الشفوية	التكرار	النسبة المئوية
المقابلات الشخصية	8	10.0
المكالمات الهاتفية	23	28.7
الإجتماعات	35	43.8
المؤتمرات	1	1.3
دورات التكوينية	13	16.3
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب مستندا على النتائج برنامج Spss

الشكل 13: يبين توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي وسائل الإتصال الشفوية الأكثر إستعمالاً؟



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الإستبيان في برنامج spss

من خلال الجدول 15 و الشكل 13 الذي يبرزان من خلال سؤال : ماهي الوسائل الإتصال الشفوية الأكثر إستعمالاً في المؤسسة؟ يبين من خلال نتائجه أن أغلبية الموظفين أجابوا بأن الإجتماعات هي الوسيلة الإتصالية الشفوية الأكثر إستعمالاً في المديرية العامة بنسبة 43,8 بالمائة و ذلك لأنها تسمح للموظف بإبداء رأيه و طرح الحلول و هذا يزيد في تحسين أدائه, ثم تليها المكالمات الهاتفية بنسبة قدرت 28,7 بالمائة و هذا لأن المديرية تستعمل الهاتف لنقل معلوماتها بشكل أسرع ثم تليها الدورات التكوينية بنسبة 16,3 بالمائة و هذا لأن المديرية العامة تقوم بتقديم دورات تدريبية للعمال الجدد أو للموظفين القدامى عندما يكون للموظف الحاجة إلى التدريب من أجل تحسين أداءه الوظيفي, ثم

المقابلات الشخصية بنسبة قليلة 10,0 بالمائة وذلك يعود للتوظيف بشكل عام, أما بالنسبة للمؤتمرات فإن الموظفين لا يستعملون المؤتمرات بشكل كبير, بنسبة ضئيلة جدا 1,3 بالمائة.

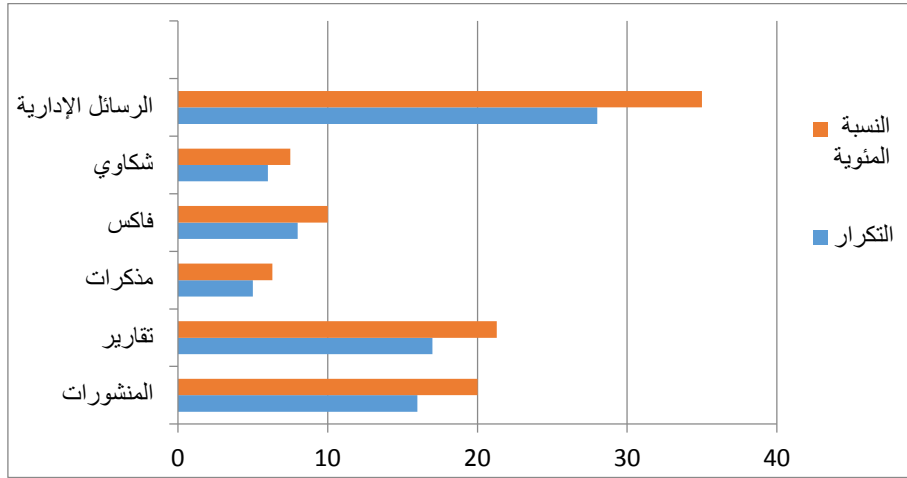
14_ إجابات المبحوثين فيما يخص وسائل الإتصال الكتابية الأكثر تداولاً:

الجدول 16 يبرز توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي وسائل الإتصال الكتابية الأكثر إستعمالاً؟

وسائل الإتصال الكتابية	التكرار	النسبة المئوية
المنشورات	16	20
التقارير	17	21,3
المذكرات	5	6,3
فاكس	8	10
الشكاوي	6	7,5
الرسائل الإدارية	28	35
المجموع	80	100

المصدر : من إعداد الطالب مستنبت من نتائج الإستبيان على برنامج Spss

الشكل 14: يوضح التكرار النسبي لوسائل الإتصال الكتابية الأكثر إستعمالا



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول 16 و الشكل 14 أعلاه جاءت نتائجهم أن أغلبية الموظفين يستعملون الرسائل الإدارية بشكل كبير قدرت بنسبة 35 ثم تليها التقارير بنسبة 21,3 بالمائة ثم تليها المنشورات بنسبة 20 بالمائة لأن الإدارة أحيانا تقوم بإستعمال المنشورات لإعلام الموظفين بشيئ جديد, ثم يليها الفاكس بنسبة معتبرة 10 بالمائة و ذلك لأن موظفوا الإدارة في بعض الأحيان يرسلون و يستقبلون الرسائل من الخارج عن طريق الفاكس, ثم الشكاوي بنسبة ضئيلة 7,5 بالمائة وذلك نادرا ما يقدم الموظف شكاوي إلى الإدارة العليا و هذا دليل على إستقرار الموظف في عمله وفي الأخير المذكرات بنسبة ضئيلة جدا 6,3 بالمائة .

15_ إجابات المستجوبين فيما يخص الوسائل الإتصالية الإلكترونية الأكثر

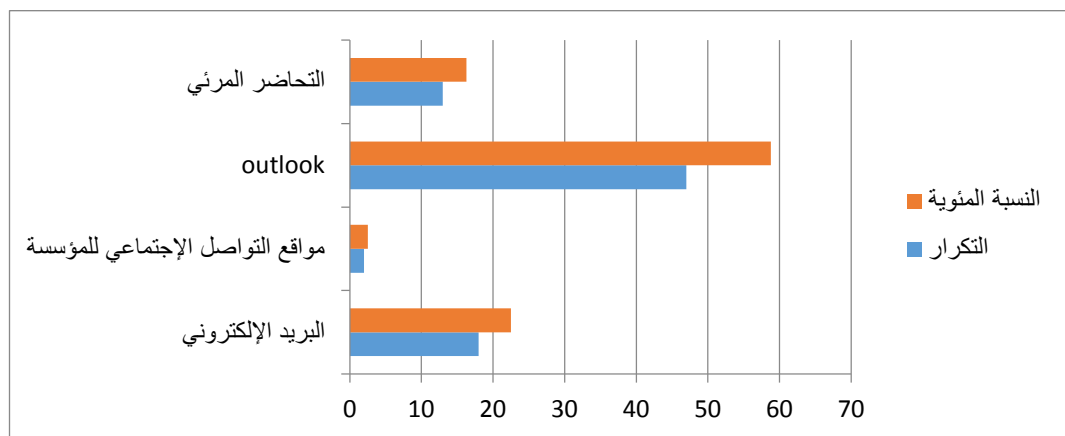
إستعمالاً

الجدول 17: يبرز توزيع إجابات على أفراد العينة حسب : ماهي الوسيلة الإتصالية الإلكترونية الأكثر إستعمالاً؟

وسائل الإتصال الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية
البريد الإلكتروني	18	22,5
مواقع التواصل الإجتماعي للمؤسسة	2	2,5
outlook	60	58,8
التحاضر المرئي	13	16,3
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الإستبان من برنامج Spss

الشكل 15: يوضح التكرار النسبي للوسائل الإتصالية الإلكترونية الأكثر تداولاً في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الإستبان من برنامج Spss

من خلال معطيات الجدول و الشكل البياني أعلاه تبين لنا أن أغلبية المبحوثين يستعملون (أوتلوك) كوسيلة إتصال إلكترونية معتمدة داخل المؤسسة وذلك نظرا لسهولة إستعماله ومتوفر لدى الجميع, و تليها ما نسبته 22,5 بالمائة من المبحوثين يستعملون البريد الإلكتروني العادي و ذلك لتوفره عند جميع الموظفين, في حين تليها ما نسبته 16,3 بالمائة من المستجوبين يفضلون إستعمال التحاضر المرئي, وذلك لأنه يعطي الموظف حرية المناقشة و إبداء رأيه, لتأتي في الأخير المواقع التواصل الإجتماعي الخاصة بالمؤسسة بنسبة ضئيلة جدا بنسبة 2,5 بالمائة .

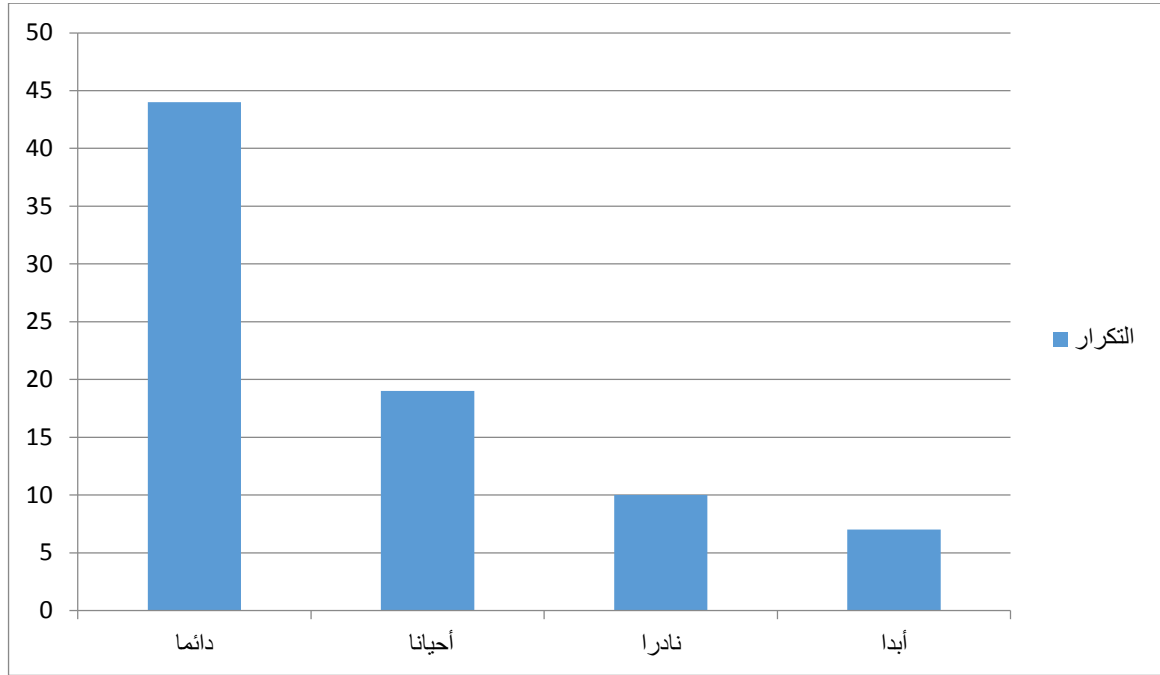
16_ إجابات المستجوبين فيما يخص إستعمال الوسائل الإلكترونية في الإتصال الداخلي:

جدول 18: يوضح إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يستعملون وسائل إتصال إلكترونية في عملية الإتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
55,0	44	دائما
23,8	19	أحيانا
12,5	10	نادرا
8,8	07	أبدا
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبان

الشكل 16: يوضح التكرار النسبي لإجابات المبحوثين فيما يخص إستعمال وسائل الإلكترونية في عملية الإتصال .



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبان من برنامج spss

من خلال ما يشير الجدول 18 و الشكل 16 البياني أعلاه من معطيات التي إستنبطتها، أن أغلبية المستجوبين دائما ما يستخدمون وسائل الإتصال الإلكترونية في عمليات الإتصال داخل المؤسسة بنسبة 55,0 بالمائة و هذا راجع لإهتمام المؤسسة بالتطور التكنولوجي الذي يقتصد الجهد و الوقت, في حين تليها الفئة الذين أجابوا ب أحيانا بنسبة 23,8 بالمائة و ذلك حسب مناصبهم, هناك مناصب تتطلب دائما الوسائل الإلكترونية و هناك مناصب أحيانا ما تتطلب الوسائل الإلكترونية في عملية الإتصال, مثلا الهاتف هناك من يفضل الهاتف على وسائل الإلكترونية, ثم تليها الفئة الذين أجابوا ب نادرا ما يستعملون وسائل الإلكترونية بنسبة 12.5 بالمائة, أما في الفئة الأخيرة رأت أنها لا تستعمل أبدا الوسائل الإلكترونية, و هذا لإعتمادها على الوسائل التقليدية . و هذا دليل على أن الوسائل الإتصال الإلكترونية لها أهمية كبيرة جدا في المؤسسة.

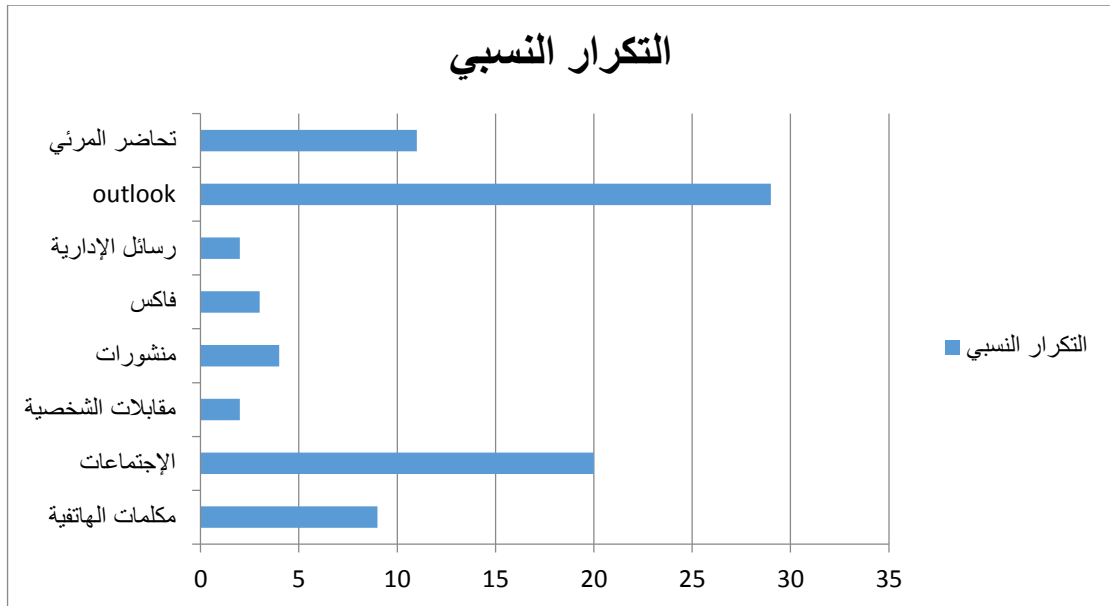
17_ إجابات المستجوبين فيما يخص الوسيلة ذات الفعالية على أداء الموظف:

الجدول 19: يبرز توزيع إجابات أفراد العينة حسب سؤال: ماهي الوسيلة الإتصالية الأكثر فعالية لأداء الموظفين؟

الوسائل الإتصالية	التكرار النسبي	النسبة المئوية
مكلمات الهاتفية	9	11,3
الإجتماعات	20	25
مقابلات الشخصية	2	2,5
منشورات	4	5,0
فاكس	3	3,8
رسائل الإدارية	2	2,5
outlook	29	36,3
تحاضر المرئي	11	13,8
المجموع	80	100

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل 17 يبين إجابات أفراد العينة حول سؤال: ماهي الوسيلة الإتصالية الأكثر فعالية لأدائك الوظيفي؟



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان من برنامج spss

من خلال معطيات الجدول 19 و الشكل البياني الذي إجابات عينة الدراسة فيما يخص سؤال ماهي الوسيلة الإتصالية الأكثر فعالية في أدائك الوظيفي؟ أجاب معظم المبحوثين بالوسيلة الإلكترونية outlook بنسبة 36,3 بالمائة نظرا لسهولة إستخدامها و توفرها و إعتمادها من طرف المؤسسة, في حين تليها الإجتماعات بنسبة 25,0 بالمائة بحيث تسمح تمنح الموظف الحرية المطلقة للتعبير في المواقع, بينما تليها التحاضر المرئي بنسبة 13,8 بالمائة, بينما يرى 9 آخرون أن المكلمات الهاتفية لها أثر على أدائهم و قدرت نسبتها ب 11,3 بالمائة, في يرى البعض حسب منصبهم أن المنشورات لها فعالية على أدائهم و قدرت نسبتها ب 5,0 بالمائة, في حين تليها ما نسبتها 3,8 بالمائة يفضلون الفاكس و له فعالية في أدائهم الوظيفي, أما النسبة الأقل فقد أجابوا بنسبة 2,5 بالمائة على أن المقابلات الشخصية تأثر على أدائهم الوظيفي لأنهم يشغلون مناصب تخص مقابلات الشخصية في التوظيف لإدارة موارد البشرية و الوسائل.

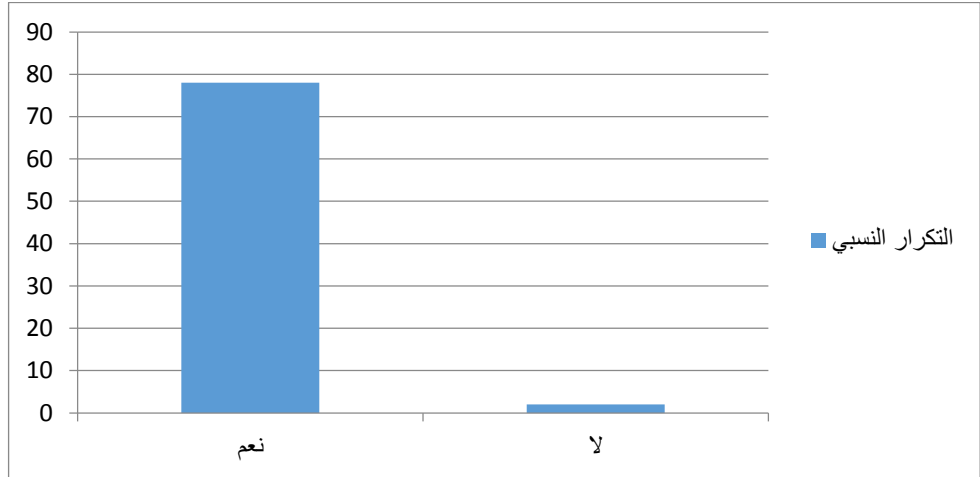
18_ إجابات المستجوبين فيما يخص وسيلة الإتصال الملائمة لهم:

جدول 20: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما إذا كانت الوسيلة الإتصال الأكثر إستعمالا مناسبة للموظفين؟

الإحتمالات	التكرار النسبي	النسبة المئوية
نعم	78	97,5
لا	2	2,5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب إعتامادا على نتائج الإستبيان

الشكل 18: يبين إجابات أفراد العينة حول سؤال: هل وسيلة الإتصال الأكثر إستعمالا في مؤسستك مناسبة لك؟



المصدر: من إعداد الطالب إعتادا على نتائج برنامج Spss

من الجدول 20 و الشكل البياني 18 أعلاه اللذان يمثلان السؤال هل وسيلة الإتصال الأكثر إستعمالا في مؤسستك مناسبة لك؟ تبين أن أغلبية المستجوبين أجابوا بنعم بنسبة تقدر ب 97,5 بالمائة و هذا لأن الوسيلة التي يستعملونها تساعدهم في تحسين أدائهم و تسهيل مهامهم لذلك هي مناسبة لهم, في حين يرون 2 من عينة الدراسة بأن هذه الوسيلة الأكثر إستعمالا في المؤسسة لا تناسبهم في العمل و قدرت نسبتهما ب 2,5 بالمائة, ربما إعتادوا على الوسائل الإتصال التقليدية.

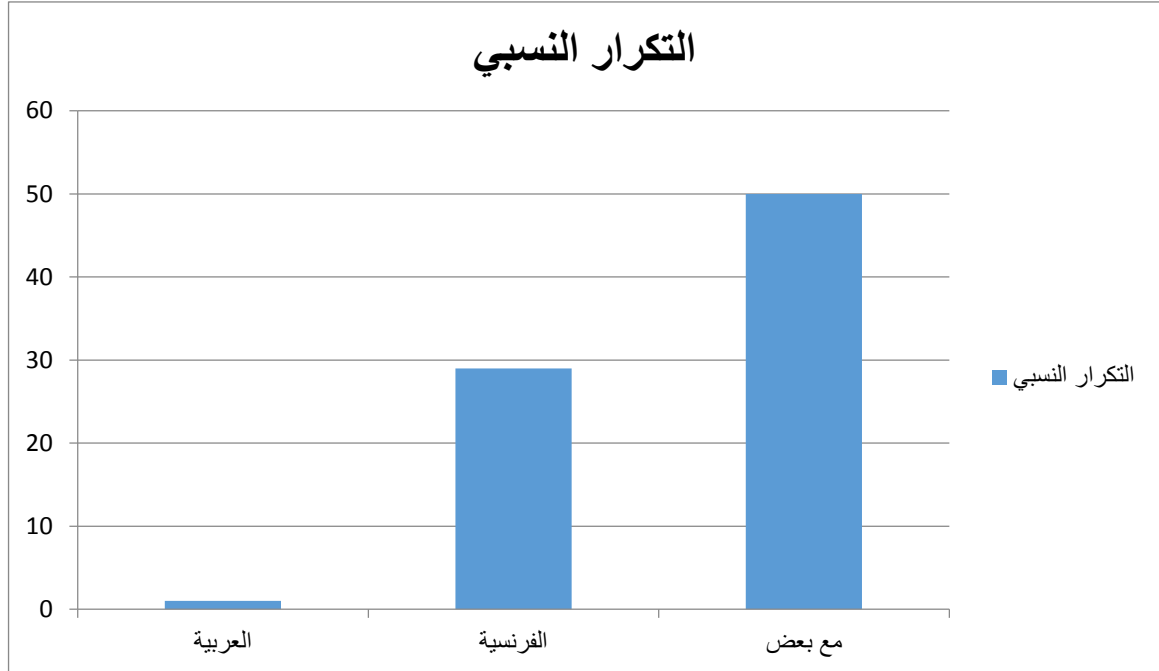
19_ إجابات المستجوبين فيما يخص اللغة في عملية الإتصال:

الجدول 21: يوضح توزيع إجابات على عينة الدراسة فيما يخص اللغة الأكثر إستعمالاً في عملية الإتصال.

الإحتمالات	التكرار النسبي	النسبة المئوية
اللغة العربية	1	1,3
اللغة الفرنسية	29	36,3
مع بعض	50	62,5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على نتائج برنامج Spss

الشكل 19 يبرز التكرار النسبي لإجابات عينة الدراسة حسب اللغة الأكثر إستعمالاً في عملية الإتصال.



المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول 21 و الشكل البياني رقم 19 أن معظم المستجوبين يستعملون كلا لغتين مع بعض في عملهم بنسبة 62,5 بالمائة, وهذا بقرار من الوزير التشغيل و الضمان الإجتماعي بإدراج اللغة العربية في عمليات الإتصال الداخلية و الخارجية بعد ما كانت باللغة الفرنسية, في حين تليها ما نسبته 36,3 بالمائة من الذين أجابوا بأنهم يستعملون اللغة الفرنسية و ذلك يعود لسياسة الفرنسية لإدارات الخدماتية, في حين أجابت عينة واحدة بأنها تستعمل اللغة العربية في عمليات الإتصال و قدرت نسبتها 1,3 بالمائة.

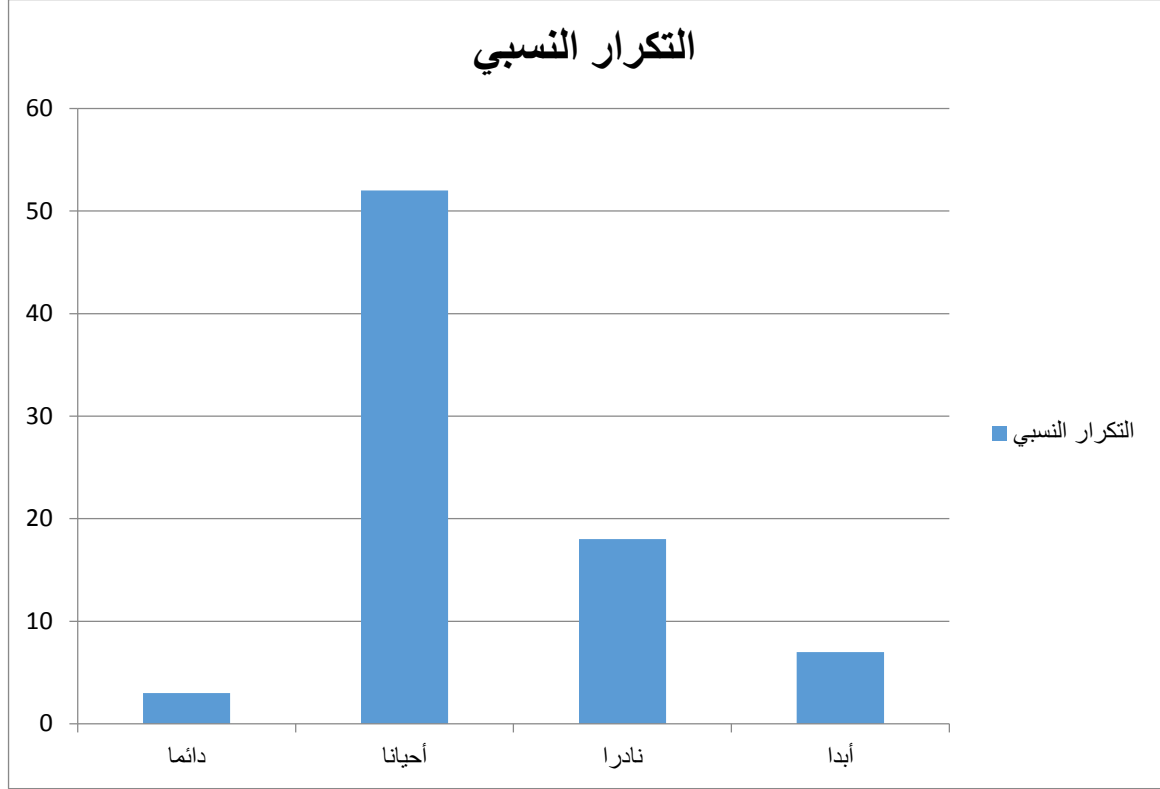
20_ آراء المستجوبين فيما يخص ما إذا كانت اللغة عائقا في الإتصال:

جدول 22 : يبين توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب سؤال : هل تعتقد أن اللغة المستعملة في عملية الإتصال تكون عائقا؟

الإحتمالات	التكرار النسبي	النسبة المئوية
دائما	3	3,8
أحيانا	52	65,0
نادرا	18	22,5
أبدا	7	8,8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب إعتامادا على نتائج الإستبيان

الشكل 20: يبرز التكرار النسبي لإجابات عينة الدراسة حسب رأي الموظف ما إذا كانت اللغة عائقا في عملية الإتصال



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول و الشكل البياني رقم 20 أعلاه أن معظم المستجوبين أجابوا بأحيانا ما تكون اللغة عائقا في عملية الإتصال بنسبة تقدر 65,0 بالمائة, في حين تلهيا ما نسبتها 38 بالمائة من المستجوبين أجابوا بدائما ما تكون عائقا و ذلك لأن اللغة تعتبر وسيلة هامة للتواصل و نجاح العملية الإتصالية مرتبط بالغة, ثم تليها نسبة قليلة نوعا ما ب 22,5 بالمائة قد أجابوا ب نادرا ما تكون عائقا, و في الأخير نسبة ضئيلة جدا 8,8 بالمائة أجابوا ب أبدا لا تكون اللغة عائقا في عملية الإتصال.

المحور الثالث : أثر الإتصال على الأداء الوظيفي:

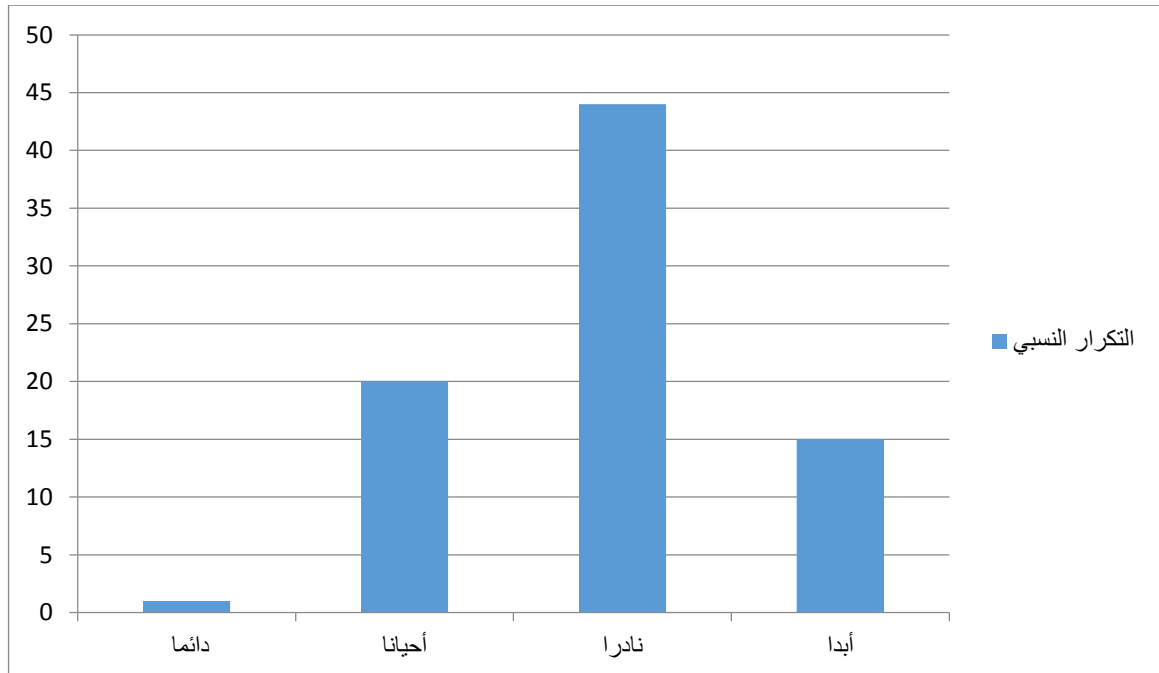
21_ إجابات المستجوبين فيما يخص المعوقات التي يتلقونها و أثرت في أدائهم:

الجدول رقم 23: يبرز توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب سؤال: هل تتلقى عوائق في هملك بسبب ضعف الوسيلة إتصالية و أثرت في عملك؟

الإحتمالات	التكرار النسبي	النسبة المئوية
دائما	1	1,3
أحيانا	20	25,0
نادرا	44	55,0
أبدا	15	18,8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل 21: يبرز التكرار النسبي لإجابات عينة الدراسة حسب سؤال: هل تتلقى عوائق في هملك بسبب ضعف الوسيلة إتصالية و أثرت في عملك؟



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج Spss

من خلال توضيح الجدول 23 و الشكل البياني رقم 21 أعلاه تبين لنا أن أغلبية المستجوبين نادرا ما يتلقون عوائق بسبب ضعف الوسائل الإتصالية بنسبة 55,0 بالمائة, ثم تليها ما نسبتها 25,0 بالمائة أجابوا ب أحيانا مايتلقون عوائق في الإتصال ربما يكون سبب في ذلك قنوات الإتصالية المعقدة للمؤسسة, في حين تليها نسبة 18,8 بالمائة من الذين أجابوا بأنهم لا يواجهون أي عوائق في عملية الإتصال و أثرت على أدائهم, في حين أجاب مستجوب واحد بأنهم دائما ما يتلقى عوائق في عملية الإتصال, و هذا ما يبرز لنا بأن المؤسسة تملك وسائل الإتصال قوية بحيث تساعد الموظفين في تحسين أدائهم.

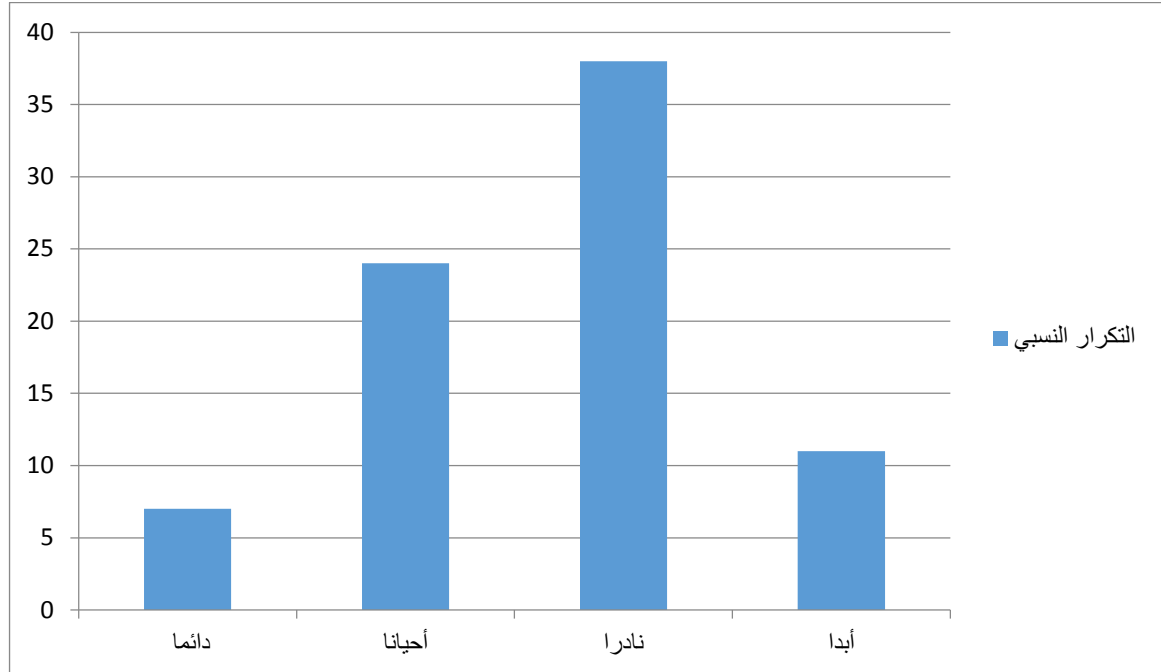
22_ إجابات المستجوبين فيما يخص صعوبات الإتصال بسبب الإنترنت:

الجدول 24: يوضح توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب سؤال : هل سبق لك أن وجدت صعوبات في الإتصال بسبب ضعف الإنترنت؟

الإحتمالات	التكرار النسبي	النسبة المئوية
دائما	7	8,8
أحيانا	24	30,0
نادرا	38	47,5
أبدا	11	13,8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل 22: يبرز التكرار النسبي لإجابات عينة الدراسة حسب سؤال: هل سبق لك أن وجدت صعوبات في الإتصال بسبب ضعف الإنترنت؟



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج Spss

الشكل 22 ومن خلاله يكشف لنا أن معظم المستجوبين نادرا ما يواجهون صعوبات بسبب ضعف الإنترنت لنسبة 47,5 بالمائة و هذا بسبب أن معظم الموظفين يستخدمون الوسيلة الإلكترونية (أوتلوك), و هذه الوسيلة لا تتطلب شبكة الأنترنت قوية, في حين تليها ما نسبتها 30,0 بالمائة من المستجوبين أجابوا بأحيانا ما تكون الأنترنت عائق في عملية الإتصال و هذا راجع لضعف الأنترنت على المستوى الوطني, ثم تليها نسبة 13,8 بالمائة من المبحوثين أجابوا بأنهم لم يتلقوا أي صعوبات بالأنترنت و ذلك راجع لعدم إستعمالهم الكثير لوسائل الإتصال الإلكترونية, و في الأخير نسبة ضئيلة جدا من الذين أجابوا بدائما ما يتلقون صعوبات بسبب الإنترنت بنسبة 8,8 بالمائة و ذلك بسبب ضعف الإنترنت من جهة و من جهة أخرى أنهم يستعملون وسائل إتصال التي تتطلب سرعة كبيرة .

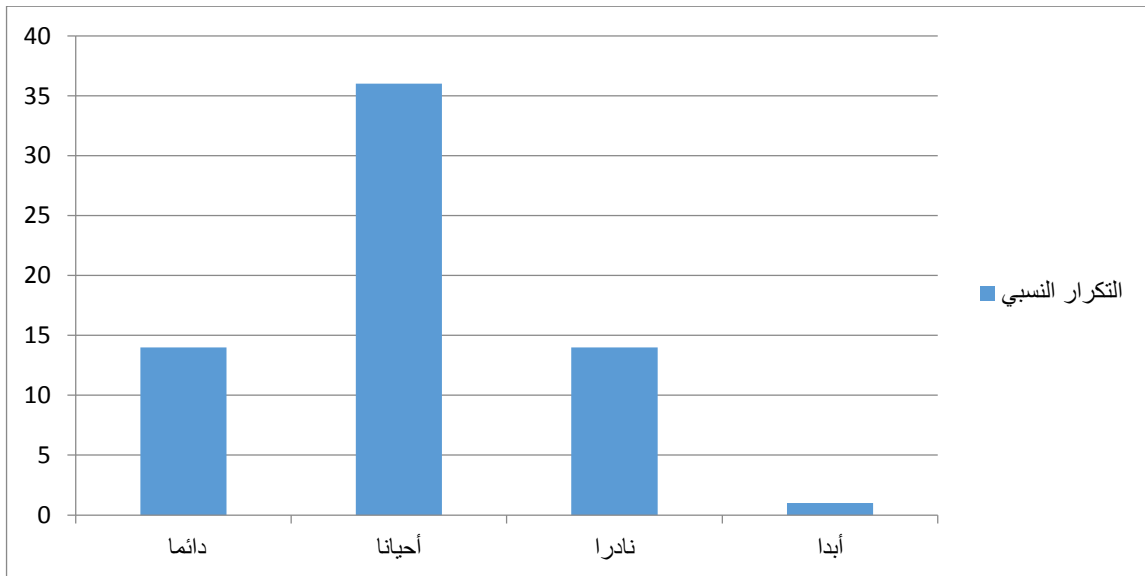
23_ بعض إجابات المستجوبين فيما يخص دور الإتصال على تقييم الأداء

الجدول 25: يوضح توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب سؤال: هل الإتصال الداخلي له دور في تقييم أداءك؟

الإحتمالات	التكرار النسبي	النسبة المئوية
دائما	29	36,3
أحيانا	36	45,0
نادرا	14	17,5
أبدا	1	1,3
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل 23: يبرز التكرار النسبي لإجابات عينة الدراسة حسب سؤال: هل الإتصال الداخلي له دور في تقييم أداءك؟



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج Spss

من خلال الشكل البياني رقم 23 أعلاه يوضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ما يكون الإتصال الداخلي له دور في تقييم أدائهم بنسبة 45,0 بالمائة ثم تليها ما نسبتها 36,3 بالمائة الذين يعتقدون أن الإتصال الداخلي دائما ما يكون له دور كبير في تقييم أدائهم, ثم تليها ما نسبتها 17,5 بالمائة يرون أن الإتصال الداخلي نادرا ما يكون له دور في تقييم أدائهم, و في حين عينة واحدة ترى أن الإتصال أبدا لا يكون له دور في تقييم أداءها.

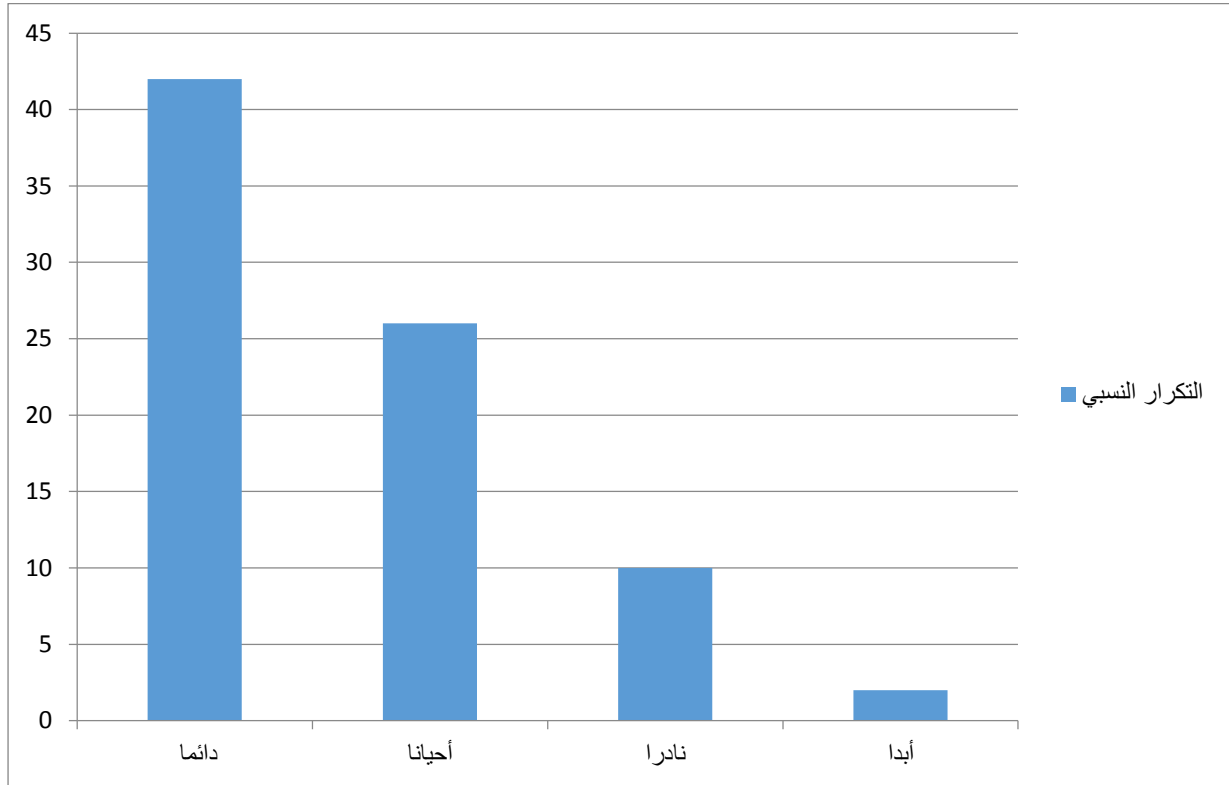
24_ بعض إجابات المستجوبين فيما يخص الإتصال الداخلي و توفيره المناخ العملي:

الجدول 26: يبرز توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب : هل الإتصال الداخلي يوفر المناخ العملي الذي يساعدك على تحسين أدائك الوظيفي؟

الإحتمالات	التكرار النسبي	النسبة المئوية
دائما	42	52,5
أحيانا	26	32,5
نادرا	10	12,5
أبدا	2	2
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل 24: يبرز إجابات العينة فيما إذا كان الإتصال الداخلي يوفر المناخ العملي الملائم



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج Spss

من الجدول و الشكل البياني رقم 24 أعلاه يتضح لنا أن معظم المبحوثين يرون أن الإتصال الداخلي يوفر مناخ للعمل و بالتالي يساعدهم على تحسين في أدائهم الوظيفي و قدرت نسبتهم 52,5 بالمائة, في حين يرون ما نسبته 32,5 بالمائة أن الإتصال الداخلي أحيانا ما يوفر المناخ العملي الملائم, في حين تليها نسبة 12,5 بالمائة من الذين يرون أنه من نادر ما يوفر الإتصال الداخلي أجواء العمل التي تساعد على تحسين الأداء, في حين تعتقد عينتان أن الإتصال الداخلي لا يوفر المناخ العملي الملائم لتحسين الأداء الوظيفي.

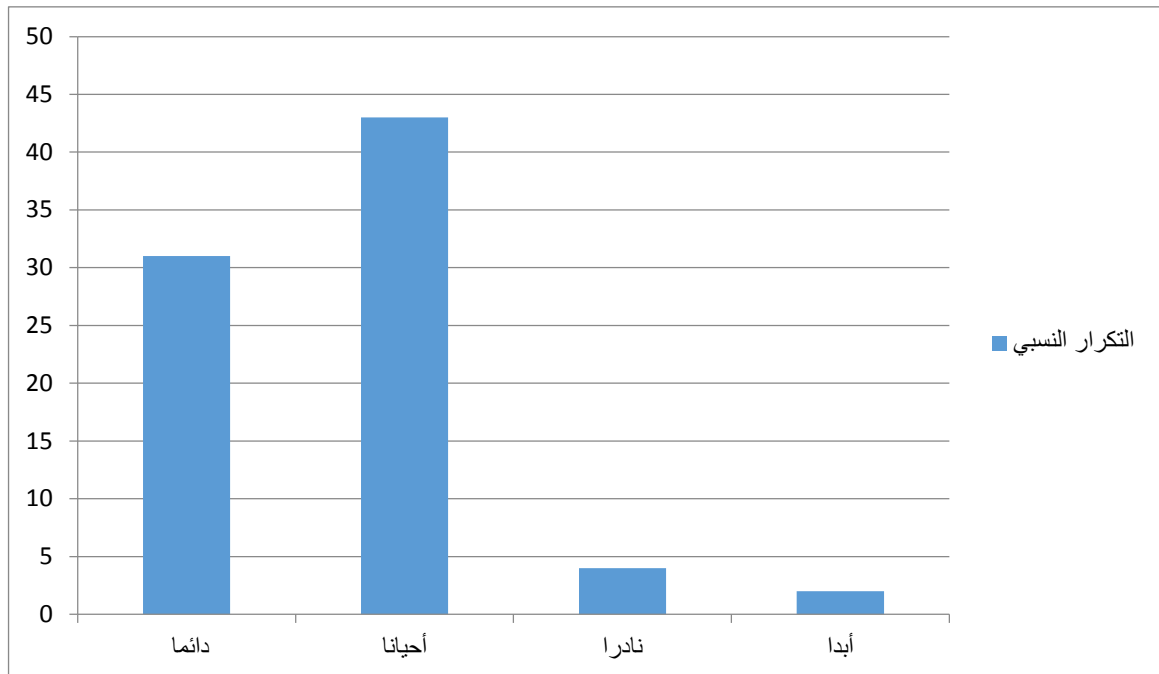
25_ إجابات بعض أفراد العينة في ما إذا كان الإتصال الداخلي يقلل من أخطاء العمل:

الجدول 27: يوضح توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب : هل الإتصال الداخلي يساعدك على تقليل من أخطائك في العمل؟

الإحتمالات	التكرار النسبي	النسبة المئوية
دائما	31	38,8
أحيانا	43	53,8
نادرا	4	5,0
أبدا	2	2,5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل 25 : يوضح الإتصال داخلي إذا كان يساعد على تقليل من الأخطاء الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج Spss

يبين الجدول والشكل البياني رقم 25 أعلاه ان المستجوبين يعتقدون أن الإتصال الداخلي أحيانا ما يساعدهم على تقليل من أخطائهم الوظيفية بلغت نسبتها 53,8 بالمائة, ومن جهة أخرى يرون أن الإتصال الداخلي دائما ما يساعد التقليل من أخطاء الوظيفية و قدرت نسبتهم ب 38,8 بالمائة, في حين تليها ما نسبتهم 5,0 بالمائة و هي نسبة تعتبر قليلة مقارنة بحجم العينة كانت إجابتهم ب(نادرا) انهم نادرا ما يساعدهم الإتصال الداخلي على تقليل من أخطائهم, في حين تعتقد عينتان أنها لا يساعد الإتصال الداخلي في تقليل من أخطائها في العمل .

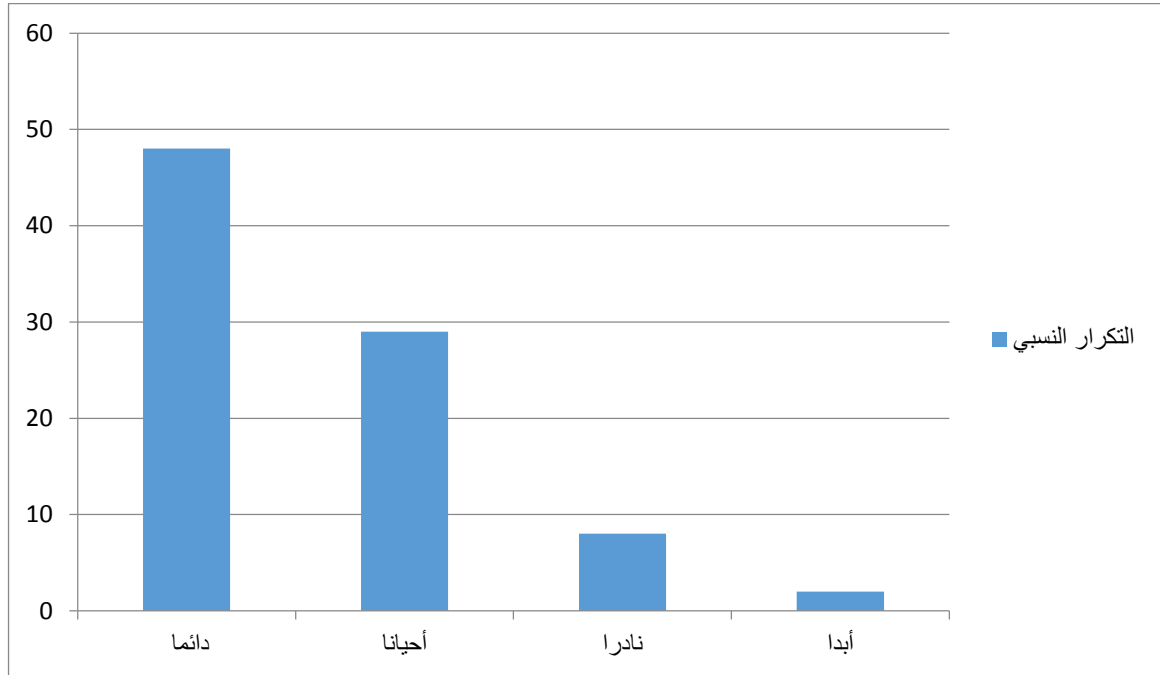
26_ آراء المبحوثين عن دور التواصل مع زملاء العمل:

الجدول 28: : يوضح توزيع الإجابات على عينة الدراسة حسب السؤال: برأيك هل سبب عدم تواصل مع رؤسائك و مرؤوسيك يؤدي إلى تراجع في أدائك؟

الإحتمالات	التكرار النسبي	النسبة المئوية
دائما	48	60,0
أحيانا	29	27,5
نادرا	8	10,0
أبدا	2	2,5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل 26: يوضح نتيجة عدم التواصل مع زملاء في العمل و أثره على الأداء



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول رقم 25 و الشكل البياني رقم 26 أعلاه تبين لنا أن 60,0 بالمائة من المستجوبين يرون أن عدم التواصل مع رؤسائهم و مرؤسيهم في العمل يؤدي إلى تراجع في مستوى أدائهم, في حين يرون آخرون بنسبة 27,5 بالمائة عدم التواصل معهم أحيانا ما يؤدي إلى تراجع في أدائهم, ثم تأتي نسبة 10,0 بالمائة من المبحوثين لهم رأي آخر بحيث أجابوا بأنهم نادرا ما يكون تراجع مستوى أدائهم سببه عدم التواصل بين المرؤوسين و رؤساء في العمل, في حين ترى نسبة 2,5 بالمائة بأن عدم تواصل مع زملائهم في العمل في إطار التنظيم لا يؤدي إلى تراجع في أدائهم الوظيفي و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بحجم العينة.

المبحث الثاني: تحليل دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي:

من خلال هذه الدراسة التي إعتمدنا فيها على 80 عينة من الموظفين بالإدارة العليا و المتوسطة, و جمع الإستبيبان من عمال المديرية, توصلنا إلى بعض الملاحظات و النقاط, بحيث وجدنا أن المديرية العامة تعطي الإتصال الداخلي أهمية بالغة و تعتمد عليه بشكل كبير في سير إداراتها و أداء مهامها و خاصة في التنسيق بين مختلف إداراتها, كما أن المديرية قد قامت بتوفير لموظفيها أجهزة حواسيب لكل مكتب مع الإنترنت لأنها تعتمد على الوسيلة الإلكترونية (أوتلووك) في عمليات الإتصال, كما وفرت لهم شريحة المهنية خاصة بالمؤسسة للإتصال فيما بينهم, فكل هذا يمشی في صالح الموظف مما يزيد من أدائه في العمل و بالتالي يزيد في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة بصفة عامة.

خلاصة الفصل:

بعد مناقشة و تحليل نتائج دراستنا قمنا بتوضيح دور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين أداء الوظيفي, و هذا بعد ما قمنا بتحليل لطبيعة الإتصال الداخلي للمديرية و الوسائل الإتصالية التي تستعملها و أثارها على أداء الموظف, تبين لنا أن الإتصال الداخلي بالمديرية له أهمية و دور كبير في أداء الموظف بصفة خاصة و أداء المديرية بصفة عامة, لكن يجب على المديرية أن تواكب العصرنة من وسائل الإتصال التكنولوجية الحديثة التي تساعد و تسهل في أداء المهام و إقتصاد الوقت و الجهد و تحسين في الأداء الوظيفي.

الخاتمة :

لقد تطرقنا لهذه الدراسة بالكشف عن دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى المديرية العامة للضمان الإجتماعي لغير الأجراء, و قد سعينا للإجابة عن إشكالية الدراسة والتي كانت: ما مدى دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي؟ و لقد قسمنا البحث إلى ثلاث فصول, الفصل الأول يتعلق بالجانب النظري تطرقنا فيه إلى بعض الدراسات السابقة لموضع بحثنا و بعض المفاهيم للمتغيرات بحثنا.

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى عرض المنهجية الدراسة ثم تطرقنا كذلك إلى تقديم مؤسسة محل الدراسة.

أما الفصل الثالث قد خصص لجانب التطبيقي بحيث قمنا بتطبيق ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على أرض الميدان.

أما فيما يخص الإتصال الداخلي فله أهمية كبيرة جدا في المديرية العامة محل الدراسة و ذلك لأنه عمود أساسي لنجاح أي مؤسسة و تحسين أدائها الوظيفي و تحقيق أهدافها.

1 نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى أن المديرية العامة تهتم بشكل كبير بالإتصال الداخلي

تعتمد المديرية العامة للضمان الإجتماعي لغير الأجراء على الإتصال الرسمي بأشكاله و إتجاهاته النازل و الصاعد و الأفقي, لأن الإتصال النازل يتضمن أوامر و مختلف المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية, بينما يكون الإتصال الصاعد كرد على المعلومات و الأوامر, و كذلك على الإتصال الغير رسمي من شأنه زيادة الروح العمل و الإنسجام بين الموظفين, و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية أن المديرية العامة تعتمد على وسيلتين إتصال داخلية هي الإجتماعات outlook, وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

_ إعطاء المديرية العامة لموظفيها الحرية المطلقة في عمليات الإتصال و هذا ما يزيد في تحسين الأداء الوظيفي.

_ المديرية العامة تعتمد في إدارتها على موظفين من ذوي خبرة كبيرة و مستوى تعليمي عالي, و هذا ما يسمح للموظفين المعرفة الجيدة للإتصال الداخلي و تفعيله بغيت تحسين الأداء و بالتالي تحقيق أهداف المديرية العامة

_ تأكدنا أن وسائل الإتصال الداخلي تؤثر على سير كل المعلومات و البيانات داخل المديرية و أنها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة .

_ إفتقار المديرية العامة إلى برامج التي تختص في تخزين المعلومات المديرية بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة.

_ نقص وسائل الإتصال التكنولوجيا في المديرية مما يؤدي إلى إنخفاض في أداء الموظف.

_ إهتمام المديرية بالإتصال الداخلي مما أدى إلى زيادة وعي الموظفين و معرفتهم الجيدة بالوسائل الإتصالية التكنولوجيا مما زاد من تحسين خدمات المديرية.

_ حرية إستعمال أي لغة في عمليات الإتصال الداخلية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي .

_ عدم وجود قنوات إتصالية معقدة و هذا ما سهل على الموظفين عمليات الإتصالية

_ إعتقاد المديرية على وسائل إتصالية سهلة الإستعمال و متوفرة عند الجميع مما ساعد على تقليل من أخطاء الوظيفية و بالتالي تحسين في الأداء الوظيفي.

_ إهتمام المديرية بإقتراحات و آراء موظفيها من خلال الإجتماعات مما زاد في تحسين من أدائها الوظيفي.

2 التوصيات :

من خلال دراستنا الميدانية إكتشفنا بعض الملاحظات و النقاط يمكن أن نقدمها على شكل توصيات للمديرية العامة (محل الدراسة):

_ يجب أن تسعى المديرية في إقتناء وسائل الإتصال التكنولوجية المتطورة و تقليل من إستخدام وسائل الإتصال التقليدية, وذلك من شأنه تحسين الأداء الوظيفي .

_ تطوير مهارات الموظفين من خلال إجراء دورات تكوينية سنوية من شأنها رفع و تحسين أدائهم الوظيفي و بالتالي تحقيق أهداف المديرية بأقل جهد.

_ تطوير شبكة الإنترنت داخل المديرية لأنها تعتبر ركيزة أساسية في عمليات الإتصال الحديثة.

_ يجب على الموظف أن يكون واعي و مسؤول في عمليات الإتصال عند الإستقبال و عند الإرسال .

_ يجب على المؤسسة بصفة عامة تعديل بعض القوانين القديمة بما أن نحن في عصر التطور

_ السعي في سياسة المكافآت و الترقيات الموظفين بعامل الأداء و ليس الأقدمية.

3 أفاق الدراسة :

بعد ما تطرقنا إلى تحليل نتائج الدراسة و تقديم بعض الإقتراحات و التوصيات للمديرية العامة, ما يسعنا إلا أن نقول أن هذه الدراسة ليست كافية بأن تلم كافة الجوانب, بل هي مجرد دراسة بسيطة عالجت بعض النقائص .

و من دراستنا و بحثنا هذا يمكننا أن نقترح بعض الإشكاليات و مواضيع يمكن
حصرها في بحوث مستقبلا:

_ دور الإتصال في تحسين مهارات الموظفين .

_ دور تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة .

_ دراسة موضوع الإتصال الداخلي في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المراجع :

قائمة المراجع بالعربية :

- الأمين بلقاضي. (2014). الإتصال داخل المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، 69.
- الخريسات وصفي محمود. (2020). الرقابة الإدارية على قرارات تقييم الأداء الوظيفي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الشرعية و القانونية، 37.
- إيمان بن محمد. (2018). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة للبحوث الإقتصادية و الإدارية، 20.
- بالشيخ بلقاسم_مخلوفي عبد السلام_دحماني عزيز. (2020). أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة. مجلة البشائر الإقتصادية، 17.
- حسن الشماع و محمود خضير. (2000). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة .
- حمد علي عبد الله عيسى. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة لنيل شهادة الماستر. البحرين، البحرين: جامعة البحرين.
- حياة عبد الباقي ، و سفيان كويد. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. مجلة الإبتكار و التسويق، 16.
- خيرى جميلة. (1980). إتصال الإنسانية و الإدارة الأعمال و الأفراد. القاهرة: دار الفكر العربي.

- ساسي بلال. (2015). فعالية الإتصال التنظيمي للقيادة الإدارية و علاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، 07.
- شبلي سويطي ميمي علا. (2019). نظام تقييم الأداء الوظيفي و أثره في أداء العاملين. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 9.
- شبلي سويطي ميمي علا. (2019). نظام تقييم الأداء الوظيفي و أثره في الأداء على العاملين. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 9.
- صابر بحري، و منى خرموش. (2019). الإستبيان كأحد أدوات جمع البيانات بين دواعي الإستخدام و معيقات التطبيق. مجلة الباحث للعلوم الرياضية و الإجتماعية، 16.
- صالح خليل أبو إصبع. (2006). الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة. عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
- علي حماش. (2020). تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة. مجلة القبس للدراسات النفسية الإجتماعية، 18.
- محبوبي منصورية. (2017). الإتصال الداخلي و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي. مستغانم: مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم.
- مركز هاردو. (2016). الإنترنت 1989. القاهرة: creative commons.
- مفتاح علي طلال يونس، و مفتاح عبد الرزاق أحمد سعد. (2020). إدارة الجودة الشاملة و مساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي. مجلة الإقتصاد الدولي و العولمة، 16.
- منال طلعت محمود. (2001). مدخل إلى علم الإتصال. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ميمي علا. (2019). نظام تقييم الأداء. مجلة العلوم الاقتصادية، 9.
- ميمي علا. (é). نظام تقييم الأداء الوظيفي. مجلة علوم الاقتصادية.

- نورة مزوزي، و صباح ساعد. (2020). تقييم الكفاءات المعرفية لدى طلبة في منهجية البحث العلمي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، 16.
- هشام فتحي أبو شعالة. (2006). طبيعة و خصائص القائمبالإتصال داخل المؤسسة. مجلة الجامعي، 190.
- وسام محمد أحمد نصر. (2020). الإتصال الداخلي و تطوير المؤسسات الجامعية. المجلة الدولية للإتصال الإجتماعي ، 105.
- وفاء علي كفسي. (2020). تقييم الأداء المهني و علاقته بتخطيط المسار المهني. رسالة الماجستير ، 113.
- وهيبة زبوش. (2019). دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة ماستر . المسيلة، المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علوم و الإتصال.

قائمة المراجع الأجنبية:

- MAYSON, R. (2001). *LE COQCHING DEVELOPPER LE POTENTIEL DE SES COLLABORATEURS*. bruxelles: de boeck univercite.
- MONNEUSE, D. (2014). *LES RESQUX SOCIAUX DENTREPRISE*. PARIS: INSTITUT ENTREPRISE.

الملاحق

الملحق : بطاقة التنقيط الشهري للعمال

الضمان الاجتماعي		تسيير الموارد البشرية				
(1) :		التنقيط الشهري للأعوان (التنفيذ، التحكم والتأطير)				
		الشهر: السنة:	الاسم واللقب : الوظيفة : الفئة: الفرع:			
الحضور*						
عدد ساعات الغياب	0	4 وأكثر	12 وأكثر	16 وأكثر	20 وأكثر	24 وأكثر
النقاط الممنوحة (2)	10	8	6	4	2	0
نوعية العمل*						
النوعية	منازة	حنة	مقبولة	متوسطة		
النقاط الممنوحة (2)	10	8	6	3		
العلاقات مع الجمهور و/أو التصرف**						
النوعية	متالية	مرحب	مقبول			
النقاط الممنوحة (2)	5	3	1			
روح المبادرة و/أو التنظيم***						
النوعية	متطورة	يواجه الصعوبات	قليلة	غائبة		
النقاط الممنوحة (2)	5	3	1	0		
(2) النقاط المحصلة (2) 25 24 إلى 21 20 إلى 18 17 إلى 15 14 إلى 12 11 إلى 10 9 إلى 8 7 6 5 وأقل						
نسبة مكافأة الإنتاج (2) الفردي الممنوحة 25% 23% 20% 17% 14% 14% 11% 9% 4% 5% (2)						
أنجز يوم :						
المسؤول بالسلم الإداري		مسؤول الهيئة				
				الهوية		
				التأشير		

(1) عين بالنسبة للمركز: المديرية والدائرة - بالنسبة للوكالات: تأشيرة الوكالة، إدارة المديرية والمصلحة.

(2) مع علامة (X) في الخانة المناسبة للقطعة.

(3) للفرع من الأجر الأساسي.

* جسم الفئات - ** الفئة من 1 إلى 13 - *** الفئة من 14 إلى 1/17

الإستبيان

- 1_ الجنس: ذكر أنثى
- 2_ السن : من 18 سنة إلى 25 من 26 إلى 33 من 34 إلى 41 أكثر من 41 سنة
- 3_ المستوى التعليمي: الإبتدائي المتوسط الثانوي جامعي
- 4_ الأقدمية : من 1 سنة إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- المحور الأول:

- 5_ هل تتلقى الإتصال من :
مسؤولك المباشر المسؤول الذي هو في نفس رتبتك
المسؤول الأدنى من رتبتك
- 6_ هل تشعر بأنك حر في عملية الإتصال بالآخرين ؟
نعم لا
- 7_ هل تتواصل مع أصدقاء في العمل بشكل غير رسمي (أي ليس في إطار التنظيم)
دائما أحيانا نادرا أبدا
- 8_ هل تأتيك المعلومات في الوقت المناسب :
دائما أحيانا نادرا أبدا
- 9_ هل تصلك المعلومة واضحة و مفهومة ؟
دائما غالبا أحيانا نادر
- 10_ هل تجد صعوبات في الإتصال داخل المؤسسة ؟
دائما أحيانا نادرا أبدا

المحور الثاني :

- 11_ ماهي الوسائل الإتصال العادية الأكثر إستخداما في المؤسسة ؟
الهاتف الأرضي الفاكس الشريحة المهنية

12_ ما هي وسائل الإتصال الأكثر تداولاً في المؤسسة ؟

الشفوية الكتابية الإلكترونية

13_ ما هي الوسائل الإتصال الشفوية الأكثر تداولاً في المؤسسة ؟

المقابلات الشخصية المكالمات الهاتفية الاجتماعات
المؤتمرات دورات التكوينية

14_ ماهي الوسائل الإتصال الكتابية الأكثر إستعمالاً؟

المنشورات التقارير المذكرات فاكس
الشكاوي الرسائل الإدارية

15_ ماهي الوسيلة الإتصالية الإلكترونية الأكثر إستعمالاً ؟

البريد الإلكتروني مواقع التواصل الإجتماعي للمؤسسة outlook
التحاضر المرئي (zoom)

16_ هل تستعمل الوسائل الإتصال الإلكترونية في عملية الإتصال داخل المؤسسة ؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

17_ ما هي الوسيلة الإتصالية الأكثر فعالية لأدائك الوظيفي ؟

✳	الوسائل الإلكترونية	✳	الوسائل المكتوبة	✳	الوسائل الشفوية
	البريد الإلكتروني		المنشورات		المقابلات الشخصية
	مواقع التواصل الإجتماعي للمؤسسة		التقارير		المكالمات الهاتفية
	outlook		فاكس		الاجتماعات
	التحاضر المرئي (zoom)		المرسلات (رسائل الإدارية)		المؤتمرات
			المذكرات		دورات التكوينية

17_ هل وسيلة الإتصال الأكثر إستعمالاً في مؤسستك مناسبة لك ؟

نعم لا

18_ ماهي اللغة الأكثر إستعمالا في عملية الإتصال ؟

العربية الفرنسية مع بعض

19_ هل تعتقد أن اللغة المستعملة في عملية الإتصال تكون عانقا ؟

دائما احيانا نادرا أبدا

المحور الثالث :

20_ هل تتلقى عوائق في عملك بسبب ضعف الوسيلة الإتصالية و أثرت في أداء عملك؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

21_ هل سبق لك أن وجدت صعوبات في الإتصال بسبب ضعف الإنترنت ؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

22_ هل الإتصال الداخلي له دور في تقييم أدائك ؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

23_ هل الإتصال الداخلي يوفر المناخ العملي الذي يساعدك على رفع من أدائك الوظيفي؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

24_ هل الإتصال الداخلي يساعدك على التقليل من أخطائك في عملك ؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

25_ برأيك هل بسبب عدم تواصلك مع رؤسائك و مروضيك يؤدي إلى تراجع في مستوى أدائك؟

دائما أحيانا نادرا أبدا