

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
شعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالبة:
أولاد الطيب رندة
بعنوان:

أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة
العمومية – دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية –

فُيِّمَت بتاريخ: ..././ 2021
أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ إيمان بوقرة	محاضر – أ	جامعة غرداية	رئيسا
د/ نور الدين طالب أحمد	محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ/ بلقاسم بن عطاء الله	أستاذ مؤقت	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د/ فريد سعداوي	محاضر – أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2021

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
شعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالبة:
أولاد الطيب رندة

بعنوان:

أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة
العمومية – دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية –

قُيِّمَتْ بتاريخ: .../.. /2021

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د / إيمان بوقرة	محاضر - أ	جامعة غرداية	رئيسا
د / نور الدين طالب أحمد	محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ / بلقاسم بن عطاء الله	أستاذ مؤقت	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د / فريد سعداوي	محاضر - أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2021

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى اعز ما في الوجود التي رضاؤها من رضا رب العالمين منبع إصراري وقوتي و صمودي أمي الغالية أطال الله في عمرها ورضي عنها و أرضاها في الدنيا و الآخرة، إلى صاحب الفضل في وجودي إلى الذي لا يجف قلبه عن العطاء، إلى من كان لي سندا و دعما أبي، إليكما أهدي ثمرة جهدي هذا.

إلى زوجي رفيق درب الذي كان السند و الداعم حفظه الله لي

إلى عاتلتي الثانية بلوفة

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء سليم احمد وفاء ليندة

دون أن أنسي أستاذي الدكتور طالب احمد نور الدين والموظفين بمديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية و بمديرية التنظيم والشؤون العامة : محمد أولاد الطاهر ، و جميع طلبة ماستر 2 قسم علوم التسيير

إلى كل واحد باسمه إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد و

إلى من ساهم في دعمي و سندي بالدعوات

إلى كل من شاركني مشوار الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة إلى من الأصدقاء و الزملاء إلى دفعة ماستر

2021 و دفعة ليسانس 2019

شكر و تقدير

بسم الله و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين، الحمد لله الذي منّ علينا بنعمة العقل

وهدانا وأرشدنا إلى طريق النور و العلم و مكننا من إتمام هذا العمل المتواضع

نتقدم بعظيم الشكر إلى الأستاذ المشرف: " طالب احمد نور الدين " و كذا نشكر الأساتذة

الذين ساهموا في وصولنا إلى هذه المرحلة من طريقنا الدراسي و العلمي من أول يوم في الدراسة إلى اليوم و كذا

نشكر كل من ساعدنا ولو بالقليل في إتمام هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

و أسأل المولى عز وجل أن يوفقني لما يحب و يرضى إنه ولي ذلك والقادر عليه و الحمد لله رب العالمين.

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	فهرس الأشكال.....
	فهرس الجداول.....
5	الملخص
أ_ت	مقدمة.....
33	الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري الإطار النظري و الدراسات السابقة.....
33	المبحث الأول: الإطار النظري للاتصال الشخصي و الأداء الإداري.....
	المطلب الأول: الإطار النظري للاتصال الشخصي.....
	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الإداري.....
	المطلب الثالث: الاتصال الشخصي و دوره في تحسن الأداء الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية.....
46	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
46	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.....
50	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
51	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.....

55	الفصل الثاني: أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات العمومية مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.....
95	المبحث الأول: التعريف بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
100	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
100	المطلب الأول: أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري حسب متغير البيانات العامة
120	المطلب الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري حسب متغير الجنس
128	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري حسب متغير المستوى التعليمي
137	المطلب الرابع: أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري حسب متغير الشهادات الأخرى
145	المطلب الخامس: أهمية الاتصال الشخصي على الأداء الإداري لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب متغير الخبرة:
149	خاتمة
151	قائمة لمراجع
158	الملاحق
160	فهرس الموضوعات

جدول الأشكال:

الصفحة	الشكل	رقم
56	عناصر نموذج الأداء الفعال.	03

الفهرس الجداول

الصفحة	شكل الجدول	الرقم
21	يوضح نتائج جنس العينة	01
22	يوضح نتائج خصائص المستوى التعليمي	02
22	يوضح نتائج المتحصل عليها في شهادات الأخرى	03
23	يوضح نتائج الخبرة المهنية للموظفين	04
100	يوضح نتائج المقابلات الشخصية بين الموظفين	05
101	يوضح نتائج الوسائل المستخدمة من طرف الموظفين(الهاتف)	06
102	يوضح نتائج الوسائل المستخدمة من طرف الموظف (المقابلات الشخصية)	07
103	يوضح نتائج الوسائل المستخدمة من طرف الموظف (المراسلات)	08
103	يوضح نتائج الوسائل المستخدمة من طرف الموظف (الاجتماعات):	09
104	يوضح نتائج الوسائل المستخدمة من طرف الموظف (وسائل أخرى):	10
105	يوضح نتائج أنواع الاتصال الشخصي في مديرية الإدارة المحلية:	11
106	يوضح نتائج طبيعة اللقاءات بين الموظفين:	12
107	يوضح نتائج الفضاءات المتاحة للاتصال الشخصي الغير الرسمي للموظفين:	13
107	يوضح نتائج أهم الفضاءات المتاحة:	14
108	يوضح نتائج المقابلات بين العاملين في المصالح الأخرى:	15
109	يوضح نتائج تنظيم دورات لتعزيز مهارات الاتصال الشخصي الغير الرسمي	16
109	يوضح نتائج الدورات التكوينية لمهارات الاتصال الشخصي لدى الموظف:	17
110	جدول يوضح نتائج صعوبات استعمال مهارات الاتصال الشخصي:	18

110	يوضح نتائج صعوبات الموظف في استعمال الاتصال الشخصي:	19
111	يوضح نتائج رأي الموظف في زميله تجاه عمله و أدائه:	20
112	يوضح نتائج أداء الموظف المهني الشخصي	21
112	يوضح نتائج الراحة المهنية للموظف داخل عمله:	22
113	يوضح نتائج الشعور بالرضا الوظيفي للموظف:	23
114	يوضح نتائج لسبب أداء الموظف لوظيفته:	24
115	يوضح نتائج مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أداء الاداري للموظف شخصيا	25
116	يوضح نتائج فاعلية الاتصال الشخصي مع مجموعة العمل	26
116	يوضح نتائج أهمية الاتصال الشخصي في تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين:	27
117	يوضح نتائج المشاكل في ممارسة الاتصال الشخصي أثناء أداء العمل:	28
118	يوضح نتائج بعض المشاكل التي تواجه الموظف:	29
119	يوضح نتائج مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية:	30
119	يوضح نتائج أهم المكاسب التي حققها الاتصال الشخصي داخل المديرية:	31
120	يوضح الصعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عمل الموظفين حسب متغير الجنس:	32
121	إذ كان الجواب بنعم أين تجد الصعوبة في ذلك حسب متغير الجنس:	33
122	يوضح تقييم لأداء الاداري الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب	34

	متغير الجنس	
123	يبين شعور بالراحة المهنية في أداء وظيفة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب الجنس	35
124	يبين في الحالتين مع ذكر أسباب ذلك حسب الجنس	36
125	مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أدائك الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث الجنس	37
126	الاتصال الشخصي يجعلك أكثر تفاعلا مع مجموعة العمل داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث الجنس	38
127	في نظرك هل يساهم الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية من حيث الجنس	39
128	يوضح الصعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عمل حسب خصائص المستوى التعليمي	40
129	إذ كان الجواب بنعم أين تجد الصعوبة في ذلك حسب خصائص المستوى التعليمي	41
130	: رأي الموظف في أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب المستوى التعليمي	42
131	يبين تقييم لأداء الإداري الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب المستوى التعليمي	43
132	يبين شعور بالراحة المهنية في أداء الوظيفة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب المستوى التعليمي	44
133	يبين في الحالتين ذكر أسباب حسب المستوى التعليمي	45
134	مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أدائك الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث المستوى التعليمي	46
135	الاتصال الشخصي يجعلك أكثر تفاعلا مع مجموعة العمل داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث المستوى التعليمي	47
136	في نظرك هل يساهم الإتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية * المستوى التعليمي	48
137	يبين إن توجد صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عمل حسب متغير الشهادات أخرى	49
138	يوضح رأي الموظف في أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب شهادات أخرى	50

139	يوضح تقييم لأداء الاداري الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب شهادات أخرى	51
140	يوضح الشعور بالراحة المهنية في أداء الوظيفة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب شهادات أخرى	52
141	في الحالتين أذكر أسباب ذلك من حيث شهادات أخرى	53
142	مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أدائك الاداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث شهادات أخرى	54
143	الاتصال الشخصي يجعلك أكثر تفاعلا مع مجموعة العمل داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث شهادات أخرى	55
144	مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية من حيث شهادات أخرى	56
145	يبرز صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عمل حسب الخبرة	57
146	إذ كان الجواب بنعم أين تجد الصعوبة في ذلك حسب متغير الخبرة	58
147	يبين رأي الموظف في أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب الخبرة	59
148	يوضح تقييم الأداء الاداري الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب الخبرة	60
149	يوضح شعور بالراحة المهنية في أداء الوظيفة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب الخبرة	61
150	في الحالتين أذكر أسباب ذلك من حيث الخبرة	62
151	مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أدائك الاداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث الخبرة	63
152	الاتصال الشخصي يجعلك أكثر تفاعلا مع مجموعة العمل داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث الخبرة	64
153	في نظرك هل يساهم الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية من حيث الخبرة	65

الملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة العمومية لدى موظفي مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية

وللوصول إلى هدف الدراسة اعتمدنا على منهج دراسة حالة، من خلال تصميم استمارة استبيان وزعت على 52 موظف من موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

كما كان لأداة المقابلة حضورا في دراستنا من خلال استجواب مسئولين ورؤساء مصالح لدى المديرية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

إن طبيعة الاتصال الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تتمحور حول الاتصال الشخصي الغير الرسمي، وذلك من طبيعة عمل المديرية ومركزيتها.

إن أغلب موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية لهم صعوبة في استعمال مهارات الاتصال الشخصي، إذ أن الموظفين تواجههم عوائق تحول دون استخدامهم ذلك إذ أن أبرز هذه العوائق هي ضغط العمل و اتباع السلم الإداري(الرسميات).

لقد ساهم الاتصال الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية بشكل غير ملحوظ في تحقيقها لأهدافها المسطرة، إلا أنه ساهم بشكل ممتاز في تكوين علاقات اجتماعية مع الزملاء وكذا اكتساب الخبرات والاحتكاك بهم.

الكلمات المفتاحية:

اتصال شخصي _ أداء إداري _ مؤسسات عمومية _ إدارة محلية _ تحسين الأداء.

Summary:

The present study aims at revealing the importance of personal communication in improving the professional performance in the

public institution with the staff of the Directorate of Local Administration in Ghardaia State.

How does personal communication contribute to improving the professional performance of the staff of Ghardaia Local Administration Directorate? "

To reach the objective of the study, we relied on a case study methodology by designing a questionnaire distributed to 65 employees of the Directorate of Local Administration in Ghardaia.

The interview tool was also present in our study by questioning officials and heads of departments at the Directorate.

Our study included important results, including:

The nature of the personal communication in the Directorate of Local Administration of Ghardaia is centered on informal personal contact, from the nature of the work of the Directorate and its centrality.

Most of the staff of the Directorate of Local Administration in Ghardaia have difficulties in using personal communication skills, as the staff face obstacles to their use. The most prominent of these obstacles are the pressure of work and the administrative ladder.

Personal communication at the Ghardaia Local Administration Directorate has contributed significantly to the achievement of its objectives, but it has contributed in an excellent way to the formation of social relations with colleagues and the acquisition of experience and friction with them.

Opening Remarks:

Personal Communication _ Performance administrative - Public Institutions - Local Administration - Improving Performance

مقدمة

- الإشكالية.
- أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع.
- أهداف الدراسة.
- منهج الدراسة و أدواته
- حدود الدراسة
- تقسيمات الدراسة

الإنسان كما قيل كائن اتصالي ، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري ، فالاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام اذن فهو من الضروريات في الحياة الاجتماعية كما أنه من أقدم أنواعه التي عرفها الخلق لسيرة التواصل مع الطرف الآخر (فرداً أو جماعة)، فأخذ الاتصال الشخصي منظوراً هاماً في كل من المجتمعات العربية منها، و ذلك لتسهيل عملية الاتصال سواء وسط مجتمعات طبيعية أو معنوية إلا أنه ومع تسارع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، تطورت وسائله و أساليبه على أن يتضمن فقط مواجهة مباشرة وجها لوجه بين القائم بالاتصال و المتلقي التي تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته أو توصيل مضمون الرسالة و الإيراد إيصالها. كما أنه يتيح للنقاش المباشر مرونة أكبر في عرض وجهات النظر و التأثير في الأفراد و في حالة الاتصال الشخصي يصبح من السهل تقدير ردة الفعل المباشرة و تغيير أسلوب المواجهة تبعاً لذلك.

و بالنظر إلى أهمية الاتصال الشخصي التي ذكرناها، إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الأكاديمي الكافي في مجتمعات العالم الثالث التي لازال أغلبها يعتمد على تسيير تقليدي يمثل فيه الاتصال الشفوي حصة الأسد. رغم التطور الهائل في التكنولوجيا الحديثة في ميدان الاتصال و استعمالها على نطاق واسع إلا أن أغلب الدراسات و البحوث الأكاديمية تمحورت حول الاتصال الجماهيري طبيعة لانتشاره الواسع و تطوره السريع.

و بما أن أن الجزائر هي أحد تلك المجتمعات النامية و التي لا يزال فيها الاتصال الشخصي تقليدياً و طغيان الاتصال الشفهي عليه بالرغم من تزويد العديد من المؤسسات العمومية بوسائل الاتصال الرسمية، سواء أكان مركزياً أو محلياً. إلا أن أغلب التعاملات الإدارية تتم بالاتصال الشفهي و الذي تتجلى في ملاحظة أولية و علاقات يومية و مناسبة.

الإشكالية.

ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءات مواردها البشرية ومدى قدرتها على العمل ورغبة فيه، على اعتبار المورد البشري مؤثراً فعالاً الى حد كبير. وقد لا تتمكن أي منظمة من ترشيد مواردها البشرية بسبب العديد من المتغيرات منها البيئة المحيطة وكذا شكل الاتصال الممارس داخلياً و خارجياً، إذ يساهم الاتصال في عملية التنظيم من خلال إيجاد الانسجام داخل المؤسسة وتحقيق هدفها الأسمى المنشود والمتمثل في رفع أداء مستخدميها، ومن بين الاتصالات

المهمة "الاتصال الشخصي" كونه يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل، وقد يؤدي ذلك تغيير سلوك مستقبل و اتجاهاته "فهو يعكس مدى التنسيق بين الأفراد العاملين، ويعتبر الاتصال الشخصي ضرورة مهمة لسير تيار التواصل بين المرسل و المستقبل، فمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية بحاجة ماسة إلى نظام إداري لتسيير أعمالها وخلق الفعالية و الحيوية لرفع الأداء الإداري وتحسينه، وبناء علاقات إنسانية طيبة بين الموظفين من جهة والإداريين و المسؤولين من جهة أخرى، والمساهمة في حل مشاكل التخطيط والتنسيق والتواصل، إلى جانب تنمية مواردها البشرية التي هي عصب مهم في المديرية، وذلك لا يتسنى لها إلا من خلال الاتصال الشخصي.

إن تحقيق الأداء الإداري الجيد والمردود الفعال لا يكون إلا إذا كان هناك اتصال شخصي يحقق الإنسجام بين مختلف المنتمين إلى هذه المديرية، ويتضح مما سبق أن لعملية الاتصال الشخصي الجيد دورا هاما في أداء الإداري للمنظمات العمومية، وهذا من خلال رفع كفاءتها الإنتاجية بتأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة وعلى دفعهم للعمل بنشاط وهمة وتقبلهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى، لذلك فالاتصال الشخصي له دور بارز في إيضاح ما يمكن للعاملين معرفته حاضرا ومستقبلا، الأمر الذي يتيح تفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية تكفل التوصل إلى نتائج مستحقة.

إن تواجد الاتصال الشخصي في المؤسسات العمومية أمر لا بد منه، كما هو الأمر في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية ويتجلى من خلال الدراسة و التحليل والمناقشة في شؤون العمل في إطار المقابلات، الاجتماعات، وغيرها من وسائل الاتصال الشخصي سواء كان اتصالا رسميا أو غير رسمي، حيث يجب على الموظف أن يقوم بالتنسيق بين مرؤوسه، وإطلاعهم على حيثيات الملفات والعمل المكلف به ومن جهة أخرى نجد الرؤساء في تواصل دائم ومباشر مع المستخدمين، سواء كان ذلك في أوقات العمل الرسمية وبعد الدوام مما ينعكس جليا على أدائهم المهني والمردود العام للمديرية كونها تابعة للتنظيم الإداري العام المحلي.

وسنحاول في هذه الدراسة إبراز أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي المؤسسات العمومية باعتبارها قطاع له خصوصيات وأهداف وبيئة اتصالية خاصة، عكس القطاع الخاص وانطلاقا من هذا البعد الذي تسعى دراستنا الإحاطة به، وما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

"كيف يساهم الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟".

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية:

التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة الاتصال الشخصي في مديرية الإدارة المحلية؟
- ماهي العوائق التي تحد الموظفين من استعمال الاتصال الشخصي داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية؟
- هل للاتصال الشخصي دور داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية في المساهمة في تحقيق أهدافها؟

فرضيات الدراسة:

- يساهم الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
- تواجه الاتصال الشخصي كنوع من أنواع الاتصالات الأخرى المستعملة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
- يستخدم الموظفون في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية الاتصال الشخصي بشكل دائم في العمل.
- الاتصال الشخصي له دور في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية في تحقيق أهدافها.
- هناك عوائق تحول بين الموظفين والاتصال الشخصي في الإدارة المحلية لولاية غرداية.

• أسباب اختيار الموضوع و أهمية الدراسة:

1) أسباب اختيار الموضوع :

من أهم الأسباب التي دعتنا إلى دراسة هذا الموضوع نذكر:

أ- أسباب موضوعية:

- غموض فكرة الأداء الإداري لدى بعض العمال بمديرية الإدارة المحلية.
- المساهمة في نشر وعي اتصالي لدى المسيرين في مديرية الإدارة المحلية .
- محاولة معرفة مدى تأثير الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي للموظفين داخل القطاع العمومي.
- معرفة الأهمية العلمية للاتصال الشخصي وأهميته في المؤسسات العمومية في ظل نقص الدراسات حول الموضوع حيث كان جلها في القطاع الاقتصادي والخاص.

ب- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية والميل لدراسة هذا الموضوع وقناعتنا الشخصية بأهميته خاصة في المؤسسة العمومية الجزائرية.
- رغبة التعمق في الموضوع والإطلاع على مختلف جوانبه.
- الرغبة في التقرب أكثر من المؤسسة العمومية .
- الرغبة في محاولة تجسيد بعض الأفكار حول الاتصال كجانب ميداني داخل المديرية.

• كسب معرفة وخبرة أولية حول أهمية العلاقة الاتصالية وطبيعة نشاطها داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

(2) أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال:

- تحظى كل دراسة علمية بأهمية كبيرة تعكس طموحات وتطلعات الباحث وتقدم إجابات لتساؤلات الدراسة حيث تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة تكمن في أنها يمكن اعتبارها اضافة جديدة للحقل المعرفي.
- أهمية الاتصال الشخصي في العلاقات والسلوك التنظيمي داخل المديرية الحكومية.
- الاهتمام بدراسة سلوك والبيئة المحيطة بالموظفين داخل بيئتهم العملية.
- كما تكمن أهمية الموضوع في أنه يعطي فكرة واضحة من زاوية أكاديمية عن الاتصال الشخصي وكيفية تأثيره على أداء العمال داخل القطاع العمومي، وكذلك عن أهميته في تحقيق الأهداف المسطرة لأنه يعتبر محرك أساسي للطاقات داخله.

• أهداف الدراسة:

- يهدف أي بحث علمي للكشف عن الحقائق والتعرف على معلومات وقد جاءت دراسة أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لمؤسسات العمومية كهدف لتحليل وتطوير المعلومات وكيفية سريان مفعولها في مديرية الإدارة المحلية وقد تجسدت أهداف دراستنا في النقاط التالية:
- إعطاء نظرة واقعية عن أهمية الاتصال الشخصي بين موظفي مديرية الإدارة المحلية.
 - تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تواجه الاتصال الشخصي داخل مديرية الإدارة المحلية.
 - تقديم أهم الاقتراحات و التوصيات التي تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الإداري في القطاع العمومي و الاهتمام بالاتصال الشخصي كمقوم من مقومات التسيير الجيد الذي يساعد في نجاح مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

منهج الدراسة و أدواته:

1) منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و كذا منهج دراسة الحالة و الذي يقوم أساسا على الاهتمام بدراسة الوحدات الاجتماعية بصفاتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها، بهدف جمع البيانات و المعلومات المستفيضة عن الوضع القائم للوحدة، و تاريخها وخبراتها الماضية وعلاقتها مع البيئة ثم تحليل نتائجها بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المشابهة في المجتمع الذي ينتمي إليه. هذه الحالة أو الوحدة، بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه.²

لقد تم اعتمادنا هذا المنهج قصد جمع وتحليل ومعرفة السمات العامة للمبحوثين، و حجمهم إضافة إلى أهمية الاتصال الشخصي فيما بينهم، وانعكاسه على تحسين الأداء الإداري لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

• حدود الدراسة :

1_المجال الزمني:

انطلقت الدراسة من شهر فيفري 2021 حيث قمنا بجمع المراجع المختلفة عن الموضوع، لتحديد إشكالية الدراسة و غيرها من المراحل الهامة في البحث.

و في الفترة من فيفري الى مارس قمنا بجمع البيانات و المعلومات للجانب التطبيقي.

2_المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في ولاية غرداية، و تم اختيار مديرية الإدارة المحلية كمجال للدراسة لاحتوائها على عينة مجتمع الدراسة و المتمثلة في الموظفين في مصالح الإدارة.

3_المجال البشري:

تشمل المجال البشري للدراسة، و تتمثل في الموظفين مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية باعتبارها مؤسسة ذات طابع عمومي، بمختلف مستوياتهم التعليمية والرتب الوظيفية، داخل مقر المديرية المتواجدين فعليا وبشكل دائم ومستمر.

² - فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، مطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2002، ص96.

• تقسيمات الدراسة:

و لمعالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول، بحيث تناولنا في الفصل الأول المتغير الأول من الدراسة و هو الاتصال الشخصي، بحيث ذكرنا في المبحث الأول و بشكل عام عن الاتصال بحد ذاته، و من ثم خصصنا في المبحث الثاني عن المتغير الأساسي في الدراسة و هو الاتصال الشخصي كما تناولنا خصائصه و أهميته، أما أساليب و وسائل الاتصال الشخصي فقد تطرقنا له في المبحث الثالث.

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا المتغير التابع ألا و هو تحسين الأداء الإداري في المؤسسة العمومية، وتمثل ذلك في مبحثين، بحيث استعرضنا في المبحث الأول عن مفهوم الأداء الإداري و تحسين الأداء، كما ذكرنا الأهمية و العناصر و كذا خصائص كل من الأداء و تحسين الأداء و أهميتهما في المؤسسة، أما عن المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه عن ذكر المؤسسة العمومية و التي تناولنا فيها عن أنواع المؤسسات العمومية.

في حين كان الفصل الثالث تحت عنوان الاتصال الشخصي و دوره في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات العمومية، بحيث استعرضنا في هذا الفصل مبحثين، إذ كان الاتصال المؤسسي عنوان للمبحث الأول بحيث تناولنا فيه مفهومه و أهم أنواع الاتصال الموجودة في المؤسسات و سائلها، أما عن المبحث الثاني فقد تناولنا فيه عن أهم المقاربات النظرية التي تخدم دراستنا بشكل كبير ألا و هي نظرية الإدارة العلمية و نظرية التنظيم الإداري.

و بعد دراسة الفصول الثلاث تناولنا في الفصل الرابع عن الجانب التطبيقي، والذي تطرقنا فيه بدراسة و تحليل الاتصال الشخصي في المؤسسة العمومية و أين تكمن أهميته في تحسين الأداء الإداري للموظفين.

و في الأخير توصلنا إلى النتائج العامة من الدراسة.

الفصل الأول

• الاتصال الشخصي و الأداء الإداري

• الإطار النظري و الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للاتصال الشخصي و الأداء الإداري

تمهيد:

إن الاتصال عملية اجتماعية ضرورية للإنسان إذ تعتبر الوسيلة التي يستخدمها الانسان لتنظيم حياته الاجتماعية و استقرارها و تغيير أنماطها و مغزاها من جيل إلى جيل كما أن الاتصال عملية ديناميكية متصلة ببعضها البعض و ذو طبيعة متبادلة الشفوية أو الكتابية.

و من أهم المفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية و الإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة و محاولة تقليل النفقات فحسب، و إنما باستخدام أهم عنصر في المؤسسة و هو الموظف، بحيث أصبح يحكم على نجاح المؤسسة و ذلك بمدى اهتمامها بموظفيها وكفاءتهم، ومدى استثمار المؤسسة لرأس المال البشري، كما تلعب المؤسسات العمومية دورا هاما في التنمية المحلية، وتتجسد هذا الدور في العديد من المؤشرات سواء كانت على مستوى تحسين الأداء الوظيفي و التوظيف و كذا المساهمة في تسهيل عملية التواصل مع الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة من خلال الاتصالات المتوفرة.

و سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري للاتصال الشخصي و الأداء الإداري وذلك من خلال ثلاث مطالب:

المطلب الأول: الإطار النظري للاتصال الشخصي؛

المطلب الثاني الإطار النظري للأداء الإداري؛

المطلب الثالث: مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري.

المطلب الأول: الإطار النظري للاتصال الشخصي؛

مفهوم و عناصر الاتصال:

لغة:

عرف معجم الرائد الاتصال بمعنى: (وصل)، التأم، اجتمع، لم ينقطع به أو الشيء بالشيء اجتمع.¹

أما في اللغة الفرنسية و الإنجليزية فقد أشتق مصطلح الاتصال من الكلمة comunis و التي تعني في اللغة الفرنسية commun و في اللغة الإنجليزية common أي مشترك أو اشتراك في الشيء. فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة²

عرف قاموس المفضل للاتصال بمعنى: يتصل اتصالا الشيء بالشيء، إلتصق به³

و عن معجم لسان العرب لابن منظور الاتصال في مادة (وصل) _وصل و وصلت الشيء وصلا وصلة و الوصل ضد المجران.⁴

اصطلاحا:

عرفه: أندروي سيزلاقي ومارك جي والاس بأنه: "العملية التي يتم بموجبها نقل و تبادل المعلومات".⁵

كما عرفته جمعية الإدارة الأمريكية على أنه: "فن، خلق، و إشاعة التفاهم بين الأشخاص، أي تبادل و نقل الأفكار و نشرها بين الأفراد و الجماعات".¹

¹ - مسعود جبران، الرائد، معجم ألفبائي في اللغة و الأعلام، ط 3، بيروت دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة و النشر، ط3، 2005، ص 25.

² - جيري جراي، الإشراف، (تر: وليد عبد اللطيف هوانة) السعودية، مركز البحوث، 1988، ص 331.

³ - عزة عجان، قاموس عربي للتلاميذ و الطلاب، الجزائر، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2003، ص 17.

⁴ - جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، المجلد الحادي عشر بيروت، دار بيروت للطباعة و النشر، 1956، ص 726_731.

⁵ - أندروي سيزلاقي و مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، (تر: جعفر أبو قاسم محمد) السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991، ص 632.

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

و في قاموس الإدارة العامة عرف الاتصال على أنه: "نقل المعلومات بين الموظفين و رؤسائهم على مختلف الاتجاهات و المستويات الإدارية في المنظمة"².

كما عرفه أحمد ماهر بأنه: عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الاطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة الى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الأخر"³.

و عرف **David k berlo**: على أن الاتصال هو استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل البيانات"⁴.

و عرف عليان رجي مصطفى الاتصال بأنه" نقل و تبادل الأفكار و المعلومات، لإحداث ثقة وفهم مشترك بين شخصين و هذه المعلومات لا بد أن تنتج عنها ثقة متبادلة بين اثنين، و بحيث أن تكون مفهومة من قبل المستقبل."⁵

عناصر العملية الاتصالية:

تتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر تشكل حلقة اتصالية متكاملة. ولا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال دون هذه العناصر و تشمل هذه العملية ما يلي:

1_ المرسل: **SENDER**:

تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هنالك شخص (مرسل) يرغب في الاتصال بطرف آخر(مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة بقصد إثارة سلوك محدد.و يمكن أن كون المرسل أو المستقبل فرادا(رئيسا أو مرؤوسا أو زميلا)أو جماعة أو منظمة.¹

1_صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2001، ص311.

2- بوحية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص30- 31

³ _أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، ط8، الإسكندرية ص341.

⁴ _david k berlo, the process of communication, NY :holt Rinhart Wintson,1960p23

⁵ _رجي عليان مصطفى و آخرون، مبادئ الإدارة وظائف المدير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2010، ص

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

و المرسل هو كل ما يبعث بمجموعة من المعلومات تحمل معنى محددًا أو أكثر بقصد إثارة سلوك محدد لدى الطرف الآخر. أو هو المسئول عن إعداد و توجيه المعلومات و المفاهيم و المهارات التي يحتاجها من يتعامل معهم أفرادًا أو جماعات في موقف معين رغبة في أن يتحقق عنصر المشاركة بينه و بين من يتعامل معه.²

كما أن المرسل أو المصدر يكون لديه مجموعة من الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر. و يتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمور، و كذلك بخبراته السابقة، كما تؤثر حاجاته واهتماماته و ميوله، و قيمه و انفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.³

بحيث يعد المرسل العنصر الأول و الأساسي في عملية الاتصال. و الحركة الأولى في دورتها ومسيرتها، و يسمى أحيانًا المصدر أو مصدر المعلومات، و يسمى أيضًا المتصل. و المرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة بتوصيل الرسالة إلى المستقبل أو الجمهور.⁴

من خلال هذه التعاريف نجد أن المرسل هو شخص تبدأ به العملية الاتصالية بهدف التواصل مع الطرف الآخر لإبلاغه معلومات معينة بقصد التأثير على سلوك بشكل معين.

2_الرسالة: MASSEGE:

و هي الرسالة العقلية التي يتم إرسالها للطرف الآخر، و هي تتيح عملية الترميز للتعبير عن الأفكار أو المعاني المرغوب نقلها للطرف الآخر.⁵ فالمرسل يقوم بتطوير فكرة ذهنية (mental idea) بشأن موضوع معين، ثم يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية و ترميزها، أي ترجمتها إلى رموز /لغة يستطيع المستقبل فهمها (encoding the idea)⁶.

¹ _حسين حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال-، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2009، ص 252.

² _عادل بن عبد الله العوضي، الاتصال الإداري في المنظمات، الشركة الكويتية العربية للنشر، الكويت، 2005، ط2، ص95.

³ _نفس المرجع السابق، ص341.

⁴ _نفس المرجع، ص 201.

⁵ _عازة محمد سلام، مهارات الاتصال، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، جامعة القاهرة، 2007، ص 7.

⁶ _حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 271.

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

كما أنها عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، و تحويل الأفكار قد يأخذ أشكالا عديدة منها الرموز التالوية: الكلمات، و الأصوات والحروف، والأرقام والصور، و السكون، و تعبيرات الوجه، و الجسم و التلامس و المصافحة والصراخ و الهمسات و الإشارات و غيرها من الرموز. إن الاختيار لصياغة الرسالة و رموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل و المستقبل، أما سوء الاختيار فيؤدي إلى مشاكل كثيرة، فعلى المرسل أن يعرف الصياغات و الرموز، قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس كما قد تحتوي على معاني ضمنية أو خفية، أو مترادفة أو متعارضة¹.

من خلال هذه التعريفات نجد أن الرسالة تعتبر الشكل و المضمون في الاتصال و بحيث تتخذ شكل برنامج إذاعي أو سمعي بصري أو في الصحيفة، كما يمكن أن تكون فيلما سينمائيا أو خبرا أو تعليقا في صحيفة ما. و يمكن أن تحمل لفظا أو رمزا أي أن الرسالة هي شريان الاتصال.

3_الوسيلة: CHANNEL

بعد إتمام الرسالة، يقوم المرسل باختيار وسيلة أو وساطة (channel medium) لنقل الرسالة وتوصيلها للمستقبل، و من بين هذه الوسائل الاتصال المباشر وجها لوجه، أو الهاتف أو المذكرات والرسائل و غيرها.² و للإيصال الرسالة للمستقبل بصورة ناجحة، على المرسل اختيار قناة الاتصال المناسبة للرسالة و من بين وسائط الاتصال: المحاورة المباشرة وجها لوجه، استعمال الهاتف والمراسلات، المذكرات و الصور و الرسوم و غيرها.³ فالقناة أو الوساطة المادية هي التي يستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة.⁴

إذ تختلف وسيلة نقل الرسالة بحيث تكون إما عن وسائل مكتوبة، أو وسائل سمعية أو وسائل سمعية بصرية، كما يمكن أن تكون أيضا مباشرة وجها لوجه. و نلخص هذه الوسائل فيما يلي:

القناة اللفظية والقناة التصويرية؛ والقناة الحركية.⁵

¹ _أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ص 342.

² _المرجع السابق، ص 272.

³ _حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، ص 253.

⁴ _محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، ص 42.

⁵ _نفس المرجع، ص 43.

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

ونستخلص أن الرسالة تتوقف على اختيار المرسل نفسه، و كذا على طبيعة الرسالة بحد ذاتها وظروف المستقبل لها. بحيث يكون مستوى التأثير من مدى حسن اختيار الوسيلة. إذ يفضل لو يستخدم فيها أكثر من وسيلة.

4_المتلقي: receiver:

المستقبل أو المتلقي هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب و المستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، و يجب أن يضع في اعتباره طبيعة المتلقي و يفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة.¹ بحيث يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، و الشم، و الذوق، و اللمس) و يختار و ينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها و يعطي لها معاني و دلالات، إن هذه العمليات الإدراكية و ما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، و الدافعية، و التعلم، تحدد ما يفهمه و ما يقبله الشخص المستقبل للأفكار و المعلومات المرسله إليه.²

و يستقبل الطرف الآخر المستقبل الرسالة، و يقوم بتفسير الرسالة decoding يتوصل المستقبل إلى استنتاج معنى الرسالة و أهدافها.³ بعد فهم المستقبل الرسالة يقوم برفضها أو قبولها. و يتوقف قبوله للرسالة عدة عوامل من أهمها: إدراك المستقبل لأهمية الرسالة و قيمتها و سلطة المرسل، و ما تنطوي عليه الرسالة من جوانب سلوكية، من قبل المستقبل.⁴

فنستنتج أن المتلقي هو الذي يستقبل الرسالة، و يصبح المستقبل مرسلا حين يستجيب الرسالة و يتفاعل معها. أي أن المرسل يصبح مستقبلا، و المستقبل يصبح مرسلا من خلال علاقة تبادلية مستمرة. و الحقيقة أن الاتصال يصبح ناجحا حين يفهم المرسل و المستقبل المعلومات نفسها.

¹ _حسن عماد مكاوي،الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط 10، 2012، ص 47.

² _المرجع السابق، ص 343.

³ _المرجع السابق، ص 272.

⁴ _حسين حريم، المرجع السابق، ص 254.

5_رجع الصدى: feedback

و رجع الصدى أو التغذية الرجعية، يقصد بها إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت هدفها من عدمه.¹

فالتغذية الرجعية يبلغ المستقبل المرسل بتسليمه الرسالة و كيفية استجابته لها، و هنا يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة استجابته و تحويلها إلى رسالة، واختيار وسيلة لتوصيلها إلى مرسل وهكذا.²

أي أنها تقيس مدى فعالية الرسالة في المتلقي من خلال التفاعل و المشاركة مع المرسل، بحيث تكون بالإيجاب أو السلب، و ذلك من حيث مدى الكفاءة و التأثير المقصود في المتلقي. و يختلف رجع الصدى من رسالة لأخرى بحيث تكون الرسالة المباشرة لها سرعة فائقة في التأثير عكس الاتصال الجماهيري فإنها في الأغلب تكون غير واضحة و ذلك لكثرة أفراد الجمهور المتباعد عن المرسل.

نماذج و أنواع الاتصال:

أولاً_النماذج الاتصالية:

إن الاتصال هو تبادل الفهم و المعلومات بين طرفي الاتصال، عبر عناصر العملية الاتصالية و أخذ بعض العلماء هذه العناصر في أشكال نماذج مما يسهل التعامل مع متغيرات و عناصر هذا الحدث وجزئياتها الرئيسية و وظائفها كما تكمن أهميتها في الفهم الجيد للعملية الاتصالية و توضح العلاقة بين متغيراتها من خلال مجموعة من الرموز و الأشكال. و يمكن توضيح هذه النماذج الاتصالية على النحو التالي:

- النماذج الخطية (أحادية الاتجاه)؛
- النماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه).

¹_ نفس المرجع، ص 52.

²_ المرجع السابق، ص 272.

ثانياً_ أنواع الاتصال:

1- الاتصال الذاتي:

و هو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي و الإدراك و التعلم و كافة السمات النفسية، كما حظي باهتمام علماء الاجتماع باعتباره حلقة هامة لربط بين سلوك الفرد و البيئة التي يعيش فيها.¹ هو الاتصال مع أنفسنا و الذي يتضمن الحوار الداخلي و المفاهيم و الجهود الخاصة بتوجيه و تحريك أنفسنا، كأن نشعر بشعور و أحاسيس الغضب و السرور و الخوف و هو ضروري لاستمرار البقاء و النمو.²

2-الاتصال الجمعي:

يحدث الاتصال الجمعي بين مجموعة من الأفراد مثل الأسرة لقضاء وقت الفراغ أو للتحدث أو حل مشكلة ما. حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

هو الاتصال الذي يكون بين فرد و آخرين، أي مجموعة من الأفراد قد لا يعرف بعضهم البعض فقط تجمعهم خصائص و قواسم مشتركة إلا أنهم يلتقون مباشرة مع القائم بالاتصال و هذا نجده في المحاضرات أو الندوات.³

3-الاتصال الجماهيري:

هو الوسيلة التي بواسطتها نعلن عن الخدمات الخاصة بالبيع و البضائع، و عن المرشحين السياسيين فوسائل الاتصال الجماهيري هي مصادرنا للأخبار و المعلومات و التسلية..... و يتطلب أيضا حراس بوابة، سواء كانوا بشرا أو أنظمة مراقبة و معالجة المعلومات قبل بثها إلى الجمهور.⁴

هو اتصال مدروس و منظم تنتقل فيه فكرة ما أو رسائل علنية عامة صادرة عن مؤسسة الاتصالات الجماهيرية (مؤسسة إذاعة، أو صحيفة أو وكالة إعلان أو دار نشر) عبر وسيلة اتصالات جماهيرية (سمعية أو بصرية. أو سمعية بصرية) إلى جمهور عريض من الناس بقصد التأثير على معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم.¹

¹ _حمدي حسن، مقدمة في دراسة وسائل و أساليب الاتصال، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص 72.

² _فؤادة عبد المنعم البكري، دور الاتصال المباشر في تنمية الوعي الاجتماعي، دراسة ميدانية للنشاط الاتصالي للجماعات الثقافية و العلمية في مصر، أطروحة دكتوراه، قسم العلاقات العامة و الإعلان، جامعة القاهرة، 2001.

³ _، ص31.

⁴ _larry barker, **communication**, 3ed Edition (NJ :prentice-hell; INC); 1984; pp 6 7

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

ماهية الاتصال الشخصي:

أخذ الاتصال الشخصي أكثر من تسمية و ذلك باستخدام مصطلحات معبرة عنه مثل: الاتصال المباشر. الاتصال وجها لوجه. و هناك من عبر عنه أيضا بالاتصال ما بين الاشخاص.

بحيث عرف **صالح أبو إصبع** الاتصال الشخصي على أنه: "يقع بين فردين بصورة مباشرة دون استخدام أداة اتصال أو وسيط ما، و هو اتصال مباشر أو اتصال مواجهي، حيث يمكن فيه استخدام الحواس الخمس، و يتيح هذا النوع من الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك، و يسمح بالتعرف الفرزي و المباشر على تأثير الرسالة، فتصبح الفرصة أمام القائم بالاتصال سانحة لتعديل رسالته و توجيهها، بحيث تصبح أكثر فعالية و إقناعاً"²

كما عرفه حسين حرم على أنه: "يشمل تبادل المعلومات و المشاعر و الآراء و الاتجاهات بين الأفراد التي لا تخدم أغراض العمل و مع ذلك فهي تؤثر على اتجاهات العاملين نحو رؤسائهم و زملائهم و نحو المنظمة و غيرها، و يتوقف مدى هذا التأثير على مدى كثافة الاتصال الشخصي"³.

أما عن بيتر هارتلي فعرف الاتصال الشخصي على أنه: "لقاء يتضمن مشاركة اتصالية بين إثنين وجها لوجه"⁴.

و عرف الاتصال الشخصي أيضا على أنه: "اتصال الذي يستخدم قنوات ما بين الأشخاص أي اتصال فرد بفرد أو مجموعة محدودة جدا من الأفراد"⁵.

أما بورمان ارنيست و بورمان نانسي فيعرفانه على أنه: "حوار بين عدد صغير من الأشخاص المتصلين مباشرة ببعضهم البعض لتحقيق أهداف معينة"⁶.

¹ عبد الله العوضي, الاتصال الإداري في المنظمات، ص 206.

² صالح أبو إصبع، الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط1، دار أرام للدراسات و النشر و التوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، 1995، ص 14، 15.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ص 276.

⁴ peter hertly, **interpersonel communication** (london and NY, routledge ;1993 ,p5

⁵ سمير محمد حسين، الإعلام و الاتصال الجماهيري و الرأي العام، عالم الكتب، ط 3، القاهرة، 1996، ص 92.

⁶ ERNEST G BORMAN , NANCY BORMAN :**speech communication A basic A** **proach** ,4th ed (NY herper and row publisher ;1986,pp114 115

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

فالاتصال الشخصي هو: "العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات بين الطريقة المباشرة وجها لوجه و في اتجاهين و دون قنوات وسيطة .. و يلاحظ أن تأثيره يتسم بالعمق والاستقرار لفترة أطول، لتأسيسه على الإقناع و توفر فرصة كبيرة للمشاركة، أما الاتصال الشخصي غير المباشر الذي يستعمل فيه بعض الوسائل الوسيطة كالهاتف، التقارير فتقل نوعا من التفاعلية مقارنة بالاتصال المباشر، لكنها لا تنعدم مثل باقي خصائص الاتصال الشخصي كالإقناع والمشاركة"¹.

من خلال هذه التعريفات نجد أن الباحثين اتفقوا أن الاتصال الشخصي عملية اتصالية تتم بين شخصين أو أكثر من خلال اللفظ (الكلمات و العبارات) أو غير لفظي من خلال لغة الجسد (كالإيماءات، الاشارات، تعابير الوجه....) عبر وسيلة اتصال كما ذكر الدكتور العوضي في تعريفه وهو الهاتف. بحيث يعتبر هذا الاتصال الأكثر تأثيرا و ذا استجابة فورية و مباشرة. إذ أنه يتيح للمرسل اكتشاف معلومات جديدة من خلال لغة الجسد. كما يتيح له زيادة أو نقصان في رسالته لإقناع الطرف الاخر.

و الاتصال الشخصي هو عملية اتصالية تبادلية تتم بين شخصين أو أكثر باتجاهين أو تكون وجها لوجه، و دون استخدام أي وسيلة من وسائل الاتصال كالتلفزيون او الراديو، بحيث تتم في نفس المكان و الزمان مما يرفع الحواجز و التكلفة، و يضيف ثقة أكبر بين الطرفين فالاتصال الشخصي عبارة عن مشاركة اجتماعية ايجابية بين المشتركين في الاتصال مثال ذلك الحفلات، الندوات

خصائص الاتصال الشخصي:

يتيح الاتصال الشخصي التفاعل بين الأشخاص و التعرف أكثر بين القائم بالاتصال و المتلقي، كما يتميز الاتصال الشخصي بعدة خصائص نذكر منها:

1_المرونة:

التي يتاح بمقتضاها المرسل تغيير الأسلوب أو اتجاه المناقشة خاصة حين يواجه مقاومة، و حين يواجه مقاومة من جانب الجمهور المستهدف ذلك أن رجوع الصدى له دور بالغ الأهمية، حيث يحيط المرسل علما بأن رسالته لاقت تفسيرا، كما أنه يحقق الانسجام، و عليه فإن الاتصال الشخصي يتميز بصعوبة تفاديه و البعد عنه نظرا لصعوبة

¹ منير حجاب و سحر محمد وهي، مدخل الأساسي للعلاقات العامة مدخل سلوكي، دار الفجر، القاهرة، 1995، ص 36،

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

توقع الناس محتواه و لذلك فليس من السهل أن يتجنب الفرد الحديث مع زميله أو قريب أو صديق يعكس سهولة تجنب الاتصال بوسائل الإعلام".¹

2_ التلقائية:

يتم الاتصال المباشر بشكل عفوي مقصود من خلال شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية مما جعل ولبرشرام يرى أن عملية الاتصال الشخصي تسري مختلف الطبقات دون التقييد بقواعد وإجراءات مسبقة ... أن الاتصال اللاشخصي يساعد على نشر الأفكار التي تنشرها وسائل الإعلام على نطاق واسع من جمهورها في الدول النامية لأن تغطية هذه الوسائل محددة من ناحية و لم تتعلم نسب كبيرة من جماهير الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة، حتى إذا توفرت لها من ناحية أخرى.²

3_ قدرته على تغيير الاتجاهات والسلوك:

يؤدي الاتصال دورا هاما في هذا المجال حيث يؤكد ولبرشرام أن الاتصال المباشر من شخص إلى شخص آخر حتى في أكثر الدول رقيا و تقدما، و يحظى بالأولوية على وسائل الإعلام الجماهيرية التي يتمسك بها الأفراد.

4_ تحقيق الألفة و تخفيف حدة الزلة:

حيث يساعد الاتصال الشخصي على تحقيق الألفة و التعارف بين الأشخاص، و يعد محركا للكائنات الحية بصفة عامة للتغلب على العزلة و الشعور بالوحدة من خلال إقامة علاقات مع الآخرين.³

كما أن الاتصال الشخصي له عدة خصائص نذكر منها: على أنه يرفع الحواجز. و يتيح التعارف الأفضل، كما يضفي الود على اللقاء و يبني جسور الثقة والألفة بين الطرفين ويمكن تحديد الأهداف.

¹ شهيناز طلعت، وسائل الإعلام و التنمية الإجتماعية، ط3، مكتبة مصرية، القاهرة، 1995، ص 65.

² عاطف عدلي العيد، نهي عاطف العيد، نظريات الإعلام و تطبيقاتها العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 67.

³ جمال العيفة، الإتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال، الجزائر، 2007/2006، ص 62.

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

أهمية الإتصال الشخصي:

يعتبر الاتصال الشخصي الأكثر تأثيرا في الأفراد، بحيث يفوق تأثير وسائل الإعلام الجماهيرية والوسائل العامة، ومن هنا نستطيع أن نرى أهمية الإتصال الشخصي كما يلي:

يحصّر كاتز و لازارسفيلد العوامل التي تجعل الاتصال الشخصي قوة لها تأثيرها و فعاليتها في توجيه الرأي العام في مايلي:¹

✓ من السهل أن ينصرف الفرد عن المواد الإعلامية التي تتفق مع آرائه و ميوله التي تنشرها أو تديعها وسائل الإعلام الجماهيرية، بينما ليس من السهل أن ينسحب الفرد من الحديث مع زميل أو قريب أو صديق له.

✓ يتيح النقاش المباشر مرونة أكثر في عرض وجهات النظر و التأثير على الأفراد.

✓ في حالة الاتصال الشخصي المباشر يصبح من السهل تقدير رد الفعل مباشرة و تغيير أسلوب المواجهة تبعا لذلك.

✓ من السهل أن يقتنع الأفراد بوجهات نظر أفراد معروفين لديهم و موضوع ثقة، بينما ليس من اليسير أن يقتنعوا بما يقوله أفراد مجهولون لديهم، عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية.

✓ يستطيع القائم بالاتصال الشخصي أن يحقق أهدافه بتصرفه النموذجي مع الفرد يتصل به دون حاجة استخدام أسلوب التحريض المباشر، الذي قد ينفر منه بعض الأفراد.²

✓ تأثير الاتصال الشخصي الذي تحدّثه المرسل يتميز بالعمق و الاقتناع و يعلل الباحثون من أمثال: (بيرسون و جوديت...). إن سر تقدم الاتصال الشخصي في التأثير بأنه إذ كان من السهل أن ينصرف الناس عن المواد الإعلامية في الاتصال الجماهيري، و خاصة تلك التي لا تتفق مع آرائهم و ميولهم فإنه من السهل تجنبهم.

✓ نتيجة أن الاتصال الشخصي المباشر يتصف بالتدخل الإيجابي التام بين المرسل و المستقبل، فإنه يصبح له أهمية خاصة في تكوين أو تعديل الاتجاهات لدى المستقبل.¹

¹ _عليق أحمد محمد وآخرون، وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، دار الفكر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 154، 155.

² _katz and lazarsfeld: **personal influence, the part played by** : people in the flow of mass communication (Glencoe Illinois: the free press :1964 . PP 4_9

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

إذن فالاتصال الشخصي يحقق التفاعل الكامل بين المرسل و المستقبل، حيث يتم هذا النوع من الاتصال بطريقة مباشرة وجها لوجه، يسير هذا النوع في اتجاهين من المرسل إلى المستقبل ومن المستقبل إلى المرسل، مما يجعل فرصة المشاركة في الخبرة أكبر.

وسائل و أساليب الاتصال الشخصي:

تتعدد أساليب و وسائل الاتصال الشخصي في الحياة اليومية و كذا الحياة الاجتماعية و العملية ونستطيع أن نذكرها كالتالي:

أولاً_ اللقاءات الشخصية (المقابلات): و هي تلك التي تتم بين الأفراد العاديين أو التي تتم بين المواطن العادي و قائد الرأي، حيث تتم مناقشة الأمور و المشكلات المختلفة، و كثيرا ما يتأثر الفرد بغيره من الأفراد، و كثيرا ما يسلك سلوكا كان به شخصا آخر تكن له مكانة أو منزلة معينة عند ذلك الفرد، أو تربط به صداقة أو قرابة أو جوار أو غير ذلك من الروابط.²

وينفق الناس جزءا كبيرا من وقتهم داخل العمل في مقابلة الآخرين سواء كانوا رؤوسين أو زملاء أو عملاء أو مديرين و غيرهم. ويشيع استخدام المقابلات للعديد من الأغراض مثل: التعيين و توجيه الرؤوسين، وإصدار الأوامر، و تلقي التعليمات، و للتأديب، و تقييم أداء الرؤوسين و للتفاوض، و للإقناع و للبيع و للشكوى و غيرها من الأغراض.³

ثانياً_ الاجتماعات: و هي التي تتم بين المسؤولين و عدد محدود جدا من الجماهير، و يتم من خلالها عرض المشكلات و الصعوبات التي تواجه الجماهير، يؤدي فيها الاتصال الشخصي الدور الأبرز، حيث يسعى القادة السياسيون و المسؤولون لمعرفة ردود أفعال الجماهير تجاه سياستهم و إجراءاتهم العملية.⁴

¹ _ سلوى عثمان صديقي و أميرة منصور يوسف، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 104، 105.

² _ المرجع نفسه، ص 74.

³ _ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ص 367.

⁴ _ وليد وادي النيل و مسعود حجازي، علاقة الاتصال الشخصي بين المراهقين بالمعرفة من الصحف، دراسة مسحية، رسالة ماجستير، قسم الإعلام و ثقافة الطفل، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 2000، ص 29.

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

كما تعتبر من الوسائل المهمة في الخدمة عامة. و في تنظيم المجتمع خاصة، و هي من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركين للتفاعل الاجتماعي و الحوار و إبداء الرأي، فالاجتماع هو (اشتراك عدد كبير من الأفراد في لقاء لتحقيق غاية محددة و آمال واضحة و ثابتة)، أما اللجان فتختلف عن الاجتماعات من حيث العدد و المهام تبعا للفرص والمسؤولية المسندة إليها، فقد تكون مهامها استشارية أو تنظيمية أو تنسيقية.¹

و يلجأ المديرون بصورة دائمة إلى عقدة اجتماعات و لجان لتوضيح بعض أمور العمل، أو لحل المشاكل، و اتخاذ قرارات محددة. و تعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال الأكثر شيوعا في إدارة وتسيير الأعمال.²

ثالثا_ الندوات: تعرف الندوة على أنها "لقاء مفتوح بين خبراء في موضوع معين أو لقاء بين مسؤولين في منظمة معينة و بين الافراد المعنيين كالعاملين و غيرهم لتبادل وجهات النظر و غالبا يدير الندوة شخص واحد ليوجه الأسئلة و يوزع أدوار الحديث بين الخبراء على المنصة كما يقوم أحيانا بإعطاء فرصة للحضور لتوجيه الأسئلة و عادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول موضوع الندوة.³

رابعا_ المحاضرات: هو لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها، و تدور المحاضرة حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها من إيجابيات التي تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة و تساهم في تكوينهم.⁴

فالمحاضرة هي: عبارة عن توضيح و تفسير و تحليل لفظي لمشكلة أو موضوع ما، يقدمها شخص لديه خبرة في هذا المجال يسمى المحاضر لجماعة في حاجة أخرى.⁵

¹_ عبد الله العوضي، الاتصال الإداري في المنظمات، ص 189.

²_ نفس المرجع، ص 369.

³_ المرجع السابق، ص 187.

⁴_ مختار تهامي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعرفة، بغداد، ط1، د. س، ص 175.

⁵_ المرجع نفسه، ص 186.

المطلب الأول: الإطار النظري للأداء الإداري :

أولا_لغة:

جاء الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية: to perform و قد اشتقت من اللغة اللاتينية performer و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹.

يعرفه منجد اللغة العربية المعاصرة الأداء الإداري على أنه: "تسديد أو دفع ما هو واجب و مستحق و أدى عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب)"².

و جاءت كلمة to perform و تعني: "إنجاز، تأدية، إتمام شيء ما، عمل، نشاط أو تنفيذ مهمة"³.

ثم اشتقت منه كلمة performance التي تعني: "إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها"⁴.

و في معجم الرائد فقد عرف الأداء الوظيفي: "إيصال الشيء و إتمامه قضاؤه"⁵.

و عرف الأداء الوظيفي في معجم الطلاب الوسيط بمعنى: "أدى أداء و تأدية دينه، قضاؤه و الشيء أوصله إلى أهله"⁶.

أما من الناحية الإصطلاحية فقد عرف الأداء الإداري :

فقد عرفه علي السلمي على أن: "الأداء هو الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى في الأداء"⁷.

¹ _رضا الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2010/2009، جامعة الجزائر، ص217.

² _المنجد في اللغة العربية، ط 2، دار المشرق، بيروت، 2001، ص 14.

³ _ Sylvie Saint Onge , Victor Haines et Auter : **gestion des performance au travail** , bilan des connaissances , (paris ,deboek & carcier, 2007)p60

⁴ _ A khamkham, **la dynamique du control de gestion** 2eme edtion (paris , bordes, 1976)p 310

⁵ _حبران مسعود، المعجم ألفبائي، ص 45.

⁶ _كريم سيد محمود، معجم الطلاب الوسيط، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006، ص 12.

⁷ _صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية، دار الجامعية، مصر، 2005، ص280.

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

أما في المعجم الإداري فقد عرف الأداء الإداري أنه: "الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا للمعايير، المواصفات، مبادئ، معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف و الخطط المعلنة"¹

كما عرف: بأنه تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"².

و عن عبد المليك مزهودة فعرفه على أنه: "يقصد بيه قيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية الت تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية"³.

و عرفه عبد الباري ابراهيم على أنه: "هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، وأنه مجموع السلوك و النتائج، حيث تكون النتائج قابلة للقياس"⁴.

لذلك يشير الشيخ الداوي إلى مفهومه: إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، و الذي يتصف بالشمولية و الإستقرار، و من ثم فهو بهذا المعنى، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة و بقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكليف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.⁵

و في معجم المصطلحات الاجتماعية هو: " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي أن كمية العمل و الوقت الذي ستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما، و للتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء، و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل

¹ _سمير الشوبكي، المعجم الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع و دار المشرق، عمان، 2006، ص 17.

² _أحمد زكي بدوي و محمد كامل مصطفى، معجم المصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص 166.

³ _عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.

⁴ _عبد الباري ابراهيم و آخرون، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 25.

⁵ _الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2010/2009، جامعة الجزائر، ص 217.

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

و سلوكه في فترة زمنية محددة"¹. ويتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الإنجاز و الأداء و يرون أن السلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من آثار أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال و النتائج معا"².

و عرف الأداء الإداري على أنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"³.

كما تشتمل أنظمة الأداء على مقاييس كلا من السلوكيات (مايفعله الموظف؟)، و النتائج (نتائج سلوك الموظف)، لا يشتمل تعريف الأداء على نتائج سلوك الموظف، و لكن السلوكيات نفسها فقط بالأداء تكون عن سلوك أو مايفعله موظف و ليس عن ما ينتجه الموظفون و نتائج عملهم"⁴.

و يعرفه محمد بن حمدان على أن الأداء الإداري هو: "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"⁵.

كما يعرف على أنه: "علاقة بن الموارد المخصصة و النتائج المحققة"⁶.

و يلخص لورينو فيليبس مفهوم الأداء الإداري في البعدين التاليين:⁷

__الأداء كل و فقط ما يساهم في تحسين الشئ، قيمة التكلفة.

__الأداء هو كل و فقط ما يساهم في تحقيق و بلوغ الأهداف الإستراتيجية ذات المدى المتوسط والطويل.

¹ _أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992، ص 310.

² _المرجع السابق ذكره، ص 85.

³ _alain fernandez, **les nouveause tableause de bord des décideurs**, editions d'organization, paris, 2000,p40

⁴ _هارمن أغوينيس، إدارة الأداء، (تر: سامح عبد المطلب عامر)، ط 1، دار الفكر، الأردن، عمان، 2011، ص 112.

⁵ _خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار الباروزي للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 383.

⁶ _R brosqest, **fondenent de performance humain dans l'entreprise**, paris, les édition d'organisation, 1989,p27

⁷ _lorino philipe, **méthodes et pratique de la perfarmance**, paris,édition d'organisation, 1998,p p18 20

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

و في مفهوم شمولي يشتمل أبعاد هي¹:

_أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية.

_أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

_أداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية و الخارجية.

كما عرفت نعيمة و أكد الأداء الإداري و الذي تعني به الممارسة المهنية أو الممارسة الإخبارية بمعنى إنتاج المادة الصحفية منذ أن تكون فكرة و جمع المعلومات و الحقائق من مصادرها و معالجتها، في شكل فني معين و عرضها على صفحات الصحيفة في شكل جذاب و مشوق².

و عرف أحمد صقر عاشور الأداء الإداري على أنه: "قيام الفرد بأنشطته و المهام التي تتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، و نوعية الجهد و نمط الأداء"³. و يشير الأداء الإداري إلى درجة إتمام و تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة و الأداء فيقاس على أساس النتائج⁴.

و هناك أيضا خاصيتين إضافيتين للسلوكيات التي نميز بها الأداء. أولا: إنها ذات طبيعة تقييمية، يعني هذا أنه يمكن الحكم على هذه السلوكيات على أنها سلبية أو متوسطة، أو إيجابية لفاعلية الأفراد والمنظمة، بمعنى آخر يمكن أن تختلف قيمة هذه السلوكيات على أساس سواء كانوا يسهموا تجاه إنجاز الأفراد، الوحدة و الأهداف التنظيمية.

ثانيا: الأداء متعدد الأبعاد، يعني هذا أن هناك أنواع عديدة مختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق (أو إعاقة) الأهداف التنظيمية.⁵

¹ _عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، وقائع لقاء الخبراء حول الأجهزة الحكومية بالقاهرة ديسمبر، ط 1، القاهرة المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2000، ص 09.

² _نعيمة و أكد، مقدمة في الإعلام، تأسيسي للدراسات و النشر و التوزيع، 2011، ص 147.

³ _أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 24، 25.

⁴ _بهاء زكي محمد، تقويم الشكاوي في مكتب المفتش العام، دراسة وصفية غير منشودة، قسم تقييم الأداء، مكتب المفتش العام، وزارة النفط، 2013، ص 2.

⁵ _المرجع سبق ذكره، ص 112.

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

إذن فالأداء الإداري هو نتاج عمل الفرد أو الموظف في وظيفته، و ذلك بما يخدم أهداف المؤسسة ويكون ذلك من حيث حجم هذا النتاج جودته و سرعته وكذلك الاقتصاد في نفقاته. كما أنه يحقق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعية، إذ يعتبر الأداء هو القيام بالنشاط الذي تقتضيه وظيفته وذلك باستخدام مختلف الوسائل و الإجراءات.

ثانياً: أهمية الأداء الإداري:

يحتل الأداء الإداري مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثمة يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

وعلى ذلك يمكن القول أن الأداء الإداري على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية الأداء الإداري من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة:

وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء الإداري بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين قد يكون أقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها¹.

المطلب الثاني: عناصر و محددات الأداء الإداري:

أولاً- عناصر الأداء الإداري:

اهتم الباحثين بالأداء الإداري بحيث يرتبط بشكل وثيق بالعاملين، بحيث كل باحث تنوعت عناصره للأداء الإداري و نذكر أهمها:

¹ نفس المرجع، ص 45، 46

1_ كمية الجهد المبذولة:

هي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية و عقلية في وظيفته، خلال فترة ومنية محددة، و ينقسم هذا الجهد إلى ثلاثة أقسام هي: الجهد الجسمي، الجهد العضلي، الجهد الذهني¹. وهو مقدار الطاقة العقلية و الجسمية و النفسية التي يبذلها الفرد في أداء مهمته و تعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل، بدلا من الغايات وبصفة عامة في المؤسسات التي يتسم الأداء بالانخفاض فالجهد المبذول يكون المعيار الوحيد تقريبا في التمييز بين العوائد الممنوحة للأفراد².

2_ **نمط الإنجاز:** هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الكيفية تؤدي بها أنشطة العمل و تفاعل الفرد مع وظيفته تحت عدة تأثيرات و وضعيات و وسائل³. و هو الأسلوب المتبع أثناء أداء الفرد لعمله فعلى اساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس التدريب الذي يمارسه الموظف في أداء حركات و أنشطة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث علمي أو دراسة و ذلك المستخدم في كتابة مذكرة أو إعلان⁴.

كما أن هناك عناصر أخرى قد أضيفت للأداء الإداري و نذكرها كالاتي⁵:

1_ **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:** و تشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

2_ **نوعية العمل:** و تشمل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية و براعة، و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3_ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل و مقدرا سرعة هذا الإنجاز.

¹ _حنفي محمود سليمان، ص 28.

² _علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص 186.

³ _أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دون دار نشر، القاهرة، 2003، ص 378.

⁴ _أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ص 34.

⁵ _عمامرة جعفر، علاقة الأداء الوظيفي بضغط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 24.

الفصل الأول: الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

4_المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

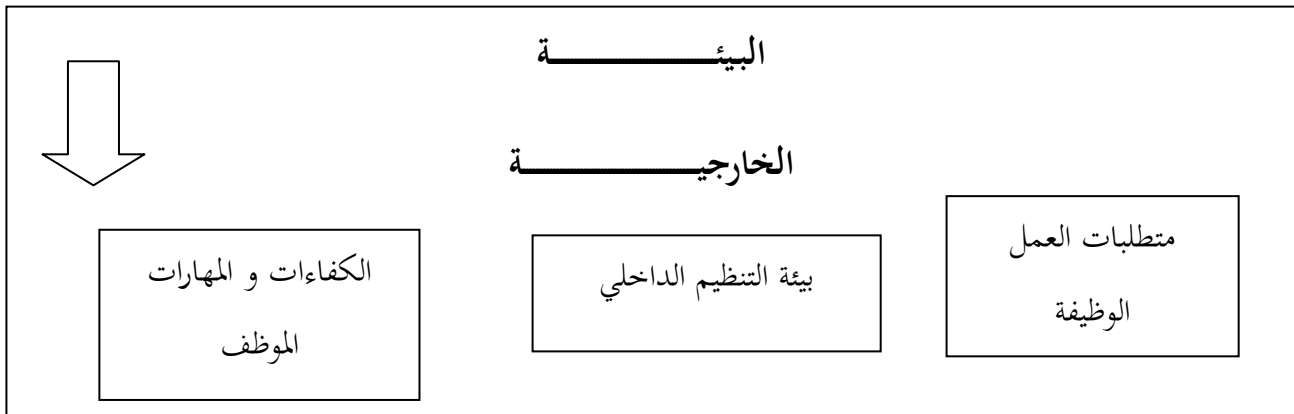
فيما يلخص مجموعة من الباحثين عناصر الأداء الإداري كالتالي¹:

1_كفاءة الموظف: هي ما لدى الموظف من معلومات ومهارات و اتجاهات و قيم، و هي تمثل الخصال الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم بها الموظف.

2_متطلبات العمل: وهي تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3_بيئة التنظيم: و هي تتضمن العوامل الداخلية و الخارجية، و يقصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم و هيكله، وأهدافه، و موارده و مركزه الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء أكانت اقتصادية، أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية، أو قانونية.

الشكل 03: يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال.



¹_الدرة عبد الباري و آخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي عشر منحنى نظمي، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 2008، ص 69 70.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

محددات الأداء المهني:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها. حيث كل من بوتر و لولر نموذجاً نظرياً يستند على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء المهني و التي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية (03) و هي:¹

1_ الجهد المبذول: ويقصد به الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2_ القدرات الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تنقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3_ إدراك الدور أو المهمة: وهي تعني درجة سيطرة العامل على عمله وكيفية ممارسته وأهم انطباعاته وتصوراتة نحوه.

ثانياً: محددات الأداء الإداري:

إن الأداء الإداري هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني أن هذا الأداء إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح فيما يلي:²

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

أ - **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى اعلي معدلات عطائه في مجال عمله.

ب - **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

1_ محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 51.

2_ صندوق محمد، الاتصال الشخصي في المؤسسات و دوره في تحسين الأداء، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، 2016/2017، ص 27، 48.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

ج- إدراك الدور: ويعني بالاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده فيمن خلاله والشعور بأهميته في الأداء.

هذه الفروض الثلاثة تنطوي في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على انجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلعون إلى تحقيقه من خلال أدائهم لهذا العمل والأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتماداً على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة فإذا حققوا مستوى الطموحات شعروا بالنجاح والسرور والرضا إما إذا فشل مستوى أدائهم في تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، وتعد تجربة الفشل والنجاح ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى اعلي من الأداء الوظيفي والفشل يؤدي إلى العكس.

حيث أن الأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون للوصول إليه اعتماداً على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقها شعروا بالنجاح والرضا والسرور، أما إذا فشل مستوى أدائهم عن الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، وتعد تجربة النجاح أو الفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء والرضا الوظيفي، والفشل يؤدي إلى مستوى اقل من الأداء وعدم رضا العاملين.

ويرى الصباغ ومرسي أن الأداء يتأثر بعوامل كثيرة بعضها يخضع للموظف وبعضها يخضع الأخرى عزى إلى الوظيفة، وبعضها يتأثر بالموقف محدداً رئيساً في تحديد مستوى أداء الوظيفة. والوظيفة بما تتطلب من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيساً في تحديد مستوى الأداء.

وبالنظر إلى دراسة عامر والخلف نجد أنهما يحددان العوامل المؤثرة في الأداء في متغيرين هما: القدرة والدوافع المتوفرة لدى العامل، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها دون جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل ولكن قدرة العمل سوف ينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء.

ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة على محددات الأداء فأهم يحدرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات التالية:

- إن أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسه محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى

- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر في تحديد محددات الأداء.

معادلة محددات الأداء الإداري:

ويمكن صياغة محددات الأداء الإداري في المعادلة التالية¹:

$$\text{محددات الأداء الإداري} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

كما يرى الباحثين أن أداء الفرد هو محصلة لثلاث (03) عوامل و هي:

1_الرغبة: و هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليلسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة:

- اتجاهاته و حاجاته التي لا يسعى لإشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2_القدرات: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

-المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

-المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

- مدى وضوح الدور.

3_بيئة العمل: تتمثل في الأبعاد مادية: مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة،

و أخرى معنوية: مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

¹عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، ص 38.

المطلب الثالث: تحسين الأداء:

أولاً: مفهوم تحسين الأداء:

إن تحسين الأداء هو :استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى¹.
و من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر منها ما يلي²:
_الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون (داخلي /خارجي).
_التركيز على النظم و العمليات.
_إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين.
_القياس المستمر و متابعة الأداء.

ثانياً: طرق تحسين الأداء الإداري:

يحدد هاينز ثلاثة مداخل لتحسين الأداء و هي³:

_تحسين الموظف

_تحسين الوظيفة

_تحسين الموقف.

ثالثاً: دوافع تحسين الأداء:

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، و نذكر منها مايلي⁴:

¹ _عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تحسين الأداء، ج3، مكتبة بن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

² _مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف_الجزائر، 2012/2001، ص 54.

³ _منتدى الموارد البشرية، موضوع طرق تحسين الأداء الوظيفي، في 2016/08/06 على 13:42. أطلع يوم 2018/03/22 على الساعة 14:03.

⁴ _نفس المرجع، ص 56.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

معدلات التغير المستدامة: و هي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المؤسسة و تتأثر بها، و البيئة الخارجية و هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات و عدم استقرارها، عندها تعمل على تحسين أدائها، بموجبه ظروف الغموض البيئي و ذلك من خلال الابتكار.

الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال و يمكن لها أن تحقق خيرة تنافسية عندما يقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك.

الاهتمام بالجودة: و منه فإن المتغيرات السريعة التي تحفظ بنشاط المؤسسات، تحتم على هذه المؤسسات تجدد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء.

المنافسة: و هي تعتبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات التي تهدف إلى الربح، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجيتها و تتبع متغيرات البيئة الخارجية.

المطلب الثاني: ماهية المؤسسات العمومية الجزائرية:

مفهوم و خصائص المؤسسة العمومية:

تعتبر المؤسسة شخص اعتباري كما تعتبر ضمن الأملاك الوطنية التابعة للدولة، بحيث تم إنشائها من طرف السلطات الإدارية المتخصصة (الدولة).

• أولاً: لغة:

جاءت كلمة مؤسسة من جمع مؤسسات بصيغة المؤنث لفعل (أسس)، و المؤسسة هي منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة و لديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.¹

فكلمة مؤسسة تعني باللغة الفرنسية enterprise و لكلمتين الانجليزية firm and underkating.² حسب القاموس اللغوي الشامل فالمؤسسة (جمع مؤسسات) تعني جمعية أو معهد أو شركة، أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية.¹

¹ معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، <http://www.almaany.com>, 1/03/2018; 21: 20.

² صخري عمر، اقتصاد مؤسسة، ط 3، ديوان المطبوعات الجزائرية، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص 24.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

و المؤسسة بالإنجليزية: INSTITUTION: منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها.²

و عرفت المؤسسة على أنها مستقرة من الرجال وظيفتهم، تقدم للجماعات منتوجات أو خدمات عن طريق استخدام وسائل تقنية و مالية.³

و المؤسسة هي :جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية، يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية.⁴

و مؤسسة: دار تعليم، و يقصد بها المدرسة الابتدائية أو المدرسة الثانوية، رسمية كانت أو خاصة، مؤسسة علمية، أو جمعية أو دار عناية عامة، مؤسسة خيرية⁵

ثانيا: اصطلاحا:

و من الناحية الاصطلاحية تعرف المؤسسة على أنها: نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية، المادية، المالية، الفكرية و الطبيعية من نظام متميز فريد لحل المشكلات، يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم المحيطة به.⁶

كما يمكن تعريف المؤسسة العمومية أنها المرفق العام يتمتع بالشخصية المعنوية ويسوده مبدأ التخصص..... متى يكون هذا النشاط خاصا، و متى يصبح عاما. ولهذا جرى اتفاق على أن المرفق العام تدخل في تعريفه العناصر الأربعة التالية: نشاط ذات نفع عام، و رقابة الإدارة، و ميزات السلطة العامة، و الوصاية.⁷

والمؤسسة العمومية عرفت أيضا على أنها: "ممارسة الأنشطة عامة مستهدفة لتحقيق أهداف حكومية عامة، وهي تنصرف إلى إدارة المشروعات الحكومية العامة، كما تعني مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة

¹ _القاموس العربي الشامل،الأداء، دار الراتب الجامعي، ط1، بيروت، 1999، ص 517.

² _BUSINESS DICTIONQRY, RITRIEVED,24\2\2017vu a 13/04/2018 a 10:34

³ _françois A R maniel d'organisation organisation d'entreprise 2éme edition. Paris 1985. p14 ,

⁴ _المنجد في اللغة و الإعلام، دار الشرق، بيروت، ط 93، 2002، ص 10.

⁵ _نفس المرجع، ص 26.

⁶ _محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، 2000، ص 15.

⁷ _طارق المحدوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية، الوظيفة العامة و الإصلاح الاداري)، منشورات الحلبي الحقوقية، د ط، بيروت-لبنان، 2003، ص 449.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

وبتوجيهات منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا، و الإدارة الحكومية في إطار هذا المفهوم تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة و إخراجها إلى حيز الواقع، و هي بذلك تمثل مجموع النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة و الإنتاج الحكومي و تنفيذ القوانين¹.

ومن هناك من عرف المؤسسة العمومية على أنها: "إدماج عدة عوامل بهدف إنتاج و تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين و هذا في إطار قانوني مالي اجتماعي معين ضمن شروط تختلف زمنيا و مكانيا تبعا لمكان ورد المؤسسة و حجم و نوع النشاط التي تقوم به المؤسسة"².

كما عرفه رشيد واضح أنها: نظام اجتماعي سياسي يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم و تنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة، يوزع فيها العمل على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة التي يقوم بها الأفراد لضمان تحقيق الأهداف، ثم تنظيم العمل الجماعي و يتم فيه تحديد العلاقات بين العمال و الإدارة، ثم العمل على تحفيز العمال (أداء عملهم بالشكل المطلوب)³.

فالقطاع العمومي أو المؤسسة العمومية هي كيان أو هيكل تنظيمي تمارس فيه الأنشطة من قبل الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، تتلقى أوامر من الدولة (الحكومة).

ثالثا: خصائص المؤسسات العمومية:

تتميز المؤسسة بمجموعة من الخصائص و هي كالاتي⁴:

— السعي إلى تحقيق المرونة في العمل و تقليل التكاليف، مما يساهم في التكيف مع التطورات في السوق.

— التميز بالفاعلية و الكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تساهم في تحقيق الكفاءة بفاعلية.

— المساهمة في دعم التنمية المحلية و الإقليمية في كافة المناطق.

— سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة و مستحدثة في مختلف القطاعات الاستثمارية.

— القدرة على الابتكار، من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة، مما يساهم في تحقيق رضا الزبائن والعملاء.

¹ - أرشيف شؤون القانونية_موضوع المؤسسة العمومية_ [http : /www.startimes .com](http://www.startimes.com) ;14 :29http : /www.startimes .com 2009 /04/25 ;14 :29http : /www.startimes .com 2018 /03/01 .13

² - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2002، ص 15.

³ - رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 26.

⁴ - رقاني بوخطة و نزيان خمقاني، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2012، ص 14، 15.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

_الاتصال المباشر مع العملاء، عن طريق العمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم، و البحث عن أفضل الوسائل التي تساعد على خدمتهم.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع المؤسسات العمومية.

أولاً: عناصر المؤسسات العمومية:

هناك أربعة عناصر مرتبطة بالمؤسسة وهي¹:

الأفراد؛ الأفكار؛ الموارد البشرية؛ الأهداف.

ثالثاً: أنواع المؤسسات العمومية:

تقسم المرافق العامة تبعاً لطبيعة نشاطها إلى أنواع ثلاثة:

1_ المؤسسات الإدارية: هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاط ذات طبيعة إدارية محضة، و تستخدمها الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها الإدارية العامة أي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع، كالتعليم والصحة والبريد و الخدمات الاجتماعية²، وهي مصلحة من مصالح الدولة، فصلت عن المصالح الأخرى، أو أنشئت من لدنها لتحقيق أغراضها وفقاً لأنظمة خاصة مستقلة عن أنظمة الدولة³.

2_ المؤسسات المهنية: هي عبارة مجموعة من الأشخاص لهم مصلحة مشتركة و عادة ما تكون هذه المصلحة مهنة معينة مثل: نقابة المحامين، و نقابة المهندسين و نقابة الأطباء، يخول لها القانون الاستقلال في ممارسة شؤون المهنة و الإشراف عليها عن طريق هيئة منتخبة بين الممارسين لهذه المهنة و تلك، حيث تمتلك هذه المؤسسة سلطة تلازم أعضائها المهنية و سياسة الدولة معاً.

3_ المؤسسات التجارية أو الصناعية: و ظهرت في فرنسا في منتصف القرن 19 إثر تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وأول المؤسسات الاقتصادية، التي ظهرت في فرنسا تشكيل البلدية، كانت وظيفة الدولة تنحصر في الميدان الإداري الضيق غير أنه نظراً لظهور أفكار الاشتراكية، تدخلت الدولة في إدارة الأنشطة الاقتصادية الأمر الذي أدى إلى ظهور مرافق عامة اقتصادية أسند تسميتها إلى منظمة عامة تسمى المؤسسة الاقتصادية، والتي تتمتع باستقلال إداري يخول لها تحقيق الهدف الذي أحدثت من أجله و ذلك بقصد اشباع الحاجات العامة و منحت لها شخصية

¹_حرف الله و آخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 4، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 29.

²_عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 26.

³_طارق المجذوب، الإدارة العامة، ص 454.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

معنوية و استقلال إداري عن الدولة¹، كما تسمى أحيانا المصالح المستقلة ذات الطابع الاستثماري، أو المصالح الاستثمارية، وهي شبيهة بالمؤسسات العامة من حيث تكوينها، و لكنها تختلف عنها من حيث القانون الذي يربطها أو يطبق عليها².

في النهاية؛ يمكن القول بأن الأداء الإداري يعدّ إحدى ركائز المؤسسة، و ذلك لأنه يمثل الترجمة العملية و الفعلية لكافة أهداف المؤسسة، فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للمؤسسة.

كما أن المؤسسة لا تقوم إلا بقيام الموظف و تحسين أدائه من قبلها، وذلك لتحقيق النتائج الإيجابية والأهداف المسطرة للمؤسسة. و بضمان تحسين الأداء والذي يكون ناتج عن تراكم مجموعة من المحددات التي تساهم في زيادة و رفع مستوى الموظف.

المطلب الثالث: الاتصال الشخصي و دوره في تحسين الأداء الإداري:

ماهية الاتصال المؤسسي:

عرفه ألكس مكايلي alex muccheilli بأنه "مجموعة الأنشطة الاعلامية و الاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المتخصصين الآخرين، و الذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التداخل و احتواء الأفراد مع قيم المؤسسة، وكذا تحريك و تفعيل العمل المشترك من اجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة وعلى هو ذلك النشاط الذي يشتمل القاعدة و القمة و المشاركة في إدارة الأفراد بهدف تحريكهم و تحقيق التناسق الاجتماعي داخل المؤسسة، ذلك باستعمال عدة وسائل أهمها: جريدة المؤسسة الملصقات، الاجتماعات....."³.

و قد عرفه العطروري: " هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو قصد إحداث تغيير، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى

¹ نفس المرجع، ص 26.

² نفس المرجع، ص 455.

³ alex muccheilli ,les science de l'information et de la communication ,paris ;édition

hachette ,1995 ;p166

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

أقل و العكس أو على مستوى الأفقي، بهدف إحداث تغيير من اي نوع، و إلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منها، و يكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو بيانات لإعطاء تعليمات أو توجيهات يقصد تسهيل العمل.¹

و يضيف محمد ناجي الجوهري: "يشير إلى كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة و تحسين صورتها كمنشأة"².

و يرى شارلز كروي: "إن الاتصال في المؤسسة له مفهوم واسع حيث ينقسم إلى الأول يرمز إلى الاتصال الداخلي، و الثاني إلى الاتصال الخارجي، و يستعمل في ذلك وسائل عدة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة"³.

و عن محمد فتحي فقد عرف الاتصال المؤسسي على أنه: "عملية تبادل البيانات و المعلومات و الحقائق داخل المؤسسة و خارجها من خلال شبكة اتصال يتم فيها ربط الإدارات و الأقسام و العاملين فيها ببعضهم البعض، و تتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط و أشكال، فرمما تكون بين مجموعة من الناس و مجموعة أخرى، أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء و العاملين بالمؤسسة أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا"⁴.

أنواع الإتصال داخل المؤسسة و وسائله:

أولاً: أنواع الاتصال داخل المؤسسة:

يصنف الإتصال في الإدارة المؤسسات و المنظمات المختلفة، إلى اتصال رسمي و اتصال غير رسمي بالنسبة للاتصال الرسمي فإن إدارة المؤسسة التي تحدده و تضع خطوطه و قنواته و مضمونه، أما الاتصال غير الرسمي فيتم تلقائياً ما بين الجماعات.

1_الاتصالات الرسمية:

¹ _محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1991، ص 360.

² _محمد ناجي الجوهري: وسائل الاتصال و العلاقات العامة، دون دار نشر، ط 1، 2000، ص 155.

³ _رضوان بلخيري: مدخل إلى الإتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص 15.

⁴ _محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 105.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

و يتمثل في انسياب المعلومات و البيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة¹ و يتم بطريقة رسمية متفق عليها و يشمل الخطابات و المذكرات والتقارير و تسيير وفق أساليب و إجراءات و قواعد رسمية محددة و معروفة، كما أنه غالباً ما يكون موثقاً بصور مكتوبة و رسمية، و عادة ما تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي بما يتماشى و التنظيم الرسمي للسلطات².

و تشمل الاتصالات الرسمية انسياب المعلومات داخل المنظمة من أعلى إلى أسفل أو العكس أو بشكل أفقي و تنقسم الاتصالات الرسمية إلى:

الاتصال الصاعد:

و يأخذ الاتصال الصاعد طريق من الأسفل إلى أعلى اي من المرؤوسين الى الرؤساء ويزد هذا الاتصال المستويات الاعلى بإرجاع الأثر بوجود أفعال المرؤوسين باتجاه الاتصالات الهابطة³.

و يكون هذا الاتصال عادة في شكل تقارير و شكاوي و اقتراحات وملاحظات و تغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا، و من بين الأساليب التي تسهم في تحسين الاتصال الصاعدة: سياسة الباب المفتوح و اشتراك الإدارة العليا في الأندية و الجمعيات المهنية، التي تسهم في كسر الحواجز بينهم و بين المرؤوسين، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم و آرائهم و اشعارهم بأهميتهم بالمؤسسة.

ومن معوقات الاتصال الصاعد:⁴

- بعد المسافة بين الإدارة العليا و المستويات التنظيمية.

- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى أعلى.

¹ - صباح حميد و غازي فرحان زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص28.

² - محمود أحمد فياض و يوسف قداد و يحيى مصطفى عليان، مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2010، ص22.

³ - نفس المرجع، ص 28.

⁴ - مرجع نفسه، ص 226.

_ اتجاهات و قيم الرؤساء و المشرفين نحو المرؤسين.

_ انتشار ظاهرة الخوف بين الموظفين و عزلة الرؤساء.

الاتصال الهابط: أو النازل:¹

حيث تنساب الرسائل والمعاني والتعليمات والتوجيهات من المستويات الادارية الدنيا ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الالكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال، ويكون من أعلى إلى أسفل أي من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويتم من خلاله نقل المادة المرسله من أوامر وتعليمات و بلاغات و قرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة.

و من معوقات هذا الاتصال:²

- كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.

_ البعد الجغرافي بين المرسل إلى المستقبل أحياناً.

_ الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) إلى المستقبل (المرؤوس).

الاتصال الأفقي:

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات و الآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالباً ما تسترجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لقناعتها، بأنه يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشاكل وتعزيز الفهم المشترك للمهام المطلوب تنفيذها، والحد من مشكلة الصراعات في مشاكل العمل.³

2_ الاتصالات الغير الرسمية:

¹_مرجع سابق، ص 28.

²_مرجع نفسه، ص 227.

³_مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

و هو الاتصال لا يلتزم بالطرائق الرسمية و المتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعنية رؤساء و مؤسسين، و لا يخضع أية إجراءات أو قواعد أو قوانين إدارية.... كما هو الحال في الاتصال الرسمي، إذ يتم هذا الاتصال بعيد عن للقنوات الرسمية و بين المستويات، و يكون على هيئة لقاءات شخصية أو اجتماعات غير رسمية¹، في حين أن الاتصالات الغير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المنظمات، ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليها، و يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية و تكمل الاتصالات الرسمية².

ولا يتم الاتصال الغير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية و اللقاءات و الحفلات و الرحلات و الاجتماعات غير الرسمية، و يجب على الإدارة استغلال الاتصال الغير الرسمي إيجابيا، و عدم السماح له بالتأثير على التنظيم سلبا من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة و غيرها³.

ثانيا: وسائل الاتصال في المؤسسات العمومية:

تلعب وسائل الاتصال التي يتم بواسطتها إرسال المعلومات و نشرها و تدفقها في المنظمة دورا هاما و حيويا في نجاح الاتصالات، و لذا فإن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة عنصر حاسم في عملية الاتصال، لأن ذلك يؤدي إلى اتخاذ قرارات و رسم السياسات، و وضع الخطط و حل المشكلات و غيرها من أغراض الاتصالات العديدة. و يمكن تصنيف وسائل الاتصالات في المنظمات بصورة عامة إلى نوعين:

1_ كتابية: WRITTEN و 2_ شفوية: ORAL

و تشتمل الوسائل الكتابية على:

الرسائل و المذكرات و الكتيبات و التقارير و النشرات و المطويات و الملصقات و غيرها، لأنها تتيح للمرسل و المستقبل وقتا أكبر لتخطيط الرسالة و مراجعتها و قراءتها وإعادة قراءتها حتى يتفهمها المستقبل. و تعتبر الوسائل الكتابية أقل تكلفة في حال إرسال نفس الرسالة إلى عدد من الأشخاص أو إرسالها إلى مواقع مختلفة.

¹ نفس المرجع، ص 29.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ص 277.

³ محمود فياض و آخرون، مبادئ الإدارة، ص 226.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

و أما عن الوسائل الشفوية فتشتمل على: اللقاءات الغير رسمية و الاجتماعات الغير رسمية والرسائل الغير مباشرة كالإيماءات و غيرها. و يتيح الاتصال الشفوي نقل للمرسل مشاعره و قيمه نحو موضوع الرسالة، كما يتيح للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة و الرد الفوري عليه (FEEDBACK). و يتعبّر الاتصال الشفوي أفضل من الكتابي من حيث التفاعل والحوار و تبادل وجهات النظر بين كل من الرئيس و المرؤوس¹.

المقاربات النظرية.

نظرية الإدارة العلمية:

كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساسا على أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط و تنظيم الأعمال المنوطة بهم، لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية، و من أمثالهم فردريك تايلور Fredrik Taylor و الزوجين فرانك و ليليان جيلبرت أن يفسروا السلوك الانساني، و يتنبؤوا به، و يسيطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة المشار إليها، فظهرت محاولتهم المتمثل في مبادئ الإدارة العلمية، و التي يمكن إجمالها في أن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، و من خلال حوافز أجزرية (مالية)، و أنه عن طريق الدراسة المالية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة و مثالية للعمل و تعتبر محاولات تايلور أول محاولة منظمة في هذا المجال، و قد كانت هذه المحاولة في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها.²

و يجب حسب هذه النظرية تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور و الحوافز، هي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل، و يمكن دفعه للأداء من خلالها.

و باختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل، و ضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف و الاعمال و ضرورة الاختيار و التدريب و الاهتمام بالحوافز النقدية.³

¹ نفس المرجع، ص 282، 283.

² -أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 30.

³ - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 31.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

نظرية التنظيم الإداري:

تعد نظرية التنظيم الإداري و نظرية النظم إحدى أهم النظريات في التنظيم، و التي جاءت بعد عدة نظريات سبقتها، مثل النظرية الكلاسيكية، و النظرية السلوكية، و النظرية الموقفية، و لتوصل لأفضل فهم لهذه النظرية، علينا أولاً الحديث عن مفهوم التنظيم بشكل عام، ثم النظريات التنظيمية بشكل موجز، و تبين جوانب القصور فيها، لذا ستكون في المحاور التالية و هي:

مفهوم التنظيم. النظرية الكلاسيكية. النظرية السلوكية. نظرية النظم.

أولاً: مفهوم التنظيم:

هنالك تعريف عديدة للتنظيم، و هذه التعاريف تختلف عن بعضها البعض، حتى أصبح تعريف التنظيم و تحديد مفهومه غاية في حد ذاته، و سنذكر هنا عدداً من التعاريف الشائعة للتنظيم:

يستخدم بعض المديرين و رجال الأعمال كلمة (تنظيم) بمعنى (تصميم الهيكل التنظيمي): فهم ينظرون إلى (التنظيم) على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل (الخراط التنظيمية) التي توجد بها مربعات و خطوط بين تلك المربعات توضح (من رئيس من).

الشكل الخاص بطرق و ارتباط أعداد كبيرة من الأفراد مشتركة في أعمال معقدة أو أكثر من أن تكون بينها علاقات مباشرة، بعضهم ببعض و ظهورهم في وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها.

أما نحن فسنعتمد تعريف (وارين بلنكت) و (ريموند اتر) في كتابهم (مقدمة الإدارة) حيث عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية و المادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام و السلطات.

النظرية الكلاسيكية (التقليدية):

ظهرت في مطلع القرن العشرين، و تسميتها بالكلاسيكية ليست لقدمها و تخلفها، و إنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة و ليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، و عليه التكيف و التأقلم مع العمل الذي يزاوله، و هذا ما حدى بالبعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة).

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

و يبني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور و هي:

تقسيم العمل؛ نطاق الإشراف؛ التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكل)؛ المشورة و الخدمات المعاونة المتخصصة.

و من أهم رواد هذه النظرية: هنري فايول و فريدريك تايلور و ماكس ويبر.

النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة):

جاءت كردة فعل للنظرية الكلاسيكية. فاهتمت هذه المدرسة بالفرد و سلوكه في التنظيم، و أنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة و لكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها و تأثيراتها. وأن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف على سلوكهم الحقيقي. لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي، كالصداقات بين أعضاء التنظيم و بالشلل و تأثيراتها على القيادة.

و من أهم رواد هذه النظرية: شيستر برنارد و هيربرت سيمون و كرس أرجريس.

نظرية النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منها ركز على أحد منغيري التنظيم (العمل و الانسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به و ذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم.

إن دراسة أي تنظيم لابد أن تكون من منطق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات و تأثيرتها المتبادلة. فالنظم البشرية تحوى عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، و بالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية و النظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى النظريتين السابقتين.

تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض، هذه الأجزاء هي:

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) و بصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد و اتجاهاته و افتراضاته عن الناس و العاملين.

إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي و ما يتبعه من المناصب.

إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي و بصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات و أنماط تفاعلهم مع بعضهم و عملية تكييف التوقعات المتبادلة.

الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل و متطلباتها الرسمية. فالآلات و العمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي و الفسيولوجي للبشر.

نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر. فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي و غير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا و الآلات. فنوع و حجم العاملين مهم كما أن نوع و حجم الآلات مهم أيضا.

لذا تعد هذه النظرية من أحدث و أدق نظريات التنظيم. إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى وذلك حسب ظروف كل منظمة.¹

¹ _ محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية لنشر و التوزيع، جدة، ط 1، 1984م، سيد هواري: مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الخامسة، 1992، ص 50، 60. (بتصرف)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

سوف نحاول من خلال هذا المبحث تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثنا أي بور الاتصال الشخصي في تحسين أداء العاملين وعقد مقارنة بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة وذلك من خلال ثلاث مطالب:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية؛

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

دراسة دحمان خلاص:¹

تمحورت الدراسة على إشكالية أساسية مفادها: كيف أن الاتصال الشخصي يلعب دورا مهما في بناء أساس العلاقات الاجتماعية حيث تقوم على التعايش الاجتماعي في المجتمع الجزائري، وهل يمكن التعايش أن يصح الاختلال الحاصل في العلاقات داخل المدينة؟. وللإجابة على هذه الإشكالية وضع الباحث في إطارها عدة تساؤلات و هي:

ما حدود العلاقة بين الاتصال الشخصي و التعايش الاجتماعي؟ و هل هي علاقة طردية أم جدلية؟.

ما دور الاتصال الشخصي في بناء العلاقات الاجتماعية و كيف ينظمها؟.

إلى أي مدى يمكن للمتغيرات الاجتماعية و التاريخية التي مرت بها الجزائر أن تؤثر في شكل وأسلوب العلاقات في المجتمع؟

و لإثبات أو نفي التساؤلات اعتمد الباحث على المنهج التاريخي وهو ما يصب في الفرد الذي ترمي إليه إشكالية الدراسة من حيث الكشف عن سيورة الاتصال ومسيرة العلاقات الاجتماعية التي اتسم بها المجتمع الجزائري عبر فترات محددة من التاريخ التي تساعد على فهم الواقع الحاضر بالنظر إلى خلفياته التاريخية و تطوراتها وامتداداتها عبر الزمن و المراحل التي تندرج في إطار هذه الدراسة.

¹ - دحمان خلاص، الاتصال الشخصي و التعايش الاجتماعي في المجتمع الجزائري، دراسة تحليلية لواقع الاتصال الشخصي و التعايش الاجتماعي في المجتمع الحضري (المدينة) مدينة الجزائر العاصمة نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال، جامعة الجزائر 3، دالي إبراهيم، سنة 2015./2016.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

و قد اعتمد الباحث في دراسته على أكثر من منهج بحيث اعتمد على المنهج التاريخي، وذلك ليدرس الحقائق و الظواهر الاجتماعية للمجتمع الجزائري و يحلل الوقائع لربطها مع الأحداث الحاضرة.

- كما اعتمد على المنهج المسحي الذي يتطلب الجانب الميداني من الدراسة استعمال الأساليب الإحصائية و الرياضية في جمع ثم جرد المعلومات و البيانات ذات العلاقة بمواقف واتجاهات و آراء أفراد العينة من المسائل المأخوذة من الواقع الذي يعيشونه لكن وفق النظرة الاتصالية عن الظاهرة محل البحث.

اعتمد أيضا على المنهج المسحي لكونه يتضمن إجراءات تلائم و غرض الاستبيان تحليل آراء ومواقف أفراد عينة البحث من سكان مدينة الجزائر العاصمة.

و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الدراسة فقد كانت الاستمارة الاستبائية من اختيار الباحث، بحيث اختار عينة بحث تشمل سكان مدينة الجزائر العاصمة، و قد أخذ الباحث عينة يفوق سنها العشرون سنة، بحيث لم يعتمد في استمارته على المستوى الدراسي أو المهني، و ذلك حسب الباحث أن المجتمع الحضري غير متجانس و ذلك نظرا للظروف الاجتماعية و الأمنية و بحيث اختار اللاجنسي واللاتجانس المطلوب، و من حيث الفئات العمرية المحددة، و التوزيع الجغرافي و كذا الأدوار و لوظائف و المراكز الاجتماعية المختلفة (المستوى العلمي، الوظيفة، المهنة، عدم الشغل ...

• النتائج المتوصل إليها:

ما تزال علاقة الجيدة في المدينة من خلال نموذج مدينة الجزائر تحافظ على مكائنها المرموقة ضمن العلاقات الاجتماعية للمدينة على مر الأزمنة، و لكن برغم هذا التوتر الايجابي لعلاقة الجيدة، إلا أن هناك بعض ملامح التغيير نحو نمط جديد في تلك العلاقات التي تتأثر بالحركة العمرانية و تنقل السكان من الأحياء و المجتمعات الحضرية المحلية الأصلية إلى نمط عمراني جديد مثل المجتمعات السكنية الجديدة، التي تنتشر بوتيرة سريعة خارج وسط المدينة.

و إذا كانت العلاقة الجيدة في المدينة التي تحافظ على بعض توازنها و يظهر ذلك جليا خاصة في الأحياء الأصلية، و ذلك الاتصال الإيجابي في عمومها بين الجيران مما يضمن استقراره و تعايشه، فالحي السكني إلى الجمع الحضري المحلي إلى المدينة.

التعايش بالنسبة لمدينة الجزائر العاصمة مثلما جاءت نتائج ذلك فالمدينة غالية و لا يمكن لأهلها أن يسيروا هذا الغلاء، بحيث يجعل الحياة يسيرة، لأن الإمكانيات المادية لا تسمح لما هو موجود من القيمة المرتفعة.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

ينسجم واقع المجال السكني كذلك مع حالة الحضري المحلي و يتأثر به و لقد سجل هذا المحيط اختلالات و نقائص ظاهرة و تراجع ملحوظا للدور المنوط به.

فالمجتمع الحضري المحلي صورة مصغرة على المجتمع الحضري الكبير (المدينة) بحيث تسجل اختلالا واضحا شمل مجالات حيوية في علاقة النظام الاجتماعي بالأفراد و الجماعات، إن من حيث أنماط و أساليب الاتصال الموجودة.

إن انشغالات سكان الحضر خفف من حيوية التغيير و أشكال العلاقات الأساسية الأولية، مما تراجع دورها الفعال في التآلف و التقارب بحيث يكشف لنا الخلل في المدينة و الذي كشف لنا من خلال عينات البحث على أن المدينة لا تتميز بالحيوية التي تجعلها عاصمة الدولة، بحيث هناك تعبير بغياب و تقصير في توفير ما يجعلها مدينة حضرية و حضارية.

و على غرار هذه النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث، هناك تواجد ذات أهمية بالغة وصلت إليها الدراسة، و هذه الأخيرة تعتبر مهمة بحيث أن الباحث درس العلاقة بين الاتصال الشخصي والتعايش الاجتماعي طردية و عضوية، فكلما أحدث الاتصال الشخصي تفاعلا إيجابيا في العلاقات الاجتماعية كلما قلص من مسببات اللاتعايش و الصرع و التنافر.

الدراسة الثانية:

دراسة سودي عائشة:¹

والتي كانت على مستوى المركز الاستشفائي الجماعي لحسين داي و تمحورت اشكالياتها على عدة أسئلة أساسية مفادها:

__ ما هي محاور التأصيل النظري لعملية تقييم أداء الموظف في الوظيفة؟

__ ما هي الأسس و السمات التي يقوم عليها النظام الحالي لتقييم أداء الموظف العمومي الجزائري؟

__ هل تقييم الأداء القائم على تنقيط الموظف هو نظام بتسجيل لمستجدات إدارة الموارد البشرية المعاصرة؟

¹ - سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي حسين داي، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2011-2012.

الفصل الأول : الاتصال الشخصي و الأداء الإداري: الإطار النظري و الأدبيات التطبيقية

_هل هناك اتجاهات حديثة لإصلاح نظام تقييم الموظفين في الجزائر خاصة بعد صدور قانون الوظيفة العمومية لسنة 2006؟

_ما هو واقع نظام تقييم الموظفين على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي ميدان الدراسة؟ للإجابة على هذه التساؤلات وضع الباحث دراسته في إطارها من خلال عدة فرضيات و هي: تركز محاور التأصيل النظري لتقييم أداء الموظف حول مفهومه، نماذجه و طرق قياسه، إضافة إلى إدارته. تختلف أنماط تقييم الموظف حسب الهدف من النظام إن كان تقييم النتائج أو كفاءة الفرد أو قدرته على شغل منصب آخر.

يؤدي نظام تقييم الموظفين الذي يعتمد على استمارة التنقيط إلى إقصاء مواهب و إبداعات الموظف. استحابة للتطورات الحاصلة في مجال الإدارة فإن اعتماد المقابلة كوسيلة لتقييم أداء و قدرات الموظف من شأنه أن يعزز من كفاءة الأفراد و تلبية حاجات الإدارة.

و لإثبات أو نفي هذه الفرضيات اعتمد الباحث على منهج الوصفي التحليلي من خلال استخدامه لعينة قصدية وهو الجمهور الداخلي للمؤسسة الاستشفائية الجامعية لحسين داي، فكان عدد المفردات 30 مفردة وزع عليهم الاستبيان تتضمن أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، وجاءت النتائج لبعض الفرضيات و أخرى مفندة لها فقد أثبتت النتائج الدراسة مايلي:

عقم نظام تقييم الموظفين، بحيث أنه و لتحقيق أهداف النظام لا بد من إصلاحه و المستند على عملية تقييم الموظف و إدراج مقابلة لتقييم الموظفين.

إحدى أهم الإصلاحات المنتظرة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

تسمح بتقييم قدرات الموظف كما تعد وسيلة تعزيز الاتصال الداخلي في الإدارة.

عدم تكيف معايير التنقيط مع طبيعة المنصب من جهة، مع ثقافة و خصوصية كل إدارة من جهة أخرى، و هو ما ينفي إمكانية تأسيس نظام للتسيير بالأهداف.

انعدام أي تصور تنظيمي على تقنية الإدارة بالأهداف، و ذلك لانتصار على مسار إبرائي محدد بطريقة مسبقة مكرس بجهود المعايير، و هو الشيء الذي يقلل من أهمية الاتصال الداخلي، و مشاركة الموظف في تحديد الأهداف المنوطة بمنصبه.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1. دراسة Festus Femi ASAMU بعنوان :

The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria¹

و هي عبارة عن ورقة بحثية حاول الباحث من خلالها تبين أثر الاتصال على نشاط المؤسسة بشكل عام وعلى أداء الموظفين بشكل خاص في عالم اليوم ، يعد الاتصال عنصراً مهماً في نشاط المنظمة. بحيث أن معظم المنظمات تحتاج إلى تلبية احتياجاتها من خلال التواصل. وتبحث هذه الدراسة في العلاقة المهمة بين التواصل وأداء بعض المنظمات المختارة في ولاية لاغوس ، نيجيريا. وقدمت جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان مع عينة من 120 مستجيباً.

و توصلت هذه الدراسة تكشف إلى وجود علاقة بين التواصل الفعال وأداء العاملين والإنتاجية والالتزام. و أوصت الدراسة في الأخير بضرورة تواصل المديرين مع الموظفين بانتظام لتحسين الالتزام والأداء لديهم.

دراسة: Ong Choon Hee, Delanie Ang Hui Qin, Tan Owee Kowang, Maizaitulaidawati Md Husin,

Exploring the Impact of Communication on Employee Performance² بعنوان Lim Lee Ping.

و هي عبارة عن ورقة بحثية تهدف إلى فحص أنواع الاتصال مثل الاتصال الأفقي والاتصال الهابط والتواصل التصاعدي الذي يؤثر على أداء الموظف في شركة تطوير عقاري في ماليزيا. الدراسة الاستقصائية تم تطبيق منهج الاستبيان لجمع البيانات في هذه الدراسة. أشارت في هذا البحث ما مجموعه 120 مشاركاً.

و توصلت النتائج إلى أن الاتصال الهابط (DC) والأفقي الاتصالات (HC) لها تأثيرات إيجابية كبيرة تجاه أداء الموظفين. كما توصلت إلى توفير رؤى ومعلومات مهمة لتطوير الممتلكات الشركات لفهم أهمية الاتصال بشكل أفضل بين الموظفين في تعزيز أدائهم.

و قد أوصت الدراسة بضرورة تطوير الإدارة لمرونة مهارات الاتصال لزيادة القدرة على التعبير والتواصل فيما بين الموظفين. وتنظيم المزيد من الأنشطة مثل الاجتماعات المشتركة بين الإدارات لإنشاء روابط وثيقة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين، إضافة إلى التدريب والتطوير المناسبين و كذا وضع خطة لتحقيق التواصل الفعال في المنظمة.

¹ ASAMU Festus Femi ; **The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria**, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 19, Issue 8, Ver. II (Aug. 2014), PP 75-82

Ong Choon Hee, Delanie Ang Hui Qin, Tan Owee Kowang, Maizaitulaidawati Md Husin, Lim Lee Ping
Lim Lee ²Ong Choon Hee, Delanie Ang Hui Qin, Tan Owee Kowang, Maizaitulaidawati Md Husin,
International Journal of Exploring the Impact of Communication on Employee Performance
بمعنوان Ping. Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-3S2, October 2019

دراسة: Amina SAOUSSANY و Malika ASBAYOU بعنوان LA PERFORMANCE

INDIVIDUELLE AU TRAVAIL : SES DETERMINANTS ET SA MESURE¹

و هي عبارة عن ورقة بحثية ذات خلفية نظرية تعتبر أن الأداء الوظيفي الفردي مشكلة تواجه جميع أنواع الشركات جميعًا فقط حول العالم للعثور على ، ولكنها أيضًا أخذت قدرًا كبيرًا من البحث في مجالات الإدارة والصحة المهنية وعلم النفس التنظيمي. على الرغم من أهمية هذا البناء ، أظهر البحث في هذا المجال أنه لا يوجد إجماع على تعريفه وقياس الهدف من هذا العمل هو تطوير حالة من الفن على الأداء الوظيفي للأفراد من خلال التركيز على محدداته ومؤشرات القياس

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا لجملة من الدراسات السابقة التي تتقاطع مع موضوع دراستنا سنحاول أن نعقد مقارنة بين هذه الدراسات و الدراسة الحالية حتى نقف عند الإضافة التي جاءت بها دراستنا على الدراسات السابقة:

لقد تم اختيارنا للدراسة الأولى كونها تتقاطع مع موضوع دراستنا وتقاربها من حيث إبراز أهمية الاتصال الشخصي من زاوية التعايش الاجتماعي والعلاقات الإنسانية في المجتمع، و نحن بدورنا نتناولها من الجانب العلاقات الإنسانية داخل القطاع العمومي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية كمجتمع لدراستنا.

أما الدراسة الثانية، فقد تم اختيارنا لها على اعتبار أنها تطرقت في تناولها لموضوع تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية، كون تقييم أداء الموظف يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بينما دراستنا نسعى من خلالها إلى إبراز أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني لموظفي القطاع العمومي.

¹ Amina SAOUSSANY Malika ASBAYOU LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL : SES DETERMINANTS ET SA MESURE. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit Numéro 6 : Septembre 2018

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل لإطار النظري للاتصال الفردي وأهم المقاربات النظرية التي تناولته بالدراسة و التحليل؛ ثم انتقلنا بعد ذلك إلى الأداء الإداري حيث تناولنا بشيء من الإسهاب هذا المفهوم مروراً بأهم المدارس و النظريات التي تناولت هذا المفهوم؛ و عرضنا بعد ذلك نظرياً مساهمة الاتصال الفردي في تحسين الأداء الإداري.

ونستنتج في الأخير من هذا الفصل أن للاتصال الشخصي دور فعال في تحسين الأداء الإداري للموظفين في المؤسسات العمومية، و ذلك عبر الاتصال المؤسسي في وسائله و أنواعه الموجودة داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، و التي أتاحت للموظف في تحسين أدائه الإداري و تقييمه من خلال تسهيل عملية الاتصال الشخصي بين الموظفين، وضمن مقاربات نظرية ساهمت في شكل كبير في تنظيم المؤسسة و الموظفين. بحيث أن هذه الأخيرة أعطت للموظف فرصة لتحسين أدائه داخل العمل و ترقية في مناصب أخرى.

و سنحاول في الفصل الموالي (الجانب التطبيقي) إسقاط كل ما تناولناه في هذا الفصل على واقع الحال في القطاع العمومي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الفصل الثاني

أهمية الاتصال الشخصي في
تحسين الأداء الإداري لموظفي
القطاع العمومي مديرية الإدارة
المحلية لولاية غرداية

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

تمهيد :

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا من خلال دراسة أهمية الاتصال الشخصي في تحسين أداء الوظيفي في القطاع العمومي في مديرية الإدارة المحلية، و ذلك من خلال تصميم إستبيان يحتوي على مجموعة من المعلومات و المؤشرات تساعدنا في دراسة الحالة. بالإضافة إلى الملاحظة التي تمت ملاحظتها في الرئيس و المرؤوسين، و ذلك للإحاطة بأبعاد هذه الدراسة و تفسير ما نحصل عليه من خلال الاستبيان . و عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث رئيسية و هي _تقديم و التعريف بالمؤسسة المدروسة و عرض نتائج الاستبيان و الملاحظة و أخيرا تحليل هذه النتائج المتحصل عليها مع تقديم بعض الاقتراحات.

تعريف الولاية:

تعتبر ولاية غرداية إحدى ولايات الجنوب الشرقي في الجزائر، حيث تأسست بصفة رسمية في الفاتح من جانفي عام 1985 و ذلك بموجب القانون رقم 09/84 المؤرخ في: 1984/02/04 بعد انفصالها عن ولاية الأغواط، تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 600 كلم، للولاية موقع إستراتيجي هام لإطلاعها على عدد كبير من الولايات الوطن، تتربع ولاية غرداية على مساحة تبلغ 86105 كلم² حيث يمتد ترابها من الشمال إلى الجنوب بحوالي 450 كلم² و من الشرق إلى الغرب بحوالي 220 كلم²، يحدها من الشمال ولاية الأغواط و من الغرب ولاية ورقلة و شرقا ولاية أدرار أما جنوبا فتحدها ولاية تمنراست.

تشمل ولاية غرداية على 09 دوائر و 13 بلدية:

الدوائر: المنبعة، زلفانة، ضاية بن ضحوة، متليلي، القرارة، بريان، المنصورة، بنورة، غرداية.

البلديات: غرداية، بنورة، العطف، بريان، ضاية بن ضحوة، متليلي، سبب، القرارة، زلفانة، حاسي القارة، المنصورة، بريان، حاسي الفحل.

كما يوجد على مستوى ولاية غرداية مجلس الولاية و الذي يجمع تحت سلطة الوالي مسؤلي القطاع الخارجية للدولة المكلفين بمختلف قطاعات و النشاطات في مستوى الولاية كيفما كانت تسميتها حيث تهتم بتنفيذ القرارات الحكومية و المجالس الولائية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

و تشمل الإدارة العامة في الولاية الموضوعة تحت سلطة الوالي على مايلي:

_الكتابة العامة.

_المفتشية العامة.

_الديوان.

_رئيس الدائرة.

بحيث تعتبر الولاية منطقة إدارية للدولة و بذلك تمثل همزة وصل بين الإدارة المركزية و البلديات.

التعريف بالمؤسسة:

مديرية الإدارة المحلية مقرها في ولاية غرداية، التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، تقع في وسط المدينة شارع الثانية المخزن غرداية. وهي إقليم تابع لهيكل ولاية غرداية، وهذا تبعا للجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 50 المؤرخ: في يوم الاحد 15 ربيع الثاني من عام 1416 هـ الموافق ل: 10 سبتمبر 1995 م، المرسوم التنفيذي رقم: 265/95 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1416 هـ الموافق ل: 06 سبتمبر 1995 م. و بموجب المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه الذي يحدد صلاحيات المديرية من مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعدها وتنظيمها وعملها حسب المادة الخامسة منه الذي تكلف مصالحه الثلاث وهي مصلحة المستخدمين والتنشيط المحلي ومصلحة الميزانية وممتلكات الولاية.

ومديرية الإدارة المحلية اللامركزية الإداري والتي تمثل الاعمال التي تمارسها تحت سلطة الوالي في الولاية. وهي مؤسسة تسعى لخدمة الصالح العام في تسيير اموره والمساهمة في التنمية الاجتماعية، وهي مؤسسة حكومية تابعة للولاية خاضعة لقوانينها.

و من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية فإنها تشمل على ثلاثة (03) مصالح وهي :

_مصلحة الميزانيات و ممتلكات الولاية.

_مصلحة الموظفين.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

_مصلحة التنشيط المحلي و الإعلام الألي و الصفقات و البرامج.

بحيث كل مصلحة تتفرع إلى مكتبين أو ثلاثة للقيام بالمهام الموكلة إليها.

ثانيا :مهام مديرية الإدارة المحلية :

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95_295 المؤرخ في 06/09/1995 يحدد صلاحيات مصالح و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها و عملها،

و حسب المادة الخامسة منه تكلف مصالح الإدارة المحلية على الخصوص بما يلي :

_تعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير و ميزانية التجهيز في الولاية كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة.

_تدرس و تقترح و تضع كيفيات تسيير المستخدمين المعينين لدى المصالح المشتركة في الولاية.

_تدرس و تطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين و تكوينهم.

_تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما و تحللها و توزعها.

_تقوم بكل دراسة و تحليل يمكن الولاية و البلديات من دعم مواردها المالية و تحسينها.

_تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.

_تدرس الميزانيات و الحسابات الإدارية في البلديات و المؤسسات العمومية و توافق عليها.

تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية:

1_ مصلحة الميزانيات و ممتلكات الولاية:

تسيير كل أنواع النفقات و الإجراءات الي تقوم بها الولاية و ذلك حفاظا على الأموال و الممتلكات العمومية، و تضم هذه المصلحة المكاتب التالية:

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

✓ مكتب ميزانية الدولة.

✓ مكتب ميزانية الولاية.

✓ مكتب الممتلكات.

✓ ميزانية الدولة: هي ميزانية غير متمركزة للدولة تضم جميع نفقات المصالح المركزية الغير مركزية و تحضر و ترسل إلى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية على شكل اقتراحات و قرارات تنفيذية في الولاية و ترسل وفق لقانون المالية المصادق عليه من طرف الحكومة في إطار مرسوم تشريعي و في الوزارة في إطار مرسوم تنفيذي يتم توزيع الاعتمادات مركزيا ثم تنال كل ولاية حصتها بواسطة وثائق و مستخلصات الأمر بالصرف توزع هذه الاعتمادات المالية على فرعين: فرع التسيير و فرع التجهيز.

✓ ميزانية الولاية: إن ميزانية الولاية تعتبر العنصر الأساسي في تحقيق عملية لتنمية بحيث لا يقتصر مفهوم هذه الميزانية على جدول تقدير للإيرادات و ترخيص للنفقات و إنما مغزاها لا يتجاوز ذلك.

✓ الممتلكات: تعتبر مكتب الولاية المحرك الأساسي لمصالح الولاية و يقوم بتنسيق الميزانيتين و يتهم بطلبات و يقوم بتوزيع أو تقديم الفاتورة للمكتب المختص الذي يقيم بالإلتزام و التسديد حسب التقيد و الاختصاص و يقوم المكتب بتوزيع كل المقنتيات و بتزويد المصالح الإدارية بها.

2_ مصلحة التشغيل المحلي و الإعلام الآلي و الصفقات و البرامج:

تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب هي :

_مكتب الصفقات و البرامج.

_مكتب ميزانيات و ممتلكات البلديات.

_مكتب الإعلام الآلي.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

✓ مكتب ميزانيات و ممتلكات البلدية: يكلف بمتابعة و مراقبة ميزانيات البلديات من خلال التأكد من مشروعيتها وخلوها من الأخطاء المحاسبية، كما يراقب الصفقات التي تبرمها البلدية، بالإضافة إلى مراقبة ملفات العجز التي تقدمها البلديات و التأكد من صحة الأرقام ثم إرسالها للوزارة الوصية.

✓ مكتب الإعلام الآلي: تعتبر هذا المكتب ذو طابع تقني إذ يقوم بمعالجة المشاكل التقنية التي تعترض مصالح الولاية و تقدم الاستشارة التقنية لها في هذا الإطار.

✓ مكتب الصفقات و البرامج: يقوم المكتب بإنشاء المشاريع التابعة لوزارة الداخلية عدا ما تتعلق منها بالبلديات و هذا استنادا للمعطيات التي يتلقاها من مديرية التخطيط و مثال ذلك: مقرات الدوائر و وحدات الحماية المدنية.

3_ مصلحة المستخدمين:

و هي من اهم المصالح بالمديرية و تتكون هذه المصلحة من مكنتين هما:

_مكتب تسيير و تكوين موظفي الولاية.

_مكتب تسيير و تكوين موظفي البلديات.

✓ مكتب تسيير و تكوين موظفي الولاية: يتولى مهمة الإشراف و تسيير الحياة المهنية لمستخدمي الولاية (الديوان، الأمانة العامة، مديرية الإدارة المحلية، مديرية التنظيم و الشؤون العامة، المفتشية العامة، الدوائر.) و ذلك من مختلف الجوانب: التنصيب و الترقية، الأجر، العطل، الإحالة على التقاعد...، كما يتولى تنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية.

✓ مكتب مستخدمي البلدية: إن هذا المكتب لا يتولى مهم التسيير المباشر لأن هذه العملية تتم على مستوى البلديات، و إنما يقوم بعملية الرقابة أي يمثل السلطة الرئاسية أو السلمية و ذلك عن طريق مراقبة مدى شرعية قرارات توظيف المستخدمين الجدد، قرارات الإحالة على التقاعد أو قرارات العزل.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

المطلب الثاني: تقديم أدوات الدراسة

نقوم في هذا المطلب بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، بداية بعرض خصائص العينة المدروسة، وكذا تفرغ للبيانات المتحصل عليها فعرض النتائج وتحليلها.

ثانيا: تفرغ بيانات المحور الأول من الاستمارة

نقوم في هذه المرحلة بتفرغ و محاولة تفسير النسب و النتائج المتحصل عليها في المحور الأول من الدراسة المتعلق باستعمالات الاتصال الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

• أدوات جمع البيانات:

1_الاستبيان:

يعرف الاستبيان في الأوساط البحثية العلمية تحت أسماء عديدة: الاستقصاء، الاستفتاء، الاستنبار وكلها كلمات تقيد الترجمة الواحدة لكلمة Questionnaire أو Sondage في اللغة الفرنسية.¹

و يعرف أيضا أنه أداة يستخدمها باحثو البحوث التربوية على نطاق واسع، للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف، الأساليب القائمة بالفعل بالإضافة إلى استخدامه في البحوث التي تقيس الاتجاهات و الأداء و الخبرات السابقة و ربطها بالسلوك الحالي، من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق إعداده و تقنيه، و يقوم المحيى بمئه بنفسه و يسلم أو يرسل هذا النموذج لعينة كبيرة نسييا من أفراد مجتمع البحث و ذلك لأن العينة يجب أن تكون ممثلة بجميع فئات المجتمع المراد فحص آرائها.¹

أولا: تصميم الاستبيان:

أما فيما يخص استمارة دراستنا قمنا بتصميمها وفق ما يتطلب ومتغيرات الدراسة كون موضوعنا يتحدث عن أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، وخصصنا لكل متغير محور لذلك على النحو التالي:

المحور الأول: يتمحور حول الاتصال الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، ومدى تواجده داخل المؤسسة وقمنا بصياغة أسئلة تتناسب مع دراسة وتحليل هذا الأسلوب.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 116.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 116.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

المحور الثاني: يهتم حول واقع الأداء الإداري و تحسينه، وتقييم الموظفين له من خلال إبداء آرائهم عن بعضهم البعض من خلال عملية تبادل الأفكار والمعلومات.

المحور الثالث: يدمج كل من المحورين الأول والثاني كونهما يبرزان لنا أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري في مديرية الإدارة المحلية.

عند الانتهاء من صياغة أسئلة الاستمارة توجب علينا بعدها معرفة صدقها وثباتها، حيث قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين التابعين لكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، فعن قسم علوم التسيير الأساتذة و أسمائهم كانت كالتالي: **غزيريل مولود**¹، **طالب احمد نور الدين**²،

وبعد تصحيح تمت مناقشتها مع الأستاذ المشرف، مع بداية شهر مارس 2021 تقدمنا بطلب رسمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية لإجراء الدراسة الميدانية في كل مصلحة بالمديرية استمرت هذه الدراسة مدة 21 يوما، بعدها قمنا بتوزيع خمسة استبيانات على عينة من الموظفين لاختبار مدى استيعابهم وفهمهم لنوعية الأسئلة المصاغة في الاستبيان، حيث أبدوا رأيا إيجابيا في ذلك، بعد هذه العملية باشرنا في توزيع 69 استمارة على الموظفين الذين كانوا في اجتماع عمل ربحا للوقت والجهد وتفاديا لشرحها انفراديا لكل موظف على حدى. تم استرجاع 52 و 07 لم يتم الإجابة عنها و 11 لم تسترجع.

ثانيا: تنفيذ الاستبيان:

بعد أن تم القيام بتصميم الاستمارة النهائية على ضوء النصائح المقدمة من طرف الأساتذة المصححين للاستبيان الذي بلغ عددهم خمسة أساتذة ثم قمنا بتوزيعها.

- و بعد توزيع الاستمارات تم استرجاعها كاملة، إلا أنه وبعد تفريغ البيانات ظهر أن هناك تناقض في بعض الإجابات مما استدعى منا سحب 10 استمارة. ليبقى حجم العينة النهائي 52 مفردة.

¹ _ **لطفي دكاني**، أستاذ مساعد "أ"، بشعبة علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة غرداية.

² _ **صيتي أبوبكر**، أستاذ مساعد "أ"، بشعبة علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة غرداية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

إذ كان تصميم استمارة مكون من 19 سؤال إجمالي، مع مراعاة الأولوية للمتغيرات الأهم في الدراسة و في اختيار الأسئلة تم تتبع ما قمنا به في الدراسة النظرية طبقا للإشكاليات و الفرضيات، مع العلم أنه تم الربط بين المتغيرين التابع والمستقل في عدة أسئلة، إضافة إلى تقديم اقتراحات لا تخرج عن أفكار الإشكالية و الفرضية.

و بناء على هذا كانت الأسئلة مقسمة إلى القسم الأول و الذي يتضمن البيانات الشخصية و 03 محاور تمثلت في:

◀ القسم الأول: البيانات الشخصية

تضمن مجموعة من الأسئلة تساعد على الكشف على البيانات الشخصية الضرورية في البحث والذي احتوى على 3 أسئلة و هي:

" الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل ".

◀ المحور الأول: الاتصال الشخصي داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

كما تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتعلق بالاتصال الشخصي وكان عددها 09 أسئلة، حيث تمحورت الأسئلة حول كيفية و نوعية الاتصال الشخصي داخل مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، بالإضافة إلى الوسائل المستعملة في هذا الاتصال و طبيعة اللقاءات التي تتم في إطار هذا الاتصال وهل يوجد فضاءات خصصتها المديرية لهذا النوع من الاتصال أم لا. وكذا التساؤل حول الصورة التي تتم بها المقابلات بين العاملين داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية وهل يوجد برامج لتعزيز الاتصال الشخصي غير الرسمي داخل هذه المديرية. و هل يوجد دورات تكوينية لتعليم مهارات الاتصال الشخصي داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية. و في الأخير طرحنا سؤال حول الصعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي.

◀ المحور الثاني: واقع الأداء الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

يتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بواقع الأداء الإداري و كان عددها 04 أسئلة، حيث جاءت فيه أسئلة حول أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، و ما هو تقييمك لأدائك المهني الشخصي في المديرية، و هل تشعر بالراحة المهنية في أداء وظيفتك داخل المديرية، و من أين نابع أدائك لوظيفتك في المديرية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

◀ المحور الثالث: الاتصال الشخصي و تحسين الأداء الإداري في مديرية الإدارة المحلية.

يتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق الاتصال الشخصي و تحسين الأداء الإداري و كان عددها 06 أسئلة، حيث جاءت فيه أسئلة حول الدرجة التي يساهم بها الاتصال الشخصي في تحسين أداء الإداري في مديرية الإدارة المحلية، و هل أن الاتصال الشخصي يجعلك أكثر تفاعلا مع العمال الآخرين و هل يخلق روح التعاون و التنمية و روح الصداقة بين العاملين داخل المديرية و هل تواجه بعض المشاكل والعراقيل في ممارسة الاتصال الشخصي مع الموظفين الآخرين لإكمال مهامك في العمل، و في نظرك هل يساهم الاتصال الشخصي على الأداء الإداري في المديرية، و ما هي المكاسب التي حققها الاتصال الشخصي على الأداء الإداري في المديرية.

2_المقابلة :

هناك ترجمتان لكلمة *interview* فيطلق عليها أحيانا "استبار" و تترجم أحيانا بالمقابلة و الكلمتان تشيران إلى وسيلة إحدى لجمع البيانات و المقابلة هي محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو عدة أشخاص.¹ و المقابلة في البحث العلمي هي اللقاء المباشر الذي يجري بين الباحث و المبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء و مواقف محددة.² كما عرفت على أنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه و التشخيص و العلاج.³ و هذا يمكن القول أن المقابلة تعتبر استفتاء شفويا، و ذلك لأنه بدلا من كتابة الإجابات، فإن المبحوث يعطي معلوماته و إجاباته شفويا، و يقوم الباحث بكتابة هذه الاستجابات أو تسجيلها.¹ في يوم 11 مارس من سنة 2021 على الساعة 09:00 قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التنشيط المحلي بمديرية الإدارة المحلية السيد الشبهاني محفوظ حيث قدم لنا بعض التوضيحات عن طبيعة العملية الاتصالية داخل مصلحته كونها تتسم في الغالب على الاتصال شخصي رسمي بين الموظفين.

¹ - نفس المرجع سابق الذكر، ص. 131.

² - أحمد بن مرسل، ص 213، 214.

³ - عمار بوحوش، ص 75.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 131.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

وفي يوم 01 مارس 2021 قمنا بمقابلة رئيس مصلحة الموظفين بذات المديرية السيد يحي ابراهيم على الساعة 10:15 صباحا بمكتبه، والذي بدوره أشار إلى أهمية تحسين أداء الموظف العام ومدى سعي الحكومة في ذلك من خلال توطيد العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين الموظفين كونها تعكس أهمية التواصل فيما بينهم، إضافة إلى حرصه على تجسيد الاتصال الشخصي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي لما له من دور إيجابي في تبادل الآراء و المستجدات حول شؤون العمل داخل مقر المؤسسة.

وفي يوم 15 مارس 2021 على الساعة 10:00 صباحا بمصلحة الموظفين أجرينا مقابلة مع السيدة بلغواطي ليلي رئيس مكتب موظفي الولاية، التي عرفتنا على الأساليب المستعملة في الاتصال الشخصي الرسمي و هي: المقابلات الشخصية، المراسلات، الاجتماعات، إضافة إلى استعمال الهاتف.

● مجتمع البحث وخصائصه:

إن مجتمع البحث يتمثل في الموظفين التابعين لمديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية غرداية، وقد تم اختيار هذا المجتمع على أنه هيئة تابعة للمؤسسات العمومية محل دراسة، وبالتالي فهو يضم مجتمع الدراسة.

عينة البحث:

العينة المدروسة تألفت من 52 موظف تم اختيارهم من أصل 69 موظف من العدد الإجمالي الموجود فعلياً داخل مقر المديرية، بحيث تم انتقاءهم من مختلف المصالح و المكاتب الموجودة داخل مديرية الإدارة المحلية، وقد تم مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجريناها معهم معبرة عن حال وواقع الاتصال الشخصي في النطاق العام للمؤسسة وقياس وجود الاتصال الشخصي و أهميته في تحسين أدائهم المهني. معتمدين على العينة الشاملة هدفنا الوصول إلى أكبر قدر ممكن الإجابات المختلفة.

الأدوات المستعملة في التفريغ و تحليل المعلومات:

تم استخدام برنامج SPSS لتفريغ المعطيات حيث يعتبر من بين أكثر البرمجيات الإحصائية استخداماً من قبل الباحثين في مجالات التربية الاجتماعية، الفنية، و الهندسية وحتى الزراعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

نتائج و المقارنة:

بعد عرض أهم الخطوات التي قمنا بها من تصميم للاستمارة ثم تنفيذ الاستقصاء، نحاول فيما يلي تحليل البيانات التي تحصلنا عليها من خلال تفريغها في جداول إحصائية و محاولة تفسير النسب والنتائج.

تفريغ بيانات من الاستمارة:

نقوم في هذه المرحلة بتفريغ و محاولة تفسير النسب و النتائج. للإشارة فإن التعليق و التحليل سوف يكون على أساس النتائج المستخلصة من الاستمارات المفرغة، و سيتم فيما يلي تحليل الجزء

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
2,44	23	ذكور
8,55	29	إناث
100	52	المجموع

الجدول رقم 01: يوضح نتائج جنس العينة:

الأول من الاستمارة المتمثل في المتغيرات الديمغرافية.

➤ **الجنس:** تتمثل تكرارات جنس الذكور و الإناث و نسب كل منهما كالتالي:

نلاحظ من الجدول أن نسبة 44.20% من المستقصي منهم ذكور، والإناث قدرت نسبتهم بـ 55.80% لذلك هي نسب متقاربة.

و من خلال هذه النتائج نجد أن نسبة الإناث المبحوثين في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية أكثر من نسبة الذكور، و ذلك راجع إلى ارتفاع المستوى التعليمي لدى الإناث أكثر من الذكور، و كثرة الطلب على العمل بنسبة كبيرة.

➤ **المستوى التعليمي:** تم تقسيمه إلى ثلاث فئات في عينة الدراسة، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 02 : يوضح نتائج خصائص المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوي التعليمي
8,30	16	ثانوي
5,61	32	جامعي
7,7	4	شهادات أخرى
100	52	المجموع

من الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر في العينة هي النسبة التي تعبر عن المستوى التعليمي تبين أن 61.50 % لديهم مستوى جامعي، ثم تليها نسبة 30.80 % مستوى ثانوي و نسبة 7.7 % للشهادات الأخرى. و من خلال هذه النتائج نجد أن نسبة الأكبر هي فئة من لديهم المستوى الجامعي من المبحوثين في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، و ذلك أن المديرية تفتح المجال لذوي المستويات الجامعية و تفتح فرص العمل لهم.

الجدول رقم 03: يوضح نتائج المتحصل عليها في شهادات الأخرى:

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى
9,1	1	تقني سامي في المحاسبة
9,1	1	ابتدائي
9,1	1	اعلام الي
9,1	1	تقني سامي في الموارد البشرية
7,7	4	المجموع
100	52	المجموع

من الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر في العينة هي النسبة التي تعبر عن الشهادات الأخرى ثم تليها نسبة 7.70 % للشهادات الأخرى ومنه نستنتج أن موظفي مديرية الإدارة المحلية أغلبهم متحصلين على شهادات أخرى .

➤ الخبرة في العمل: تم تقسيمه إلى ثلاث فئات في عينة الدراسة، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 04: يوضح نتائج الخبرة المهنية للموظفين:

النسبة المئوية %	التكرار	الوضعية
8,28	15	أقل من 5 سنوات
8,28	15	من 5 إلى 10 سنوات
3,42	22	أكثر من 10 سنوات
100	52	المجموع

من الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر في العينة هي النسبة التي تعبر عن الخبرة في العمل تبين أن 42.30 % لديهم الخبرة في العمل أكثر من 10 سنوات، ثم تليها نسبة 28.80 % والتي هي بتساوي بين من لديهم الخبرة في العمل أقل من 5 سنوات و من 5 سنوات إلى 10.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن العمال الأكثر أقدمية في العمل و العمال الجدد نسبيا يشكلون نسبة الخبرة في العمل مناصفة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني لدى موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب المعطيات العامة.

الجدول رقم 05: يوضح نتائج المقابلات الشخصية بين الموظفين:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة
8,5	3	نادرا
2,44	23	أحيانا
50	26	دائما
100	52	المجموع

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة 50% تمثل أفراد العينة دائمي استخدام المقابلات الشخصي في المديرية، في حين نجد نسبة 2,44% ممثلة عينة مستخدمي المقابلات الشخصية أحيانا، ثم تليها نادرا نسبة قدرت بـ 8,5%. من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المبحوثين داخل مجتمع الدراسة دائمي المقابلات الشخصية في العمل، وذلك مما يساهم فيه الاتصال الشخصي من تحسين لأداء المهني للموظف.

➤ الوسائل المستعملة في الاتصال الشخصي الرسمي حسب درجة استعمالها من 1 إلى 5

الجدول رقم 06: يوضح ترتيب استخدام الهاتف في الاتصال من طرف المستخدمين :

النسبة المئوية%	التكرار	ترتيب الهاتف كوسيلة اتصال
7,32	17	الأول
6,59	31	الثاني
8,3	2	الثالثة
8,3	2	الرابعة
100	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 32.7% يعتبرون استخدام الهاتف في وظائفهم كوسيلة اتصال أولى في حين رتب هذه الوسيلة في المرتبة الثانية نسبة 59.6% من المبحوثين، ويراها كوسيلة اتصال مرتب في الرتبة الثالثة والرابعة نسبة متساوية من المبحوثين مقدرة بـ 3.8% لكل واحدة منهما....

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الهاتف في المرتبة الثانية من حيث استعماله كوسيلة للاتصال الأغلب استعمالا بين الموظفين وذلك لسهولة استعماله و سرعة اتمام أي المهمات.

و هذا راجع لوجود الهاتف كوسيلة اتصالية مهمة في الاتصال الشخصي الرسمي داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 07: يوضح ترتيب استخدام المقابلات الشخصية في الاتصال من طرف المستخدمين

ترتيب المقابلات الشخصية كوسيلة اتصال	التكرار	النسبة المئوية %
الأول	24	2,46
الثاني	15	8,28
الثالث	10	2,19
الرابع	3	8,5
المجموع	52	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 46.60% يعتبرون استخدام المقابلات الشخصية في وظائفهم كوسيلة اتصال

أولى في حين رتب هذه الوسيلة في المرتبة الثانية نسبة 28.20% من المبحوثين، ويراها كوسيلة اتصال مرتب في الرتبة

الثالثة والرابعة نسبة متساوية من المبحوثين مقدرة بـ 19.20% لكل واحدة منهما....

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المقابلات الشخصية في المرتبة الأولى من حيث استعماله كوسيلة للاتصال

لأن الموظفين يفضلون المقابلات الشخصية على استعمال وسيلة اتصالية أخرى

و نرجع ذلك إلى كون المقابلات الشخصية تمثل الوسيلة الأنسب للاتصال الشخصي الرسمي داخل مديرية الإدارة

المحلية لولاية غرداية من حيث وجهة نظر موظفيها.

الجدول رقم 08: يوضح ترتيب استخدام المراسلات في الاتصال من طرف المستخدمين:

ترتيب المراسلات كوسيلة اتصال	التكرار	النسبة المئوية %
الأول	9	3,17
الثاني	4	7,7
الثالث	22	3,42
الرابع	17	7,32
المجموع	52	100

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن **42.30%** يعتبرون استخدام المراسلات في وظائفهم كوسيلة اتصال أولى في حين رتب هذه الوسيلة في المرتبة الثانية نسبة **32.70%** من المبحوثين، ويراها كوسيلة اتصال مرتب في الرتبة الثالثة بنسبة **17.30%** ، و الرتبة الرابعة بنسبة **7.7%** من المبحوثين.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المراسلات الأكثر استعمالا بين الموظفين و هذا يرجع إلى طبيعة العمل و المهام الموكلة إليهم داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الجدول رقم 09: يوضح ترتيب استخدام المراسلات في الاتصال من طرف المستخدمين:

ترتيب الاجتماعات كوسيلة اتصال	التكرار	النسبة المئوية %
الأول	2	8,3
الثاني	2	8,3
الثالث	18	6,34
الرابع	30	7,57
المجموع	52	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن **57.70%** يعتبرون استخدام المقابلات الشخصية في وظائفهم كوسيلة اتصال أولى في حين رتب هذه الوسيلة في المرتبة الثانية نسبة **34.60%** من المبحوثين، ويراها كوسيلة اتصال مرتب في الرتبة الثالثة والرابعة نسبة متساوية من المبحوثين مقدرة ب **3.80%** لكل واحدة منهما....

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الاجتماعات في المرتبة الرابعة من حيث استعماله كوسيلة للاتصال لأن الاجتماعات أغلبها تكون رسمية و تكون نادرة لهذا لا يستعملها الموظفون داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الجدول رقم 10: يوضح ترتيب استخدام أخرى في الاتصال من طرف المستخدمين:

ترتيب أخرى كوسائل اتصالية	التكرار	النسبة المئوية %
الخامس	52	100

من الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر في العينة هي النسبة التي تعبر عن الوسيلة المستعملة في الاتصال وسائل أخرى تبين أن **100%** تمثل أن وسائل أخرى في المرتبة الخامسة من حيث استعماله كوسيلة للاتصال.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن وسائل الأخرى في المرتبة الخامسة من حيث استعماله كوسيلة و هذا راجع إلى ان مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية توفر وسائل اتصالية مريحة و متاحة لجميع الموظفين. و من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المديرية تتيح للموظف الوسائل الاتصالية العديدة التي تساعده في التواصل مع زملائه و كذا و إتمام مهامه بشكل مريح، فمديرية الإدارة المحلية تعتمد على الوسائل الاتصالية الرسمية و الغير الرسمية ومنها: المراسلات و الهاتف و حتى المقابلات الشخصية، في حين نجد أن بعض الموظفين تساعدهم الاجتماعات كوسيلة اتصالية و ذلك للحفاظ على الرسميات والاعتماد على السلم الإداري. و منه نجد أن مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تسمح باستعمال العديد من الوسائل الاتصالية في العمل.

➤ أنواع الاتصال الشخصي داخل مديرية الإدارة المحلية.

الجدول رقم 11: يوضح نتائج أنواع الاتصال الشخصي في مديرية الإدارة المحلية:

النسبة المئوية %	التكرار	نوع الاتصال
9,76	40	أفقي
1,23	12	عمودي
100	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن الاتصال الشخصي الأفقي يستعمل بصورة أوسع من الاتصال الشخصي العمودي وذلك من خلال النتيجة المسجلة المتمثلة في 76.9% في حين الاتصال العمودي يمثل بنسبة 23.1%.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الاتصال الأفقي يستعمل بنسبة كبيرة في المديرية و ذلك راجع لطبيعة و مركزية المؤسسة فتكون أغلب الاتصالات أفقيا و ذلك يرجع إلى اعتماد مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية و طبيعة عملها و المهام الموكلة إليها، فالمديرية تابعة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية.

➤ طبيعة اللقاءات التي تتم بواسطة الاتصال الشخصي.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 12: يوضح نتائج طبيعة اللقاءات بين الموظفين:

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة اللقاءات
4,65	34	دراسة شؤون العمل
6,9	5	إيجاد حلول لمشاكل العمل
5,11	6	إيجاد حلول لمشاكل العمال في عملهم
8,5	3	رسم إستراتيجية المؤسسة
7,7	4	أخرى
100	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أفراد العينة يرى بأن نسبة التي تمثل طبيعة اللقاءات الشخصية بين الموظفين تقدر 65.40% و التي تمثل في دراسة شؤون العمال، ومن ثم تليها نسبة 11.50% تمثل اللقاءات التي تكون على أساس إيجاد الحلول لمشاكل العمال في عملهم، أما نسبة 9.60% تمثل في إيجاد حلول لمشاكل العمل، ثم تليها نسبة 7.70% تمثل أخرى من حيث طبيعة اللقاءات، في حين أن رسم إستراتيجية المؤسسة قدرت بنسبة 5.80% من حيث طبيعة اللقاءات بين الموظفين داخل المديرية.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن طبيعة اللقاءات التي تتم بواسطة الاتصال الشخصي تمثل دراسة شؤون العمال لأن الموظفين تجمعهم اللقاءات في الأغلب حول نفس المصلحة و نفس المهام لذلك تكون أغلب اللقاءات تتمحور حول دراسة شؤون العمال من حيث العمل و صعوبته و كذا أهم الحوافز التي تقدمها المديرية إليهم.

الجدول رقم 13: يوضح نتائج الفضايات المتاحة للاتصال الشخصي الغير الرسمي للموظفين:

النسبة المئوية %	التكرار	فضاء الاتصال الشخصي
3,67	35	نعم
7,32	17	لا
100	52	المجموع

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من مفردات العينة تعبر عن وجود فضاءات مخصصة للاتصال الشخصي غير الرسمي بنسبة **67.30%** تمثل نعم عند أغلبية الموظفين، ثم تليها نسبة **32.70%** تمثل لا من مجموع الموظفين.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المديرية تحوي فضاءات مخصصة للاتصال الشخصي غير الرسمي للموظفين للمراجعة و التنفيس من العمل، و هذا لكون مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تدرك تمام الإدراك أهمية تلك الفضاءات وانعكاس ما يتم فيها من نقاشات على أداء العامل في الوسط المهني كما تسهر على راحة الموظف و تنمي أدائه المهني داخل مقر المديرية.

الجدول رقم **14**: يوضح نتائج أهم الفضاءات المتاحة:

النسبة المئوية %	التكرار	فضاءات الاتصال غير الرسمي
8,3	2	مقهى
7,7	4	نادي
2,19	10	ساحات للجلوس داخل المديرية
8,30	16	المجموع
100	52	المجموع العام

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة التي تعبر عن الفضاءات المخصصة للاتصال الشخصي غير الرسمي تتمثل **19.20%** من ساحات للجلوس داخل المديرية، ثم تليها نسبة **7.70%** تمثل نادي في المرتبة الثالثة، ثم تليها نسبة **3.80%** تمثل مقهى كفضاء تخصصه المديرية.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن من الفضاءات التي تحتويها المديرية المخصصة للاتصال الشخصي غير الرسمي تتمثل في ساحات للجلوس لتعزيز الاتصال الشخصي بين الموظفين، و هذا راجع لتركيز مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية على أهمية الاتصال الشخصي غير الرسمي في تحسين أداء الموظف.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 15: يوضح نتائج المقابلات بين العاملين في المصالح الأخرى:

النسبة المئوية %	التكرار	المقابلات بين الموظفين
8.3	2	أبدا
4.40	21	أحيانا
0.25	13	غالبا
8.30	16	دائما
100	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة المبحوثة ترى تعبر أن المقابلات التي تتم بين العاملين في المصالح الأخرى داخل مديرية الإدارة المحلية تتمثل في نسبة 40.40% والتي تكون أحيانا، ثم تليها نسبة 30.80% تمثل دائما في المرتبة الثانية، في حين نسبة 25% تمثل غالبا في المرتبة الثالثة، ثم تليها نسبة 3.80% تمثل أبدا في المرتبة الرابعة. من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المقابلات التي تتم بين العاملين في مختلف المصالح الأخرى في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية تكون أحيانا و ذلك يعود إلى طبيعة العمل أو صفة العمل المشتركة بين المصالح فيما بينها في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.

الجدول رقم 16: يوضح نتائج تنظيم دورات لتعزيز مهارات الاتصال الشخصي الغير الرسمي

النسبة المئوية %	التكرار	تنظيم دورات لتعزيز الاتصال الشخصي
9.76	40	نعم
1.23	12	لا
100	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة مفردات العينة تعبر على تنظيم المديرية لبرامج تعزز الاتصال الشخصي الغير الرسمي تتمثل في نسبة 76.90% بنعم و وجود برامج تعزيزية للاتصال الشخصي الغير الرسمي، ثم تليها نسبة 23.10% تمثل لا في المرتبة الثانية. من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المديرية تنظم برامج لتعزيز الاتصال الشخصي الغير الرسمي و لزيادة خبرة الموظف وتحسين من أدائه في العمل .

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 17: يوضح نتائج الدورات التكوينية لمهارات الاتصال الشخصي لدى الموظف:

النسبة المئوية %	التكرار	نتائج الدورات التكوينية
3,67	35	نعم
7,32	17	لا
100	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 67.30% من الموظفين يؤكدون على تقديم المديرية دورات تكوينية لتعليم مهارات الاتصال الشخصي، و من ثم تليها نسبة 32.70% تمثل لا في المرتبة الثانية. ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن تقديم مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية دورات تكوينية لتعليم مهارات الاتصال الشخصي و ذلك يرجع إلى أهميته في تحسين أداء الموظف و تطوير مهاراته مما يساهم في النهوض بالمؤسسة

الجدول رقم 18: جدول يوضح نتائج صعوبات استعمال مهارات الاتصال الشخصي:

النسبة المئوية %	التكرار	صعوبات استعمال الاتصال الشخصي
7,57	30	نعم
3,42	22	لا
100	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 57.70% من الموظفين يجدون صعوبة في استعمال مهارات الاتصال الشخصي. ثم تليها 42.30% تمثل نسبة الاستخدام الجدي للمهارات و أساليب الاتصال الشخصي للموظفين. و ذلك بسبب أن الموظف العادي في المديرية لا يتمتع بمهارة الاتصال الشخصي، و يمكن أن يرجع ذلك إلى طبيعة الموظف و ظروفه الشخصية، كما يمكن أن نرجعها إلى العلاقات الاجتماعية التي تجمعها مع زملائه في العمل.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 19: يوضح نتائج صعوبات الموظف في استعمال الاتصال الشخصي:

النسبة المئوية %	التكرار	نتائج صعوبات التي تواجه الموظف
8,3	2	عدم القدرة على التعبير السليم
8,3	2	نقص الخبرة المهنية
8,5	3	عدم قابلية كل تلك المهارات
8,28	15	عدم توفر الثقة بين الموظفين
100	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة التي تعبر على سبب وجود صعوبات في استخدام الاتصال الشخصي تمثل نسبة 28.80% في عدم توفر الثقة بين الموظفين، ثم تليها نسبة 5.80% و التي مثل على عدم قابلية الموظف لاستخدام تلك المهارات ثم تليها نسبة 3.80% تمثل نقص الخبرة المهنية و عدم القدرة على التعبير السليم في المرتبة الأخيرة.

من خلال النتائج المتحصل عليها في استعمال الاتصال الشخصي و هذا راجع لقلة احتكاك بعضهم ببعض كما لكثرة ضغوط العمل التي لا تسمح للموظف في تكوين علاقات اجتماعية، كما أن الجنس دور في تلك الصعوبات.

ثالثا: تفرغ بيانات المحور الثاني من الاستمارة

نقوم في هذه المرحلة بتفرغ النتائج المتحصل عليها فيما يتعلق بأداء الموظف تجاه عمله في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية محاولين تحليلها وتفسيرها.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 20: يوضح نتائج رأي الموظف في زميله تجاه عمله و أدائه:

النسبة المئوية %	التكرار	أداء
7,7	4	ضعيف
7,57	30	متوسط
6,34	18	جيد
100	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن مفردات العينة ترى أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، و التي تقدر بنسبة **57.70%** تتمثل في متوسط بالمرتبة الأولى، ثم تليها نسبة **34.60%** تمثل جيد في المرتبة الثانية، ثم تليها نسبة **7.70%** تمثل ضعيف في المرتبة الثالثة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن رأيك في أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تتمثل في المرتبة الأولى في أداء متوسط لدى الموظفين و هذا راجع لعدم تركيز مديرية الادارة المحلية لولاية غرداية على وضع تحفيزات و تشجيع للموظفين من أجل تحسين أدائهم و بدلمهم لأكبر جهد.الجدول رقم 21: يوضح نتائج أداء الموظف المهني الشخصي:

النسبة المئوية %	التكرار	أداء
9,1	1	ضعيف
7,57	30	متوسط
4,40	21	جيد
100	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة التي تعبر عن تقييمك لأدائك المهني الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تقدر بنسبة **57.70%** والتي تمثل متوسط في المرتبة الأولى، ثم تليها نسبة **40.40%** تمثل جيد في المرتبة الثانية، ثم تليها نسبة **1.90%** تمثل ضعيف في المرتبة الثالثة.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الموظف يقيم أداءه بالمتوسط و ذلك لغياب التحفيز و الدافعية كما جاءت دراسة تايلر أن الموظف ليس عبارة عن آلة و إنما يجب على المنظمة أن توفر له دوافع لتزيد من تحسين أداءه و عليه تحقق المديرية أهدافها المسطرة.

الجدول رقم 22: يوضح نتائج الراحة المهنية للموظف داخل عمله:

النسبة المئوية %	التكرار	الشعور بالراحة في العمل
6,34	18	نعم
4,65	34	لا
0,100	52	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مفردات العينة ترى أن الشعور بالراحة أثناء أداء العمل داخل المديرية بنسبة 65.40% من أفراد العينة غير راضية عن مهنتها، في حين نسبة 6,34% كانت الاجابات مرضية. ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن شعورك بالراحة المهنية في أداء وظيفتك في مديرية الإدارة المحلية و التي تتمثل في عدم شعور بالراحة لدى الموظفين. وهذا راجع لعدم تركيز مديرية الادارة المحلية لولاية غرداية على وضع أسباب للراحة للموظفين من أجل أن تشعرهم بالراحة المهنية عند تأديتهم لمهامهم.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 23: يوضح نتائج الشعور بالرضا الوظيفي للموظف:

النسبة المئوية %	التكرار	الشعور بالرضا الوظيفي
2,44	23	علاقة جيدة مع الزملاء
2,19	10	عدم الثقة بين الموظفين
6,9	5	سهولة التجاوب مع المسؤول
8,5	3	صعوبة الحصول على توجيهات تنفيذ المهام
5,11	6	سلاسة العمل
8,3	2	منصب العمل ليس بمستوى الشهادة
9,1	1	بعد مقر العمل عن المنزل
9,1	1	كثرة مهام العمل
9,1	1	نقص كفاءة المسؤول
100	52	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن النسبة 2,44% من أفراد العينة ترى أن علاقة جيدة مع الزملاء في المرتبة الأولى، ثم تليها نسبة 19.20% تمثل انعدام الثقة بين الموظفين في المرتبة الثانية، في حين نسبة 11.50% تمثل سلاسة العمل في المرتبة الثالثة، ثم تليها نسبة 5.80% تمثل صعوبة الحصول على توجيهات تنفيذ المهام في المرتبة الرابعة، ثم تليها نسبة 3.80% تمثل منصب العمل ليس بمستوى الشهادة في المرتبة الخامسة، ثم تليها نسبة 1.90% تمثل بعد مقر العمل عن المنزل و كثرة مهام العمل و نقص كفاءة المسؤول في المرتبة الأخيرة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن شعور الموظف بالراحة المهنية أو عدم شعوره بها في أداء وظيفته في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية و التي تتمثل في علاقة الموظف جيدة مع الزملاء العمل و ذلك يرجع إلى أهمية استعمال الاتصال الشخصي الغير الرسمي، كما ترجع لكون العلاقة الجيدة بين الموظفين تمثل الحافز الأساسي في الشعور بالراحة المهنية لدى موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 24: يوضح نتائج لسبب أداء الموظف لوظيفته:

النسبة المئوية%	التكرار	أداء المهني للموظف
8,30	16	شعورك بأنك جزء من المديرية
8,55	29	أدائك لواجبك المهني
5,13	7	من أجل حصولك على مرتب
100	52	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن النسبة التي تعبر عن منبع أداء الموظف لوظيفته في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، يمثل نسبة 55.80% من أدائه لواجبه المهني في المرتبة الأولى، ثم تليها نسبة 30.80% تمثل شعور الموظف أنه جزء من المديرية في المرتبة الثانية، أما تليها نسبة 13.50% تمثل من أجل الحصول على مرتب شهري في المرتبة الثالثة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد الموظف في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية منبع أدائه هو تأدية لواجبه المهني، وترضيه لضميره المهني. وهذا راجع لروح المسؤولية التي يتمتع بها موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

رابعا: تفريغ بيانات المحور الثالث من الاستمارة

نقوم في هذه المرحلة بتفريغ و محاولة تفسير النسب و النتائج. للإشارة فإن التعليق و التحليل سوف يكون على أساس النتائج المستخلصة من الاستمارات المفرغة، و سيتم فيما يلي تحليل المحور الثالث من الاستمارة المتمثل في الاتصال الشخصي و تحسين الأداء المهني في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الجدول رقم 25: يوضح نتائج مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أداء المهني للموظف شخصيا:

النسبة المئوية%	التكرار	درجة
2,46	24	متوسط
8,53	28	جيد
100	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة التي تعبر عن الدرجة مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أداء المهني للموظف في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تقدر بـ 53.80% و التي تمثل جيد في المرتبة الأولى، و من ثم تليها نسبة 46.20% تمثل متوسط في المرتبة الثانية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن درجة مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أداء المهني للموظف في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية بصفة جيدة إلى ممتازة، و هذا راجع للدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الشخصي في المساهمة في تحسين الأداء المهني لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الجدول رقم 26: يوضح نتائج فاعلية الاتصال الشخصي مع مجموعة العمل:

النتيجة	التكرار	النسبة المئوية %
لاوافق	1	9,1
محايد	16	8,30
أوافق	35	3,67
المجموع	52	100

من خلال الجدول نلاحظ أن 67.30% من مفردات العينة توافق على أن الاتصال الشخصي يفعل الموظف في مجموعة العمل، في حين أن نسبة 30.80% من مفردات العينة محايد ولم يبد رأه تجاه مساهمة الاتصال الشخصي أو لا يساهم بشيء، أما هناك من أفراد العينة من لم يوافق على مساهمة الاتصال الشخصي في تفعيل الموظف وسط مجموعات العمل داخل المديرية بنسبة 1.90%.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن اتصال الشخصي يساهم بدرجة كبيرة في تفاعل الموظفين داخل مجموعات العمل، و هذا راجع إلى الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الشخصي في المساهمة في تحسين العلاقة بين الموظفين و تصحيح المشاكل القائمة بين موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الجدول رقم 27: يوضح نتائج أهمية الاتصال الشخصي في تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين:

النتيجة	التكرار	النسبة المئوية %
لا أوافق	0	0
محايد	15	8,28
أوافق	37	2,71
المجموع	52	100

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 71.20% من المبحوثين موافق على أن الاتصال الشخصي يساهم في خلق روح التعاون والتنمية روح الصداقة بين العاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية في حين أن 28.80% منهم كان محايدا ولم يبدي رأيه. كما تم تسجيل نسبة معدومة ممن لا يوافق على مساهمة الاتصال الشخصي في ذلك. من هذه النتائج نجد أن الاتصال الشخصي ساهم في خلق روح التعاون و تنمية روح الصداقة بين العاملين في المديرية، و هذا يرجع أهمية الاتصال الشخصي داخل المنظمات على حسب دراسة دحمان خلاص التي تشير إلى أن الاتصال الشخصي له علاقة طردية بتكوين العلاقات الاجتماعية و التعايش الاجتماعي، كما هو حال مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

➤ المشاكل و العراقيل في ممارسة الاتصال الشخصي مع الموظفين الآخرين لإكمال مهامك في العمل.

الجدول رقم 28: يوضح نتائج المشاكل في ممارسة الاتصال الشخصي أثناء أداء العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	نتائج المشاكل أثناء أداء العمل
9,76	40	نعم
1,23	12	لا
100	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة التي تعبر عن أن المشاكل و العراقيل في ممارسة الاتصال الشخصي مع الموظفين الآخرين لإكمال مهامك في العمل، تتمثل في نعم بنسبة 76.90%، ثم تليها نسبة 23.10% تمثل لا.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الموظف يواجه مشاكل وعراقيل في ممارسته للاتصال الشخصي مع زملائه الموظفين في إكمال مهامه الموكلة إليه ذلك لأن و على دراسة سودي عائشة بأن الموظف يحتاج إلى محفزات معنوية و كذا مادية لتحسين ادائه المهني وسط زملائه و كذا وسط العمل، كما يمكن إرجاعها إلى أن بعض القوانين المعمول بها في المديرية لا تسمح في سيرورة الاتصال الشخصي بين الموظفين. و على حسب ملاحظتنا السابقة نجد أن عدم احتكاك الموظفين مع بعضهم البعض يخلق شيئا من هذه العراقيل.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 29: يوضح نتائج بعض المشاكل التي تواجه الموظف:

النسبة المئوية %	التكرار	المشاكل التي يعاني منها الموظف
5,11	6	عراقيل اتباع السلم الإداري
8,5	3	عدم فهم العمال لأساليب الاتصال
8,3	2	خلافات بين بعض الاعوان
9,1	1	نقص الكفاءة
1,23	12	المجموع
100	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 11.50% من مفردات العينة التي تعاني من مشاكل أثناء العمل في اتباع السلم الإداري، من ثم تليها نسبة 5.80% تتمثل في عدم فهم العمال لأساليب الاتصال، في حين نسبة 3.80% تمثلت في الخلافات بين بعض الأعوان في، و بعدها نسبة 1.90% تمثلت في نقص الكفاءة. من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المشاكل و العراقيل التي يوجهها الموظف في ممارسة الاتصال الشخصي مع الموظفين الآخرين لإكمال مهامه في العمل تتمثل في مشاكل بين الموظفين لم يتم ذكرها ويرجع ذلك إلى عدم تركيز المديرية بشكل كبير على الموظف و تعزيز مهاراته الاتصالية سواء مع الموظفين أو مع أرباب العمل.

الجدول رقم 30: يوضح نتائج مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية:

النسبة المئوية %	التكرار	المساهمة في تحقيق الأهداف
25	13	نعم
75	39	لا
100	52	المجموع

من الجدول نلاحظ أن النسبة التي تعبر عن مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية، تبين أن 75% لا في المرتبة الأولى، ثم تليها نسبة 25% تمثل نعم في المرتبة الثانية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الاتصال الشخصي لا يساهم في تحقيق أهداف المديرية، وسبب ذلك يرجع على نظرة الموظفين للاتصال الشخصي و كذا اهمالهم لهذا العنصر الفعال داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية. الجدول رقم 31: يوضح نتائج أهم المكاسب التي حققها الاتصال الشخصي داخل المديرية:

النسبة المئوية %	التكرار	مكاسب الاتصال الشخصي
9,51	27	إقامة علاقات جيدة بين العمال
4,40	21	كتساب خبرة في العمل
7,7	4	لم يحقق لك شيء
100	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة التي تعبر عن المكاسب التي حققها الاتصال الشخصي على الأداء المهني في المديرية، قدرت بنسبة 51.90% في الإقامة الجيدة للعلاقات مع العمال و الزملاء، ثم تليها نسبة 40.40% تمثلت في اكتساب خبرة في العمل، في حين أن الاتصال الشخصي لم يحقق شيء قدر بنسبة 7.70%. من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المكاسب التي حققها الاتصال الشخصي على الأداء المهني في المديرية تتمثل في إقامة علاقات جيدة بين العمال لأن أغلب الموظفين استغلوا خبرتهم و مهاراتهم في الاتصال الشخصي في تكوين علاقات جيدة مع الزملاء و أرباب العمل، كما يرجع هذا إلى أن الاتصال الشخصي يعمل على تحسين العلاقة بين الموظفين داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، و منه تحسين الأداء المهني للموظف.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الشخصي على الأداء المهني لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب متغير الجنس:

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 32: يوضح الصعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عمل الموظفين حسب متغير الجنس:

المجموع		الجنس				الإجابة	السؤال
		أنثى		ذكر			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
58%	30	35%	18	23%	12	لا	صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عملك
42%	22	21%	11	21%	11	نعم	
100%	52	56%	29	44%	23		المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة مصنّفون حسب الجنس ذكور وإناث في إجابتهم على السؤال . هل تجد صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عملك؟، وكانت الإجابات كالتالي: 23 %، من الذكور كانت إجابتهم بلا، أي لا يجدون صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي، أما النسبة المتبقية و الأكبر كانت لفئة الإناث قدرت بـ 35 % وهو ما يمكن تفسيره بحرص هذه فئة على الاتصال الشخصي

و التواصل مع الموظفين آخرين، و أن عدد الموظفين المبحوثين داخل مقر المديرية الإناث أكثر من الذكور وذلك راجع إلى لعدة أسباب منها أن معظم المؤسسات العمومية الجزائرية تستقطب هذه الفئة أكثر من الفئة الأخرى الذكور.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 33: إذ كان الجواب بنعم أين تجد الصعوبة في ذلك حسب متغير الجنس:

المجموع		الجنس				الإجابة	السؤال
		أنثى		ذكر			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
4%	2	2%	1	2%	1	-عدم القدرة على التعبير السليم	إذ كان الجواب بنعم أين تجد الصعوبة في ذلك
4%	2	0%	0	4%	2	نقص الخبرة المهنية	
6%	3	2%	1	4%	2	عدم قابليتك لتلك المهارات	
29%	15	17%	9	12%	6	-عدم توفر الثقة بين الموظفين	
42%	22	21%	11	21%	11	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن الذكور و الإناث بنسبة 2 % فقط لديهم صعوبة في عدم القدرة على التعبير السليم بينما الإناث، أما عن نقص الخبرة المهنية فقد أشارو الذكور 2 منهم بنسبة 4% و بينما الإناث لم تكن هناك إجابة على هذا الإختيار ب 0 %، و بخصوص عدم قابليتهم لتلك المهارات عدد الإجابات الذكور كانت أكبر 4 % من الإناث اللواتي كانت بنسبة 2 %

و منه نستنتج أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث في إيجاد صعوبة في اكتساب مهارات و أساليب الاتصال الشخصي وهذا ما سجلناه الإختيار الأخير في عدم توفر الثقة بين الموظفين ب 12% مقارنة مع الإناث بنسبة

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

17 % حيث يذهب في إجاباتهم في المديرية أنهم لا يجدون الثقة بين الموظفين و هذا راجع لطبيعة الإناث كونهن يجبن الاتصال الشخصي في أوساط أكثر ثقة .

الجدول رقم 34: يوضح تقييم أداء المهني الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب متغير

الجنس

المجموع		الجنس				الإجابة	السؤال
		أنثى		ذكر			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
2%	1	0%	0	2%	1	ضعيف	ما هو تقييمك لأدائك المهني الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ؟
58%	30	33%	17	25%	13	متوسط	
40%	21	23%	12	17%	9	جيد	
100%	52	56%	29	44%	23		المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن تقييم الذكور للأدائهم المهني داخل مديرية الإدارة المحلية 2 % منهم أشارو على أنه ضعيف، 25 % متوسط، 17 % جيد، بينما الإناث في تقييمهم أشارو 0 % على انه ضعيف 33 % متوسط، و23 % جيد ومنه نستنتج أن أغلب أفراد المبحوثين لتقييمهم للأدائهم كان متوسط فقد جاءت با النسبة لإجابة الذكور ب25% بينما الإناث33% وهذا يدل على أن عدد الإناث أكثر من الذكور داخل المديرية وهذا ما أوضحتها النتائج، كما يدل أن الإناث رجحن تقييم أدائهم إلى انه متوسط في المديرية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 35: يبين شعور بالراحة المهنية في أداء وظيفة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب الجنس:

المجموع		الجنس				الإجابة	السؤال
		أنثى		ذكر			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
35%	18	17%	9	17%	9	لا	هل تشعر بالراحة المهنية في أداء وظيفتك في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
65%	34	38%	20	27%	14	نعم	
100%	52	56%	29	44%	23		المجموع

يبين لنا الجدول اعلاه الإجابة على السؤال هل تشعر بالراحة المهنية في أداء وظيفتك في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية فكانت إجابات الذكور بـ 17 % لا يشعرون بالراحة و أشار 27 % ينعم يشعرون بالراحة وعليه فإن النسبة الكبيرة لفئة الذكور تشعر بالراحة في أدائهم لوظيفتهم وهذا راجع للبيئة التي يعملون بها لها دور مهم في تشجيعهم على العطاء و العمل، أما عن فئة المستقصون من الإناث ف 17 % منهن لا يشعرون بالراحة المهنية، و 38 % منهن يشعرون بالراحة أثناء أدائهم لمهامهن و منه نستنتج أن أغلبية فئة المبحوثين من الموظفين أشاروا إلى شعورهم بالراحة وعدم انزعاجهم من الوسط المهني فهذا إن دل على شيء فهو يدل على المردود الإيجابي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 36: يبين في الحالتين مع ذكر أسباب ذلك حسب الجنس:

السؤال	الجنس					
	أنثى		ذكر		الإجابة	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
-في الحالتين أذكر أسباب ذلك	23	27%	14	17%	9	17%
	10	12%	6	8%	4	8%
	5	4%	2	6%	3	6%
	3	4%	2	2%	1	2%
	6	8%	4	4%	2	4%
	2	2%	1	2%	1	2%
	1	0%	0	2%	1	2%
	1	0%	0	2%	1	2%
	1	0%	0	2%	1	2%
	52	56%	29	44%	23	44%

الجدول أعلاه يوضح لنا الإجابة على السؤال هل تشعر بالراحة المهنية في أداء وظيفتك في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية مع ذكر الأسباب في الحالتين، أن الجنس له دلالة إحصائية معبرة فيما يتعلق بوجهت نظر الذكور و الإناث، تبين النتائج أن فئة الذكور من المبحوثين بنسبة 17% أرجعوا سبب الراحة المهنية إلى علاقتهم جيدة مع الزملاء، و 8% منهم عدم شعورهم بالراحة لعدم وجود ثقة بين الموظفين، و 6% منهم أشاروا إلى سهولة التجاوب مع المسؤول، و 2% إجابتهم تمثلت في صعوبة الحصول على توجيهات تنفيذ المهام، و 4% أشاروا إلى سلاسة العمل و 2% منهم أجابوا أن منصب العمل ليس بمستوى الشهادة التي يحملونها، 2% من أفراد العينة من الذكور أكدوا بعد مقر العمل عن المنزل، و 2% منهم أشار إلى كثرة مهام العمل، و 2% أرجعوا إلى نقص كفاءة المسؤول، أما عن فئة الإناث فقد أشارت النتائج أن 27% أرجعوا السبب إلى علاقتهم جيدة مع الزملاء، و 12% منهن أشاروا إلى عدم الثقة بين الموظفين، 4% منهن أرجعوا إلى سهولة التجاوب مع المسؤول، و 4% من الإناث أكدن على صعوبة الحصول على توجيهات تنفيذ المهام، و 8% أرجعوا السبب الشعور بالراحة إلى سلاسة العمل، و

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

2% منهن أشاروا إلى أن منصب عملهن ليس بمستوى الشهادة، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن جل الأسباب التي وضعوها المبحوثين أسباب لها علاقة ترابطية ببيئة العمل فمنهم من يجد الراحة وسط علاقته الجيدة مع الزملاء، ومنهم من يرجع الراحة في الأدائهم المهني إلى سهولة الاتصال الشخصي مع المسؤول وهذا يدل على المؤسسة تفتح قنوات التواصل مع باقي الموظفين. أما عن المستقصون الذين إجابتهم عن سبب عدم شعورهم بالراحة فجعل الأسباب عملية لها علاقة بالوظيفة ككثرة المهام في العمل و ضغوطها.

الجدول 37: مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أدائك المهني في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث الجنس:

المجموع		الجنس				الإجابة	السؤال
		أنثى		ذكر			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
46%	24	23%	12	23%	12	متوسط	مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين
54%	28	33%	17	21%	11	جيد	أدائك المهني في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
100%	52	56%	29	44%	23		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أداء المهني للموظف في المديرية عند الإناث يمثل نسبة 33% نسبة جيد جدا، أما بالنسبة للذكور فتمثل 21% من نسبة 54% من العدد الإجمالي، أما نسبة متوسط كانت النسب بين الإناث و الذكور نفسها بنسبة 23% من مساهمة المتوسطة للاتصال الشخصي في تحسين أداء الموظف بالمديرية من العدد الإجمالي 46%

و من خلال هذه البيانات نستنتج أن فئة الإناث لها القابلية الأكثر من حيث رؤية مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني للموظف في المديرية و ذلك راجع إلى الاستعمال الجيد لمهارات الاتصال الشخصي لهن داخل مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 38: الاتصال الشخصي يجعلك أكثر تفاعلا مع مجموعة العمل داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث الجنس

المجموع		الجنس				الإجابة	السؤال
		أنثى		ذكر			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
2%	1	0%	0	2%	1	لا أوافق	الاتصال الشخصي يجعلك أكثر تفاعلا مع مجموعة العمل داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية .؟
31%	16	17%	9	13%	7	محايد	
67%	35	38%	20	29%	15	أوافق	
100%	52	56%	29	44%	23		المجموع

الجدول أعلاه يبين لنا تفاعل الاتصال الشخصي من خلال مجموعات العمل داخل المديرية حسب متغير الجنس، فنلاحظ هنا أن نسبة 67% توافق على التفاعل، أما 31% تمثلت في محايد، ثم تليها نسبة 2% لا أوافق. كما نلاحظ أن فئة الإناث أعلى من فئة الذكور بحيث نسبة الإناث التي توافق على التفاعل تمثلت في 38%، أما الذكور فتمثلت بنسبة 29%.

و منه نستنتج أن الإناث لهن القدرة على استعمال الاتصال الشخصي مما يجعلهن أكثر تفاعلا مع مجموعات العمل عكس الذكور و ذلك بطبيعتهم الفيزيولوجية. و كذا اهتمامهن لعملهن وروح التنافس بينهن بحكم طبيعتهن، مما يساهم في خلق روح التعاون و التنافس بين الموظفين داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 39: في نظرك هل يساهم الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية من حيث الجنس:

المجموع		الجنس				الإجابة	السؤال
		أنثى		ذكر			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
25%	13	17%	9	8%	4	لا	في نظرك هل يساهم الإتصال
75%	39	38%	20	37%	19	نعم	الشخصي في تحقيق أهداف المديرية
100%	52	56%	29	44%	23		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة نعم 75% تمثل مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المسطرة للمديرية، كانت أغلب الإجابات بنعم من فئة الإناث بنسبة 38%، أما بالنسبة للذكور نجد 37%. أما لا فتمثلت بنسبة 25%، 8% مثلت الذكور، و 17% مثلت الإناث.

من هنا نستنتج أن مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية أكثر عند الإناث و ذلك لأن الاتصال الشخصي ساهم في فهم طبيعة العمل، كما أن أغلب العمال في المديرية من الاناث

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الشخصي على الأداء المهني لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم: 40: يوضح الصعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عمل حسب خصائص المستوى التعليمي:

المجموع		المستوى التعليمي						الإجابة	السؤال
		شهادات أخرى		جامعي		ثانوي			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
58%	30	6%	3	35%	18	17%	9	لا	صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عملك
42%	22	2%	1	27%	14	13%	7	نعم	
100%	52	8%	4	62%	32	31%	16		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة المحصلين على الشهادات الجامعية كانت إجابتهم على سؤال: هل تواجه صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في مقر مديرية الإدارة المحلية من قبل الموظفين الجامعيين بنسبة 35% من الجيبين بلا أي لا تواجههم صعوبات في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي أما 27% من الجامعيين أجابتهم كانت بنعم ب 27%، و هذا يدل على أن هذه الفئة لا تواجهها صعوبات كونها الفئة الأكثر من الفئات أخرى الثانوي و شهادات الأخرى تتمتع بنوع من الطلاقة و السهولة في استعمال المهارات و أساليب الاتصال الشخصي، أما بالنسبة للموظفين المحصلين على الثانوي الجيبين بلا بنسبة 17%، و الجيبين: بنعم ب 13% أي 9 موظفين منهم من الذين يحملون هذا المستوى لا يجدون صعوبة في ذلك، أما 7 منهم يجدون صعوبة في استعمال أساليب ومهارات الاتصال الشخصي داخل المؤسسة و يرجع ذلك لنظرة المسؤولين و الموظفين الأعلى منهم كون هذه الفئة من العاملين لا تتمتع بمستوى يسمح لها بالإبداع و التميز داخل الوسط المهني وبالتالي فهي تجد صعوبة في المستويات المتباينة. وبخصوص 3 من عدد أفراد العينة المبحوثين المحصلين

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

على شهادات أخرى، كانت إجاباتهم لا يجدون صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي بنسبة 6%، ومفردة واحدة تواجه الصعوبات. و نستنتج من ذلك أنه كلما قل المستوى التعليمي للموظفين فإنه يترتب عنه ضعف في المهارات و الأساليب الاتصال الشخصي في الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الجدول رقم 41: إذ كان الجواب بنعم أين تجد الصعوبة في ذلك حسب خصائص المستوى التعليمي:

المجموع		المستوى التعليمي						الإجابة	السؤال
		شهادات أخرى		جامعي		ثانوي			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
4%	2	0%	0	4%	2	0%	0	-عدم القدرة على التعبير السليم	إذ كان الجواب بنعم أين تجد الصعوبة في ذلك
4%	2	2%	1	2%	1	0%	0	-نقص الخبرة المهنية	
6%	3	0%	0	6%	3	0%	0	-عدم قابليتك لتلك المهارات	
29%	15	0%	0	15%	8	13%	7	-عدم توفر الثقة بين الموظفين	
42%	22	2%	1	27%	14	13%	7	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد أفراد العينة متحصلون على المستوى الثانوي بنسبة 0% لم تكن لديهم صعوبة في عدم القدرة على التعبير السليم، بينما المستوى الجامعي 2 من عدد المستقصون كانت إجاباتهم بنسبة 2% أما عن الشهادات الأخرى فقد أشارت النتائج أن 0%، بينما الإختيار نقص الخبرة المهنية الإختيار الثاني ذهبت النتائج إلى 0% والمستوى الجامعي 2% و نفس الشيء بالنسبة إلى شهادات أخرى ب 2% و بخصوص عدم قابليتهم لتلك المهارات 0% للمستوى الثانوي و 6% للمستوى الجامعي 0% لمستوى شهادات الأخرى وأشارت النتائج إلى أن الإختيار عدم توفر الثقة بين الموظفين نسبة المتحصلون على التعليم الثانوي بأقل نسبة من المستوى جامعي ب 13% بينما ذهبت النتائج الجامعيين ب 15% و هي الأعلى من شهادات الأخرى كذلك التي كانت ب 0%

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

ونستنتج من هذا أن فئة الجامعيين لديهم صعوبة عدم توفر الثقة بين الموظفين في استعمال مهارات وأساليب الاتصال الشخصي و سبب ذلك للمنافسة في العمل و من أجل الحصول على أكبر الترتيبات.

الجدول رقم 42: رأي الموظف في أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب المستوى التعليمي:

السؤال	الإجابة	المستوى التعليمي					
		ثانوي		جامعي		شهادات أخرى	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
ما رأيك في أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ؟	ضعيف	3	6%	1	2%	0	0%
	متوسط	9	17%	19	37%	2	4%
	جيد	4	8%	12	23%	2	4%
المجموع		16	31%	32	62%	4	8%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ذوي المستوى الثانوي يرون أداء الموظفين داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ضعيف بنسبة 6%، و 17% منهم يرون أنه متوسط و 8% منهم يرونه جيد النتائج منطقية عندما رجحوا إلى أداء الموظف متوسط بنسبة 17%، أما ذوي المستوى التعليمي الجامعي فقد أشار 2% على أنه ضعيف، نسبة كبيرة من أفراد العينة الجامعيين 37% ترائجهم عبرت إلى أداء متوسط و 23% منهم جيد، في حين أشار ذوي الحاملين لشهادات أخرى 0% على أنه ضعيف و 4% على أنه متوسط و 4% جيد ومن هنا نستنتج أن جل النتائج تدل على أنه أداء متوسط للموظفين وهذا يدل كونهم يعملون داخل مؤسسة عمومية وطبيعة العمل و صيرورته روتيني خالي من الإبداع.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 43: يبين تقييم لأداء المهني الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب المستوى التعليمي

السؤال	الإجابة	المستوى التعليمي					
		ثانوي		جامعي		شهادات أخرى	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
ما هو تقييمك لأدائك المهني الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ؟	ضعيف	0	0%	1	2%	0	0%
	متوسط	9	17%	19	37%	2	4%
	جيد	7	13%	12	23%	2	4%
المجموع		16	31%	32	62%	4	8%

يظهر من خلال الجدول أن تقييم ذوي التعليم الثانوي للأدائهم المهني في مديرية جاء على أنه 0 % ضعيف و 17 % منهم قيموه على أنه متوسط و 13 % جيد، أما ذوي المستوى الجامعي فإن 2 % أشارو على أنه ضعيف، و 37 % متوسط، و 23 % جيد، بينما الحاملين لشهادات أخرى فقد كانت إجابتهم 0 % ضعيف، و 4 % متوسط، و 4 % جيد و من خلال هذه النتائج يتضح أنه ولا موظف أشار إلى أن أدائه ضعيف، ضف إلى انه كل مبحوث يرى أدائه بين المتوسط و الجيد كما هو لفئة الجامعيين بنسبة 23 % ، لما يعرف عليهم هذه الفئة من المستوى أحسن من غيرها من الشهادات.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 44: يبين شعور بالراحة المهنية في أداء الوظيفة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب

المستوي التعليمي

المجموع		المستوي التعليمي						الإجابة	السؤال
		شهادات أخرى		جامعي		ثانوي			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
35%	18	0%	0	23%	12	12%	6	لا	هل تشعر بالراحة المهنية في أداء وظيفتك في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
65%	34	8%	4	38%	20	19%	10	نعم	
100%	52	8%	4	62%	32	31%	16		المجموع

يوضح الجدول أعلاه نسب متفاوتة في الشعور بالراحة المهنية في أداء الوظيفة في مديرية الإدارة المحلية وقد أشارت النتائج لذوي المستوى الثانوي 12% من الجيبين بلا، و 19% بنعم يشعرون بالراحة بينما ذوي المستوى الجامعي 23% منهم لا يشعرون بالراحة، و38% إجابتهم بنعم، أما عن الحاملين لشهادات أخرى 0% لا، و 8% فقط إجابتهم كانت نعم و تبين هذه النتائج أن الموظفين جامعيين المستوى هم أكثر فئة يشعرون بالراحة المهنية داخل مقر المديرية وهذا يدل على أن هذه الفئة من الباحثين لا يجدون صعوبة في العمل لأن تكوينهم المعرفي يسمح لهم بالعمل و الاتصال الشخصي الرسميا كان أو غير رسمي مع جميع المستويات معتمدين على مؤهلاتهم في ذلك.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 45: يبين في الحالتين ذكر أسباب حسب المستوى التعليمي:

السؤال	الإجابة	المستوى التعليمي							
		ثانوي		جامعي		شهادات أخرى			
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
-في الحالتين أذكر أسباب ذلك	علاقة جيدة مع الزملاء	8	15%	11	21%	4	8%	23	44%
	عدم الثقة بين الموظفين	3	6%	7	13%	0	0%	10	19%
	سهولة التجاوب مع المسؤول	1	2%	4	8%	0	0%	5	10%
	صعوبة الحصول على توجيهات تنفيذ المهام	1	2%	2	4%	0	0%	3	6%
	سلاسة العمل	1	2%	5	10%	0	0%	6	12%
	منصب العمل ليس بمستوى الشهادة	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	بعد مقر العمل عن المنزل	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	كثرة مهام العمل	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%
	نقص كفاءة المسؤول	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%
	المجموع		16	31%	32	62%	4	8%	52

بدراسة الأسباب الموضوعية من طرف الباحثين للإجابة على السؤال الشعور بالراحة في الأداء المهني من خلال خصائص المستوى التعليمي نجد أن ذوي المستوى الثانوي 15% علاقتهم جيدة مع الموظفين، 6% لا يجدون ثقة في الموظفين الآخرين، سهولة التجاوب مع المسؤول بنسبة 2%، أما عن صعوبة الحصول على توجيهات تنفيذ المهام 2% فقط، كغيرها من الأسباب ك سلاسة العمل، كثرة مهام العمل، نقص كفاءة المسؤول، كلها أسباب متساوية عندهم، في حين المستوى الجامعي 21% كنسبة مرتفعة سجلت بسبب علاقة جيدة مع الموظفين، و قد

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

أشارت النتائج 13% من المبحوثين لا يجدون ثقة في الموظفين الآخرين، 8% أشاروا إلى سهولة التجاوب مع المسؤول، أما عن صعوبة الحصول على توجيهات تنفيذ المهام فكانت النتائج بنسبة 4%، و بنسبة مرتفعة سجلت بوجود راحة في أوساط الجامعيين 10% في سلاسة العمل، و كانت النتائج 4% لمن يشعرون أن العمل ليس بمستوى الشهادة، أما بخصوص بعد مقر العمل عن المنزل فجاءت النتائج بنسبة 2% وبخصوص الشهادات الأخرى فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة جيدة مع الزملاء وباقي الأسباب أظهرت نتائجها على أنها كلها 0%، ومن خلال هذه المعطيات التي قدمها أفراد العينة من مختلف المستويات التعليمية نستنتج أن المستوى التعليمي له دلالة إحصائية في الشعور بالراحة في الأداء المهني و مع اختلاف الشهادات فإن أغلب الإجابات تصب حول وجود راحة في الأداء مرتبطة في أغلب الإجابات في وجود علاقة جيدة مع الزملاء.

الجدول رقم 46: مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أدائك المهني في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث المستوى التعليمي:

السؤال		الإجابة		المستوى التعليمي			
				ثانوي		جامعي	
				المجموع			
				التكرار		%	
مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أدائك المهني في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية	متوسط	10	19%	13	25%	1	2%
	جيد	6	12%	19	37%	3	6%
المجموع		16	31%	32	62%	4	8%

الجدول أعلاه يبين لنا نسبة مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أداء المهني للموظف من حيث المستوى التعليمي له و كانت بنسبة 54% بنسبة جيد، و كانت متمركزة عند الجامعيين بنسبة 37%، ثم تليها فئة الثانوي بنسبة 12%، و من ثم 6% تتمثل في شهادات أخرى. أما 46% تمثل أن نسبة مساهمة الاتصال الشخصي متوسطة، و كانت النسبة العلى عند فئة الثانوي بنسبة 19%.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

المجموع		المستوي التعليمي						الإجابة	السؤال
		شهادات أخرى		جامعي		ثانوي			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
25%	13	0%	0	13%	7	12%	6	لا	في نظرك هل يساهم الإتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية
75%	39	8%	4	48%	25	19%	10	نعم	
100%	52	8%	4	62%	32	31%	16		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 8% من الموظفين يحملون شهادات أخرى أن الاتصال الشخصي يساهم بنسبة 100% في تحقيق الأهداف المسطرة للمديرية أي أن ذوي الشهادات الأخرى يؤكدون مساهمة الاتصال الشخصي.

ومن خلال هذه النتائج نجد أن الاتصال الشخصي يساهم بشكل فعال في تحقيق كل أهداف المسطرة للنهوض بالمديرية، و ذلك راجع إلى تعزيز المديرية بدورات و برامج لتكوين الاتصال الشخصي لدى الموظفين، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى أن حاملي الشهادات لهم نظرة معمقة على الاتصال الشخصي

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

المطلب الرابع: أهمية الاتصال الشخصي على الأداء المهني لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

حسب متغير الشهادات الأخرى

الجدول رقم:49: يبين إن توجد صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عمل حسب

متغير الشهادات أخرى:

شهادات أخرى										الإجابة	السؤال
المجموع		تقني سامي في الموارد البشرية		اعلام الي		ابتدائي		تقني سامي في المحاسبية			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
6%	3	2%	1	0%	0	2%	1	2%	1	لا	صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عملك
2%	1	0%	0	2%	1	0%	0	0%	0	نعم	
8%	4	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 2 % من الموظفين المجهين بلا صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي كل من يحملون شهادة تقني سامي في المحاسبة و شهادة التعليم الابتدائي وكذا شهادة تقني سامي في الموارد البشرية، أما من يحملون شهادة الإعلام الآلي كانت معدومة، في حين من يجد صعوبة في استعمال المهارات من فئة تقني سامي في المحاسبة و التعليم الابتدائي و فئة تقني سامي في الموارد البشرية أيضا معدومة، أما الإعلام آلي بنسبة 2%.

ومنه نستنتج أن أغلبية الشهادات الأخرى لا يجدون صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 50: يوضح رأي الموظف في أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية

غرداية حسب شهادات أخرى

شهادات أخرى										الإجابة	السؤال
المجموع		تقني سامي في الموارد البشرية		اعلام الي		ابتدائي		تقني سامي في المحاسبة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
4%	2	2%	1	2%	1	0%	0	0%	0	متوسط	ما رأيك في أداء الموظفين تجاه العمل
4%	2	0%	0	0%	0	2%	1	2%	1	جيد	في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ؟
8%	4	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1		المجموع

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن أغلب المبحوثين من الشهادات الأخرى إجاباتهم كانت مقتصرة بين متوسط و جيد و بخصوص الحاصلين على شهادة تقني سامي في المحاسبة 0% من المجيبين متوسط و 2% فقط إجابتهم جيد، أما عن المتحصلين على شهادة الإبتدائي إجابتهم مماثلة للشهادة السابقة 0% متوسط و 2% إجابتهم أداءهم جيد. في حين شهادة الإعلام الآلي و التقني السامي في الموارد البشرية النتائج كانت متقاربة و متساوية في رأي ومن هذا نستنتج ان المجيبين لحصولهم على هذه الشهادات ذهبوا إلى ترجيح أداء موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية بين متوسط وجيد وهذا لعدة مؤشرات كون جل العاملين مستواهم العلمي و المعرفي متباين و متفاوت الشهادات.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 51: يوضح تقييم أداء المهني الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب شهادات أخرى

شهادات أخرى										السؤال	الإجابة
تقني سامي		تقني سامي في الموارد البشرية		اعلام الي		ابتدائي		تقني سامي في المحاسبية			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
4%	2	2%	1	2%	1	0%	0	0%	0	متوسط	ما هو تقييمك لأدائك المهني الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ؟
4%	2	0%	0	0%	0	2%	1	2%	1	جيد	
8%	4	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1		المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين في تقييمهم لأدائهم المهني، الذين هم متحصلين على شهادات أخرى كانت إجاباتهم مقتصرة بين المتوسط و الجيد فبالنسبة لشهادة تقني سامي في المحاسبة أشارت النتائج على 0 % متوسط و 2 % جيد، أما ذوي التعليم الابتدائي تشابهت النتائج مع سابقاتها من شهادة التقني سامي في المحاسبة فجاءت كما يلي 2 % متوسط، 0 % جيد أما عن شهادة تقني سامي في الموارد البشرية 2 % منهم يرون أداءهم متوسط و 0 % جيد، وعليه نستنتج من هذه النتائج ان الموظفين الحاملين لشهادات أخرى يقيمون أدائهم المهني على انه متوسط وجيد بحيث كلهم راضون على ما يقدمونه تجاه العمل داخل المؤسسة، هذا يعكس السياسة الاتصال الشخصي التي اتخذتها المؤسسة ناجحة في تفعيل عملية الاتصال و التواصل و كذا تبادل المعلومات بين أعضاء المديرية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 52: يوضح الشعور بالراحة المهنية في أداء الوظيفة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب شهادات أخرى

شهادات أخرى										الإجابة	السؤال
المجموع		تقني سامي في الموارد البشرية		اعلام الي		ابتدائي		تقني سامي في المحاسبة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
8%	4	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	نعم	هل تشعر بالراحة المهنية في أداء وظيفتك في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
8%	4	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1		المجموع

من خلال النتائج الواضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن ذوي الشهادات الأخرى كانت إجاباتهم بنعم بالنسبة لتقني سامي في المحاسبة بـ 2% أما عن التعليم الابتدائي 2% كذلك و عن شهادة الإعلام الآلي بنسبة 2% نفس الشيء كسابقتها من الشهادات أما عن تقني سامي في الموارد البشرية 2% ومن هنا نستنتج أن نسب النتائج متقاربة في شعور بالراحة المهنية في المديرية الإدارية المحلية لذوي الشهادات الأخرى لكونهم يتقلدون نفس الرتب الوظيفية التي يشغلونها وعليه كانت إجاباتهم متقاربة

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 53: في الحالتين أذكر أسباب ذلك من حيث شهادات أخرى

شهادات أخرى										السؤال	الإجابة
المجموع		تقني سامي في الموارد البشرية		اعلام الي		ابتدائي		تقني سامي في المحاسبية			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
8%	4	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	- في الحالتين أذكر أسباب ذلك	علاقة جيدة مع الزملاء
8%	4	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه نسبة 8% من الموظفين ممن يشعرون بالراحة أثناء الأداء المهني داخل المديرية، و هذا من حيث شهادات الأخرى. و قد ذكر بسبب ذلك وجود لتكوين علاقات جيدة مع الزملاء.

و من النتائج المتحصل عليها نستنتج أن الموظفين يشعرون بالراحة أثناء أداء المهني لعملمهم داخل المديرية بسبب تكوين علاقات جيدة مع الزملاء كما أنها تربطهم علاقات اجتماعية، و هذا لأن الاتصال الشخصي يساهم فيها بشكل فعال مما يتيح للموظف سهولة التواصل مع زميله أو مع رب عمله.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 54: مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أدائك المهني في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث شهادات أخرى

شهادات أخرى										السؤال	
المجموع		تقني سامي في الموارد البشرية		اعلام الي		ابتدائي		تقني سامي في المحاسبة			الإجابة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
2%	1	0%	0	2%	1	0%	0	0%	0	متوسط	بأي درجة يساهم الإتصال الشخصي في تحسين أدائك المهني في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟.
6%	3	2%	1	0%	0	2%	1	2%	1	جيد	
8%	4	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	المجموع	

نلاحظ في الجدول أعلاه أن مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني للموظف في المديرية بنسبة 6% من حيث الشهادات الأخرى التي ترى مساهمة جيدة الاتصال الشخصي، أما نسبة 2% كانت تمثل متوسط. ومنه نستنتج أن الاتصال الشخصي يساهم في تحسين الأداء المهني للموظف في المديرية، وذلك راجع إلى حسن استعماله بشكل جيد بين الموظفين داخل مديرية الإدارة المحلية، بحيث أن التواصل الجيد بين زملاء العمل وكذا أرباب العمل يحقق الأهداف المسطرة للمديرية و يعمل على خلق روح التنافس فيما بينهم.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 55:الاتصال الشخصي يجعلك أكثر تفاعلا مع مجموعة العمل داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث شهادات أخرى

المجموع		تقني سامي في الموارد البشرية		اعلام الي		ابتدائي		تقني سامي في المحاسبة		الإجابة	السؤال
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
4%	2	2%	1	2%	1	0%	0	0%	0	محايد	الاتصال الشخصي يجعلك أكثر تفاعلا مع مجموعة العمل داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية؟
4%	2	0%	0	0%	0	2%	1	2%	1	أوافق	
8%	4	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب كانت متساوية بين من هم موافق و محايد في أن الاتصال الشخصي يجعل الموظف أكثر تفاعلا مع مجموعة العمل، فقد كانت نسبة أوافق 4%، أما محايد فتمثلت بنسبة 4% في حين لا أوافق كانت 0%.

ومنه نستنتج أن الاتصال الشخصي من حيث الشهادات الأخرى ضعيفة، و ذلك راجع إلى عدم القدرة على استعماله و صعوبة في التواصل مع زملاء العمل، و منه نجد أن أغلب ذوي الشهادات لهم نقص في معرفة الاتصال الشخصي و دوره في تحسين أداء الموظف من خلال تواصله مع زملائه داخل مقر العمل و في مجموعات العمل كذلك.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 56: مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية من حيث شهادات أخرى

المجموع		شهادات أخرى								الإجابة	
		تقني سامي في الموارد البشرية		اعلام الي		ابتدائي		تقني سامي في المحاسبة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
8%	4	2%	1	0%	0%	2%	1	2%	1	نعم	مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية
8%	4	2%	1	0%	0%	2%	1	2%	1		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 8% من الموظفين يحملون شهادات أخرى أن الاتصال الشخصي يساهم بنسبة 100% في تحقيق الأهداف المسطرة للمديرية أي أن ذوي الشهادات الأخرى يؤكدون مساهمة الاتصال الشخصي.

ومن خلال هذه النتائج نجد أن الاتصال الشخصي يساهم بشكل فعال في تحقيق كل أهداف المسطرة للنهوض بالمديرية، و ذلك راجع إلى تعزيز المديرية بدورات و برامج لتكوين الاتصال الشخصي لدى الموظفين، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى أن حاملي الشهادات لهم نظرة معمقة على الاتصال الشخصي.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

المطلب الخامس: أهمية الاتصال الشخصي على الأداء المهني لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم 57: يبرز صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عمل حسب الخبرة

المجموع		الخبرة						الإجابة	السؤال
		أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
58%	30	25%	13	12%	6	21%	11	لا	هل تجد صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عملك ؟
42%	22	17%	9	17%	9	8%	4	نعم	
100%	52	42%	22	29%	15	29%	15		المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات كانت إجاباتهم بلا بنسبة 21%، أما عن أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات 12%، و أكثر من 10 سنوات بنسبة 25%، في حين أشارت النتائج الإيجابية بنعم لفئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 8%، و أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 17% مع الذين يمتلكون أكثر من 10 سنوات خبرة. ومنه نستنتج أن فئة متوسطة في الخبرة والكبيرة من يعانون من صعوبة في استعمال المهارات و أساليب الاتصال الشخصي وهذا راجع على انه المؤسسات العمومية أصبحت تستقطب أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات أي الفئة الشبانية، و بالتالي يصعب تواصل مع الفئات الأكثر خبرة و متوسطة في العمل لأن الأجيال لا تتقارب.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 58: إذ كان الجواب بنعم أين تجد الصعوبة في ذلك حسب متغير الخبرة

السؤال	الإجابة	الخبرة					
		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
إذ كان الجواب بنعم أين تجد الصعوبة في ذلك	-عدم القدرة على التعبير السليم	1	2%	1	2%	0	0%
	-نقص الخبرة المهنية	0	0%	0	0%	2	4%
	-عدم قابليتك لتلك المهارات	0	0%	2	4%	1	2%
	-عدم توفر الثقة بين الموظفين	3	6%	6	12%	6	12%
	المجموع	4	8%	9	17%	9	17%
		22	42%	22	42%	22	42%

يبين الجدول أعلاه الصعوبة في استعمال المهارات و أساليب الاتصال الشخصي و كانت الإجابة على الاختيار عدم القدرة على التعبير السليم للموظفين أقل من 5 سنوات بنسبة 2% أما عن فئة من 5 إلى 10 سنوات 2%، و أكثر من 10 سنوات بنسبة 0% أما الاختيار الثاني عدم قابليتك لتلك المهارات أشارت النتائج إلى عدد أفراد العينة المنتمين لكل من أقل من 5 و من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 4% أما عن الفئة المتبقية أكثر من 10 سنوات 2% و الاختيار الأخير عدم توفر الثقة بين الموظفين كانت إجابة بنسبة 6% أقل من 5 سنوات، أما عن الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات و أكثر من 10 سنوات 6 موظفين بنسبة 12%، و 6 موظفين بنسبة 12% نفس النتيجة ومن هنا نستنتج أن الاختيار الأخير عنصر الثقة بين الموظفين يشكل عائق أمام ذوي الخبرة العالية و الأقل فكلهم لهم نفس الرأي حول مهارات و الأساليب الاتصال الشخصي وهذا يبين أن الموظفين داخل مديرية الإدارة المحلية لا يثقون فيما بينهم و بالتالي توجد هناك عائق الثقة يحول بين الموظفين.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 59: يبين رأي الموظف في أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

حسب الخبرة :

السؤال	الإجابة	الخبرة					
		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
ما رأيك في أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ؟	ضعيف	0	0%	0	0%	4	8%
	متوسط	10	19%	10	19%	30	58%
	جيد	5	10%	5	10%	18	35%
المجموع		15	29%	15	29%	52	100%

يوضح الجدول أعلاه رأي موظفي مديرية الإدارة المحلية في الأداء المهني للمستخدمين داخل مقر العمل حسب الخبرة المهنية حيث أشارت النتائج للمبحوثين أقل من 5 سنوات 0% ضعيف و 19% متوسط و 10% أداءهم جيد، أما عن خبرة من 5 إلى 10 سنوات 0% ضعيف و 19% متوسط و 10% جيد أما عن أكثر من 10 سنوات 8% منهم أحابتهم ضعيف و 19% متوسط و 15% منهم جيد يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن النسب كانت متساوية في الإجابة أداء مهني متوسط أي أن المبحوثين لهم نفس الرأي على أداء المهني ، هذا لما تعرف به المؤسسات العمومية من إجبارية التحلي بالإنضباط والمسؤولية من أجل الخدمة العمومية .

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 60: يوضح تقييم الأداء المهني الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب الخبرة

السؤال	الإجابة	الخبرة					
		اقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
ما هو تقييمك لأدائك المهني الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟	ضعيف	0	0%	0	0%	1	2%
	متوسط	12	23%	7	13%	11	21%
	جيد	3	6%	8	15%	10	19%
المجموع		15	29%	15	29%	22	42%
		52	100%	52	100%	52	100%

من خلال الجدول نرى أن أفراد العينة في إجاباتهم لتقييمهم لأدائهم المهني الشخصي حسب خبرتهم فبنسبة لذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات يرون أن أدائهم المهني ضعيف بـ 0%، و 23% منهم متوسط، و 6% جيد، أما عن ذوي الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات أشارت النتائج 0% أداء مهني ضعيف، 13% متوسط، 15% جيد، أكثر من 10 سنوات 2% ضعيف، 21% متوسط، 19% جيد و منه نستنتج أنه كلما كانت الخبرة المهنية قليلة كلما تكون الإجابة بنسبة توافق لخبرته المهنية فمثلا نلاحظ نسبة 6% يرون أدائهم جيد لفئة أقل من 5 سنوات لان خبرتهم نوعا ما لا تكفي أما عن فئة من 5 إلى 10 سنوات 15% فهنا بدأت ترتفع كلما ارتفعت الخبرة، و أكثر من 10 سنوات 19% فقد ارتفعت عن سابقتها لذوي هذه الخبرة من الموظفين يشعرون بأن كل سنة زيادة تكسبهم معرفة جديدة و خبرة أكثر و يلمون بكل صغيرة وكبيرة عن عملهم.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 61: يوضح شعور بالراحة المهنية في أداء الوظيفة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

حسب الخبرة

السؤال	الإجابة	الخبرة							
		أقل من 5 سنوات	5 من 10 سنوات	إلى أكثر من 10 سنوات	المجموع	التكرار	%		
هل تشعر بالراحة المهنية في أداء وظيفتك في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية	لا	2	4%	9	17%	7	13%	18	35%
	نعم	13	25%	6	12%	15	29%	34	65%
المجموع		15	29%	15	29%	22	42%	52	100%

بين الجدول أعلاه شعور الموظفين بالراحة المهنية حسب متغير الخبرة، فنجد الموظفين الذين هم أقل من 5 سنوات بنسبة 4% لا يشعرون بالراحة المهنية و 25% منهم أجابتهم كانت نعم يشعرون بالراحة المهنية، بينما من خبرة 5 سنوات إلى 10 فنجد 17% من هذه الفئة لا يشعرون بالراحة، و 12% منهم يشعرون بالراحة المهنية، أما عن فئة الأكثر من 10 سنوات فأشارت إلى 13% لا يشعرون بالراحة و 29% يشعرون بالراحة المهنية ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن المبحوثين مهما تفاوتت خبرتهم فإن أغلب النتائج سجلتها في الاختيار الثاني بنعم، الذي نجد به النسب مرتفعة من حيث الشعور بالراحة في مديرية الإدارة المحلية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

-الجدول رقم 62: في الحالتين أذكر أسباب ذلك من حيث الخبرة:

السؤال	الإجابة	الخبرة					
		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
-في الحالتين أذكر أسباب ذلك	علاقة جيدة مع الزملاء	9	17%	4	8%	10	19%
	عدم الثقة بين الموظفين	2	4%	5	10%	3	6%
	سهولة التجاوب مع المسؤول	1	2%	2	4%	2	4%
	صعوبة الحصول على توجيهات تنفيذ المهام	0	0%	2	4%	1	2%
	سلاسة العمل	3	6%	0	0%	3	6%
	منصب العمل ليس بمستوى الشهادة	0	0%	1	2%	1	2%
	بعد مقر العمل عن المنزل	0	0%	1	2%	0	0%
	كثرة مهام العمل	0	0%	0	0%	1	2%
	نقص كفاءة المسؤول	0	0%	0	0%	1	2%
	المجموع		15	29%	15	29%	22

من خلال الجدول الموجود أعلاه نلاحظ أن نسبة الشعور بالراحة أثناء الأداء المهني للموظف داخل المديرية يمثل نسبة 44% من حيث الخبرة و التي تمثلت في العلاقة الجدية مع الزملاء، في حين كانت النسبة الأقل في نقص كفاءة المسؤول بنسبة 2% . أما عن عدم الثقة بين الموظفين فتمثلت في 19%.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

نستنتج من خلال المعطيات التي أمامنا ان الموظف يحس بالراحة المهنية داخل عمله ومع زملائه و ذلك أن الخبرة لها دور كبير من خلال الراحة المهنية فأغلب الموظفين ذوي الخبرة العالية لهم علاقات جيدة مع الزملاء،و يمثلون الشعور الراحة المهنية و ذلك للمعرفة الجيدة لسير العمل في مديرية الإدارة المحلية.

الجدول رقم 63: مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أدائك الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية من حيث الخبرة

السؤال	الإجابة	الخبرة					
		اقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أدائك المهني في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية	متوسط	10	19%	6	12%	8	15%
	جيد	5	10%	9	17%	14	27%
المجموع		15	29%	15	29%	22	42%
		24	46%	28	54%	52	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 54% تمثل نسبة مساهمة الجيدة للاتصال الشخصي في تحسين أداء الموظف داخل المديرية وذلك نسبة إلى الخبرة، بحيث أن 46% تمثل النسبة المتوسطة لمساهمة الاتصال الشخصي، بالمقابل نرى أن ذوي الخبرة و التي تتمثل في سنوات العطاء في المديرية بنسبة 27%. في حين تناقضها فئة الأقل من خمس سنوات من الخبرة في العمل بنسبة 10%.

و منه نستنتج أن الخبرة لها ميزة في مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين أداء المهني للموظف، بحيث أن المعرفة الجيدة و التعمق في العمل وكذا المعرفة الجيدة باستعمال الاتصال الشخصي مع الزملاء و كذا مع رؤساء العمل. أي أن التعامل الدائم مع الزملاء عن طريق الاتصال الشخصي يساهم بشكل ممتاز في تحسين الأداء المهني للموظف في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الفصل الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

الجدول رقم 65: في نظرك هل يساهم الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية من حيث الخبرة:

السؤال	الإجابة	الخبرة							
		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات			
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
في نظرك هل يساهم الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية	لا	4	8%	4	8%	5	10%	13	25%
	نعم	11	21%	11	21%	17	33%	39	75%
المجموع		15	29%	15	29%	22	42%	52	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 75% ممن يرون أن الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية، فقد كانت نسبة 33% من الموظفين ذوي الخبرة، في حين أن نسبة 25% يرى أن الاتصال الشخصي لا يساهم بتحقيق أهداف المديرية.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن أغلب موظفي من المديرية يرون أن الاتصال الشخصي يساهم في تحقيق أهداف المديرية هم من ذوي الخبرة. من هنا نستنتج أن الاتصال الشخصي له دور في تحقيق الأهداف المسطرة للمديرية.

الفصل الرابع أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

النتائج الأولية للدراسة:

نستنتج أن عدد الموظفين المستقصون داخل مقر المديرية الإناث أكثر من الذكور وذلك راجع إلى لعدة أسباب منها أن معظم المؤسسات العمومية الجزائرية تستقطب هذه الفئة أكثر من الفئة الاخرى الذكور.

✓ نستنتج أنه كلما قل المستوى التعليمي للموظفين فإنه يترتب عنه ضعف في المهارات و الأساليب الإتصال الشخصي في الإدارة المحلية لولاية غرداية

✓ نستنتج أن أغلبية الشهادات الاخرى لا يجدون صعوبة في إستعمال مهارات و اساليب الإتصال الشخصي داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

✓ نستنتج أن فئة متوسطة في الخبرة و الكبيرة هم من يعانون من صعوبة في إستعمال المهارات و أساليب الإتصال الشخصي وهذا راجع على انه المؤسسات العمومية أصبحت تستقطب أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات أي الفئة الشبانية، و بالتالي يصعب تواصل مع الفئات الاكثر خبرة و متوسطة في العمل لأن الاجيال لا تتقارب .

✓ نستنتج أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث في إيجاد صعوبة في إكتساب مهارات و أساليب الإتصال الشخصي وهذا ما سجلناه الإختيار الأخير في عدم توفر الثقة بين الموظفين ب 12% مقارنة مع الإناث بنسبة 17% حيث يذهب في إجاباتهم في المديرية أنهم لا يجدون الثقة بين الموظفين و هذا راجع لطبيعة الإناث كونهن يجبن الإتصال الشخصي في أوساط أكثر ثقة .

✓ ونستنتج أن فئة الجامعيين لديهم صعوبة عدم توفر الثقة بين الموظفين في إستعمال مهارات و أساليب الإتصال الشخصي و سبب ذلك للمنافسة في العمل و من أجل الحصول على أكبر الترقيات

✓ نستنتج أن الإختيار الأخير عنصر الثقة بين الموظفين يشكل عائق أمام ذوي الخبرة العالية و الأقل فكلهم لهم نفس الرأي حول مهارات و الأساليب الإتصال الشخصي وهذا يبين أن الموظفين داخل مديرية الإدارة

المحلية لا يثقون فيما بينهم و بالتالي توجد هناك عائق الثقة يحول بين الموظفين.

✓ نستنتج أن جل النتائج تدل على أنه أداء متوسط للموظفين وهذا يدل كونهم يعملون داخل مؤسسة عمومية وطبيعة العمل و صيرورته روتيني خالي من الإبداع .

الفصل الرابع أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

✓ نستنتج ان المجيبين لحصولهم على هذه الشهادات ذهبوا إلى ترجيح أداء موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية بين متوسط وجيد وهذا لعدة مؤشرات كون جل العاملين مستواهم العلمي و المعرفي متباين و متفاوت الشهادات.

✓ يتضح لنا من خلال هذه النتائج ان النسب كانت متساوية في الإجابة أداء مهني متوسط أي أن المبحوثين لهم نفس الرأي على أداء الإداري ، هذا لما تعرف به المؤسسات العمومية من إجبارية التحلي با الإنضباط و المسؤولية من أجل الخدمة العمومية

ومنه نستنتج ان أغلب أفراد المبحوثين لتقييمهم للأدائهم كان متوسط ،فقد جاءت با النسبة لإجابة الذكور ب25% بينما الإناث33% وهذا يدل على أن عدد الإناث أكثر من الذكور داخل المديرية وهذا ما أوضحتها النتائج، كما يدل أن الإناث رجحو تقييم أدائهم إلى انه متوسط في المديرية.

✓ من خلال هذه النتائج يتضح أنه ولا موظف أشار إلى ان ادائه ضعيف ، ضف إلى انه كل مبحوث يرى أدائه بين المتوسط و الجيد كما هو لفئة الجامعيين بنسبة 23% ،لما يعرف عليهم هذه الفئة من المستوى أحسن من غيرها من الشهادات.

✓ وعليه نستنتج من هذه النتائج ان الموظفين الحاملين لشهادات أخرى يقيمون ادائهم الإداري على انه متوسط وجيد بحيث كلهم راضون على ما يقدمونه تجاه العمل داخل المؤسسة ،هذا يعكس السياسة الاتصال الشخصي التي اتخذتها المؤسسة ناجحة في تفعيل عملية الاتصال و التواصل و كذا تبادل المعلومات بين أعضاء المديرية.

✓ نستنتج أنه كلما كانت الخبرة المهنية قليلة كلما تكون الإجابة بنسبة توافق لخبرته المهنية فمثلا نلاحظ نسبة 6% يرون أدائهم جيد لفئة أقل من 5سنوات لان خبرتهم نوعا ما لا تكفي أما عن فئة من 5 إلى

الفصل الرابع أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

10 سنوات 15% فهنا بدأت ترتفع كلما ارتفعت الخبرة، و أكثر من 10 سنوات 19% فقد إرتفعت عن سابقتها ل ذوي هذه الخبرة من الموظفين يشعرون بأن كل سنة زيادة تكسبهم معرفة جديدة و خبرة أكثر و يلمون بكل صغيرة وكبيرة عن عملهم.

✓ نستنتج أن أغلبية فئة المبحوثين من الموظفين أشاروا إلى شعورهم بالراحة وعدم انزعاجهم من الوسط المهني فهذا إن دل على شيء فهو يدل على المردود الإيجابي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

✓ نستنتج أن الموظفين جامعيين المستوى هم أكثر فئة يشعرون بالراحة المهنية داخل مقر المديرية وهذا يدل على أن هذه الفئة من المبحوثين لا يجدون صعوبة في العمل لأن تكوينهم المعرفي يسمح لهم بالعمل و الاتصال الشخصي الرسمي كان أو غير رسمي مع جميع المستويات معتمدين على مؤهلاتهم في ذلك.

✓ نستنتج أن نسب النتائج متقاربة في شعور بالراحة المهنية في المديرية الإدارة المحلية لذوي الشهادات الأخرى لكونهم يتقلدون نفس الرتب الوظيفية التي يشغلونها وعليه كانت إجاباتهم متقاربة.

✓ نستنتج أن جل الأسباب التي وضعوها المبحوثين أسباب لها علاقة ترابطية ببيئة العمل فمنهم من يجد الراحة وسط علاقته الجيدة مع الزملاء، ومنهم من يرجع الراحة في الأدائهم المهني إلى سهولة الاتصال الشخصي مع المسئول وهذا يدل على المؤسسة تفتح قنوات التواصل مع باقي الموظفين. أما عن المستقصون الذين إجابتهم عن سبب عدم شعورهم بالراحة فجل الأسباب عملية لها علاقة بالوظيفة ككثرة المهام في العمل و ضغوطها

✓ من خلال المعطيات التي قدمها أفراد العينة من مختلف المستويات التعليمية نستنتج أن المستوى التعليمي له دلالة إحصائية في الشعور بالراحة في الأداء الإداري و مع اختلاف الشهادات فإن أغلب الإجابات تصب حول وجود راحة في الاداء مرتبطة في أغلب الإجابات في وجود علاقة جيدة مع الزملاء.

الفصل الرابع أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني لموظفي القطاع العمومي

مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

✓ _ تسهر المديرية على الراحة المهنية للموظف، إلا أنه غير راضي تماما عن الاستراتيجية التي تتبعها، وذلك لنقص

الاقتراحات و الخطط التي تساهم في الرضا الوظيفي و منه حسن الأداء، وذلك لأن الموظف يؤدي واجبه

المهني و ترضية لضميره المهني.

خاتمة

تمهيد:

إن الاتصال الشخصي يساهم في تحسين الأداء الإداري بمديرية المحلية لولاية غرداية، كونها تتميز ببيئة اتصالية لها خصوصيتها، لذلك تعمل أغلب المؤسسات العمومية، اليوم على تطوير قدراتها و التحسين من أداء موظفيها، من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة للخروج من مشاكلها في و إيجاد حلول لها، فنجدها تخصص مبالغ ضخمة لتنفيذ ذلك سواء على تكوين موظفيها، أو إقامة علاقات جيدة مع الموظفين من خلال الاجتماعات و المقابلات وغيرها من الوسائل التي يتم من خلالها التواصل مع أعضائها الفاعلين داخلها، و مع اختلاف إطار تنظيمها في شكل الاتصال الشخصي الرسمي والغير الرسمي، و من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن المؤسسة العمومية الجزائرية يتواجد بها إتصال شخصي رسمي و غير رسمي و يعكس أهمية بالغة على صيرورة عمل الموظفين من خلال اللقاءات التي تجمعهم بدراسة شؤون العمل أو لقاءات خارج ذلك، فهو يزود بالمعلومات والأفكار وشرح وجهات النظر بين مختلف المتواجدين بالمؤسسة العمومية، حاولنا أن لا نبتعد كثيراً عن إشكالية الموضوع، و في الأخير على ما تقدم فإن للاتصال الشخص أهمية في تعزيز وتصحيح الاختلالات الحاصلة في العلاقات بين الموظفين التي أصبحت ظاهرة في المؤسسات والإدارات العمومية، وبالتالي تنعكس إيجاباً على مردوديتها و تخدم و تحقق أهدافها المسطرة.

نتائج الدراسة :

لقد حاولنا في هذه الدراسة إبراز بعض ملامح الاتصال الشخصي و أهميته في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات العمومية، مركزين على الاتصال كوسيلة تواصل بين الموظفين، و بعد دراستنا لموضوع أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسة العمومية توصلنا إلى النتائج التالية و التي تجيب على تساؤلات الدراسة:

يستنتج أن المقابلات بين الموظفين تكون دائماً و ذلك يرجع إلى طبيعة العمل و المهام الموكلة إليهم و التي تسمح لهم بالاحتكاك ببعضهم البعض، كما نستنتج أن الوسيلة الأكثر تداولاً بين الموظفين هي الهاتف و كاتصال شخصي غير رسمي يساهم بسرعة اتمام المهام و كذا سهولة استعماله بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، في حين أن الاتصال الشخصي الرسمي كانت وسيلته الغالبة و كذلك المراسلات و التي تعتبر العنصر المهم في المديرية.

الخاتمة

إن مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تستخدم الاتصال الأفقي في إتمام المهام و أداء العمل، وذلك لطبيعة عملها، كما أن أغلب اللقاءات التي تكون بين الموظفين تناقش فيها الحلول المناسبة لمشاكل العمل كالضغوط و كثرة المهام الموكلة إليهم، و عليه فإن المديرية خصصت لموظفيها فضاءات الراحة و ذلك لتعزيز مهارات الاتصال الشخصي غير الرسمي، و تجاوز الرسميات مما يخلق روح الصداقة فيما بينهم

، أما عن مختلف مصالح المديرية فتكون اللقاءات أحيانا و ذلك نظرا لطبيعة العمل المشترك، فأغلب الموظفين يميلون إلى الاتصال الرسمي في تعاملهم مع المصالح الأخرى.

كما أن المديرية تساعد موظفيها في تحسين أدائهم الإداري في تنظيم برامج لتعزيز الاتصال الشخصي الغير الرسمي مما تساعده في تطوير مهاراته في التواصل مع زملائه، زيادة على ذلك تقوم بدورات تكوينية لتعليم مهارات الاتصال الشخصي التي تعود على المديرية بنجاح استراتيجيتها، و ذلك لأن أغلب الموظفين يعانون نقص و صعوبة في استعمال مهارات الاتصال الشخصي، كما لوحظ في قلة احتكاك الموظفين مع بعض وذلك لكثرة ضغوط العمل.

يكون موظف مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية علاقات اجتماعية مع زملائه فلاحظ أداء متوسط و رجع سبب ذلك إلى عدم تركيز المديرية على خلق التنافس من خلال وضع التحفيزات.

تعتبر مساهمة الاتصال الشخصي في تحسن الأداء الإداري للموظف داخل المديرية جيدة لحد ممتاز، و ذلك يرجع إلى حسن استخدامه مع زملاء العمل، مما يجعل الموظف أكثر تفاعلا في مجموعة العمل، كما أن الاتصال الشخصي له أهمية في خلق روح التعاون و تنمية روح الصداقة بين الموظفين داخل مقر العمل، إلا أن هناك بعض العراقيل التي تحول إلى ذلك و لأن الموظف يعامل كآلة من كثرة ضغوط العمل التي توكل إليه وذلك في اتباع السلم الإداري،

الخاتمة

يعاني الموظفون من نقص في استعمال الاتصال الشخصي، فهو لا يساهم في تحقيق أهداف المسطرة للمديرية بطبيعة الحال، إلا أنه يساهم من ناحية إقامة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين و تحسن علاقاتهم و خلق روح التنافس مما يساهم في تحسين الأداء الإداري للموظف داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

آفاق الدراسة:

إن موضوع الاتصال الشخصي و مساهمته في تحسين الأداء الإداري واسع و لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه في هذه الدراسة ؛ لذلك فإنه يمكن أن يكون مقدمة لبحوث مستقبلية تستكمل بقسة الجوانب الأخرى المتعلقة به؛ و من هذه المواضيع:

دور الاتصال في تنمية رأس المال العلاقاقي للمؤسسة؛

مساهمة الاتصال الفعال في زيادة المردودية المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- ابراهيم عبد الباري و آخرون، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 2- أبو أصعب صالح، الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار أرام للدراسات و النشر و التوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1995.
- 3- الدرة عبد الباري و آخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي عشر منحنى نظمي، دار وائل للنشر، 2008.
- 4- الجوهر محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
- 5- الجوهر محمد ناجي، وسائل الاتصال و العلاقات العامة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
- 6- الخزامي عبد الحكم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تحسين الأداء، مكتبة بن سينا، القاهرة، ج 3 1999
- 7- الصيرفي محمد، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، 2007.
- 8- السلمي علي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970.
- 9- العطرزي محمد فهمي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- 10- العلي محمد مهناً، الوجيه في الإدارة العامة، دار السعودية للنشر و التوزيع، جدة، 1984.
- 11- العيد عاطف و العيد نهي عاطف، نظريات الإعلام و تطبيقاتها العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- 12- العيساني الطيب رحمة، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر، 2008
- 13- العوضي عادل بن عبد الله، الاتصال الإداري في المنظمات، شركة الكويتية العربية للنشر، الكويت، ط2، 2005.
- 14- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، مكتبة الشروق، عمان، 1993.
- 15- المجدوب طارق، الإدارة المحلية (العملية، الإدارية، الوظيفة العامة، الإصلاح الإداري) منشورات الحلبي، بيروت، لبنان، 2003.
- 16- بلخيري رضوان، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة لنشر، الجزائر، 2015.

- 17- بن مرسللي أحمد، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر. ط 3، 2007.
- 18- بن حمدان خالد محمد، إدريس وائل صبحي، **الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي**، منهج معاصر، دار الباروزي للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 19- بدوي أحمد زكي و مصطفى محمد كامل، **معجم المصطلحات القوى العاملة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
- 20- بوحنية قوي، **الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 21- بوحوش عمار، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001.
- 22- جراي جيري، **الإشراف**، (تر: وليد عبد اللطيف هوانة) السعودية، مركز البحوث، 1988
- 23- حجاب منير و وهبي سحر محمد، **المدخل الأساسي لأسس العلاقات العامة مدخل سلوكي**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 1995.
- 24- حريم حسين، **السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال** - دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط 3، 2009.
- 25- حريم حسين، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 26- حسن حمدي، **مقدمة في دراسة وسائل و أساليب الاتصال**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987.
- 27- حسين سمير محمد ، **الإعلام و الاتصال الجماهيري و الرأي العام**، عالم الكتب، ط 3، القاهرة، 1996.
- 28- حميد صباح و زيتون غازي فرحان، **الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 29- خرف الله و آخرون، **الوسيط في الدراسات الجامعية**، دار هومة، الجزائر، ج 4، 2003.
- 30- راوية محمد حسين، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2000.
- 31- ربحي عليان مصطفى و آخرون، **مبادئ الإدارة وظائف المدير**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 32- سلام عازة محمد، **مهارات الاتصال**، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، جامعة القاهرة، 2007.

- 33- سليمان أحمد عودة، ملكاوي فتحي، أساسيات البحث العلمي، مكتبة كتاني، 1992.
- 34- صابر عوض فاطمة، ميرفت علي خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، مطبعة الاشعاع الفني، مصر، 2002.
- 35- صخري عمر، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، بن عكنون، الجزائر، ط3، 2003.
- 36- صخري عمر، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، بن عكنون، الجزائر، ط5، 2007.
- 37- صديقي سلوى عثمان، يوسف أميرة منصور، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 38- طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002.
- 39- طلعت شهيناز، وسائل الإعلام و التنمية الاجتماعية، مكتبة مصرية، القاهرة ط3، 1995.
- 40- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 41- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2001..
- 42- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية، دار الجامعية، مصر، 2005..
- 43- عبد العزيز جميل خمير و آخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، وقائع لقاء الخبراء حول الأجهزة الحكومية بالقاهرة ديسمبر، الطبعة الأولى، القاهرة المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2000.
- 44- عليق أحمد محمد وآخرون، وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، دار الفكر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 45- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، ط8، الإسكندرية. د.س.
- 46- مختار تهامي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعرفة، بغداد، د.س..
- 47- مكاوي حسن عماد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، 2012، ط10، دون سنة نشر.
- 48- هارمن أغوينيس، إدارة الأداء، (تر: سامح عبد المطلب عامر)، دار الفكر، الأردن، عمان، 2011.

49- هديب حسن و آخرون، الرياضيات العامة دليل المعلم للصف الأول الثاني العلمي، وزارة التربية الأردنية، 1998.

50- واكد نعيمة، مقدمة في الإعلام، تاكسيدي للدراسات و النشر و التوزيع، 2011

51- واضح رشيد، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003.

الكتب الأجنبية:

1_david k berlo , **the process of communication** ,NY :holt Rinhart Wintson,1960.

2 BUSINESS DICTIONARY, RETRIEVED,24\2\2017

3 françois A R ,maniel d'organisation organisation d'entreprise 2éme edition. Paris 1985.

4_alex muccheilli ,**les science de l'information et de la communication** ,paris ;édition hachette ,1995 .

5_R brosqest ,**fondement de performance humain dans l'entreprise** ,paris ,les édition d'organisation ,1989.

6 lorino philipe ,méthodes et pratique de la performance ,paris,édition d'organisation ,1998.

7 alain fernandez , les nouveause tableause de bord des décideurs, editions d'organization , paris , 2000.

8_sylvie saint onge , victor haines et auter : **gestion des performance au travail ,bilan des connaissance** , (paris ,deboek & carcier, 2007)

9_A khamkham, **la dynamique du control de gestion** 2eme edtion (paris , bordes, 1976)

10 david keith and john w ,newstrom ; Human behavior at work orgnazayional behaior,8th ed (NY:Mc Graw-Hill Book.co 1989.

11 berlo dk ,the process of communication :an introduction to theory &practice NY holt-Rinhart and wintson

12 katz and lazarsfeld :personal influence,the part plyed by : people in the flow of mass communication (Glencoe Illino: the free press :1964.

13_larry barker ,**communication** , 3ed Edition (NJ :prentice-hell; INC);1984

peter hertly, interpersonal communication (london and NY,routledge ;1993 .

14_ERNEST G BORMAN , NANCY BORMAN :**speech communication A basic A proach** ,4th ed (NY herper and row publisher ;1986.

المذكرات:

1-العيفة جمال، الإتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال،الجزائر،2006_2007،.

2-رقاني بوخطة و نريمان خمقاني، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2012

3-عمامرة جعفر، علاقة الأداء الوظيفي بظغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.

4-فؤادة عبد المنعم البكري، دور الاتصال المباشر في تنمية الوعي الاجتماعي،دراسة ميدانية للنشاط الاتصالي للجماعات الثقافية و العلمية في مصر،أطروحة دكتوراه،قسم العلاقات العامة و الإعلان،جامعة القاهرة،2001

5- محمد بن عبد العزيز العميرة،علاقة الجودة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.

6- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف_الجزائر، 2012/2001

7-وليد وادي النيل و مسعود حجازي، علاقة الاتصال الشخصي بين المراهقين بالمعرفة من الصحف، دراسة مسحية، رسالة ماجستير، قسم الإعلام و ثقافة الطفل، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 2000.

8-رسول مازن، الأبعاد الاجتماعية و الثقافية و المعلوماتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2004

9-صندوق محمد، الاتصال الشخصي في المؤسسات و دوره في تحسين الأداء، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، 2017/2016.

القواميس:

- 1- ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، مج الحادي عشر بيروت، دار بيروت للطباعة و النشر، 1956.
- 2- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.
- 3- الشوبكي سمير، المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع و دار المشرق، عمان، 2006
- 4- المنجد في اللغة العربية، ط 2، دار المشرق، بيروت، 2001.
- 5- المنجد في اللغة و الإعلام، دار الشرق، بيروت، ط 2002.
- 6- القاموس العربي الشامل، الأداء، دار الراتب الجامعي، ط 1، بيروت، 1999.
- 7- المنجد في اللغة العربية، ط 2، دار المشرق، بيروت، 2001.
- 8- المنجد في اللغة و الإعلام، دار الشرق، بيروت، ط 2002.
- 9- جبران مسعود، الرائد، معجم ألفبائي في اللغة و الأعلام، ط 3، بيروت دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف و الترجمة و النشر، 2005
- 10- فتحي محمد، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
- 11- عجان عزة، قاموس عربي للتلاميذ و الطلاب، الجزائر، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2003
- 12- محمود كريم سيد ، معجم الطلاب الوسيط، ط 1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006
- 13- معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، <http://www.almaany.com>، 20:21 ;1/03/2018،

المجلات والمقالات:

- 1- الداوي رضا ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009 / 2010، جامعة الجزائر.
- 2- الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009/2010، جامعة الجزائر.
- 3- بهاء زكي محمد، تقويم الشكاوي في مكتب المفتش العام، دراسة وصفية غير منشودة، قسم تقييم الأداء، مكتب المفتش العام، وزارة النفط، 2013.
- 4- علي عبد الأمين، الثقافات الوافدة و أثرها في الثقافة العربية، مقال منشور في مجلة دراسات اجتماعية، السنة الأولى، العدد الثاني، بغداد، 1999
- 5- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001.

6_ أرشيف شؤون القانونية موضوع المؤسسة

العمومية_ 1 /03/2018 http : /www.startimes .com 14 :29 ;2009 /04/25

à19 :13

الملاحق

جامعة غرداية



كلية العلوم
قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

أخي الموظف أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد ،

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة بعنوان: "أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات العمومية الجزائرية. مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية نموذجاً" من وجهة نظر العاملين تم إنجاز هذا الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وللوصول إلى دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث، يرجى التعاون معنا من خلال إجابتكم للأسئلة المطروحة، ونحيطكم علماً أن المعلومات التي تدلون بها لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فقط ونتعهد بسرية المعلومات المتوفرة من طرفكم .

شكراً على تعاونكم

ملاحظة:الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعكس وجهة نظركم

إشراف الاستاذ :

د/طالب احمد نور الدين

إعداد الطالبة :

.أولاد الطيب رندة

الموسم الجامعي : 2021/2020

البيانات الشخصية:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. المستوى التعليمي: ثانوي جامعي
- شهادات أخرى أذكرها
3. الخبرة في العمل:
- اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الاتصال الشخصي داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية:

- 1) تتم المقابلات الشخصية بين الموظفين داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية:
- دائما أحيانا نادرا
- 2) رتب الوسائل المستعملة في الاتصال الشخصي الرسمي حسب درجة استعمالها من 1 إلى 5
- الهاتف
- المقابلات الشخصية
- المراسلات
- الاجتماعات
- أخرى أذكرها

3) ما هي أنواع الاتصال الشخصي داخل مديرية الإدارة المحلية ؟.

- عمود أفقي

4) ما هي طبيعة اللقاءات التي تتم في إطار الاتصال الشخصي؟.

- دراسة شؤون العمل
- إيجاد حلول لمشاكل العمل
- إيجاد حلول لمشاكل العمال في عملهم
- إيجاد حلول لمشاكل العمال الشخصية
- رسم إستراتيجية المؤسسة
- أخرى أذكرها

5) هل خصصت المؤسسة فضاءات الاتصال الشخصي الغير الرسمي ؟

نعم لا

إذا كان الجواب بنعم فيما تتمثل هذه الفضاءات :

مقهي نادي ساحات للجلوس داخل المديرية
أخرى

6) هل تتم مقابلات بين العاملين من مختلف المصالح الأخرى داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟.

دائما غالبا أحيانا

7) هل تنظم الإدارة المحلية لولاية غرداية برامج لتعزيز الاتصال الغير الشخصي الغير الرسمي؟.

نعم لا

8) هل تقدم مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية دورات تكوينية لتعليم مهارات الاتصال الشخصي؟.

نعم لا

9) هل تجد صعوبة في استعمال مهارات و أساليب الاتصال الشخصي في عملك ؟ .

نعم لا

إذا كان الجواب بنعم أين تجد الصعوبة في ذلك :

- عدم القدرة على التعبير السليم
- نقص الخبرة المهنية
- عدم قابليتك لتلك المهارات
- عدم توفر الثقة بين الموظفين
- أخرى أذكرها

المحور الثاني: واقع الأداء الاداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية:

10) ما رأيك في أداء الموظفين تجاه العمل في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟ .

جيد متوسط ضعيف

11) ما هو تقييمك لأدائك المهني الشخصي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟ .

جيد متوسط ضعيف

12) هل تشعر بالراحة المهنية في أداء وظيفتك في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟ .

نعم لا

- في الحالتين أذكر أسباب ذلك:

.....

13) هل أداؤك لوظيفتك في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تابع من :

- شعورك بأنك جزء من المديرية
- أدائك لواجبك المهني
- من أجل حصولك على مرتب
- للحصول على ترقية أخرى
- أخرى أذكرها

المحور الثالث: الاتصال الشخصي وتحسين الأداء الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية :

14) بأي درجة يساهم الاتصال الشخصي في تحسين أدائك الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ؟.

- كبيرة
- متوسطة
- ضعيفة

15) الاتصال الشخصي يجعلك أكثر تفاعلاً مع مجموعة العمل داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية ؟.

- أوافق
 - محايد
 - لا أوافق
- 16) يساعد الاتصال الشخصي في خلق روح التعاون و التنمية روح الصداقة بين العاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ؟.

- أوافق
- محايد
- لا أوافق

17) هل تواجه بعض المشاكل و العراقيل في ممارسة الاتصال الشخصي مع الموظفين الآخرين لإكمال مهامك في العمل ؟.

- نعم
-

- إذ كانت تواجهك مشاكل فيما تتمثل

18) في نظرك هل يساهم الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية:

- نعم
- لا

19) ما هي المكاسب التي حققها الإتصال الشخصي على الأداء الإداري في المديرية:

- إقامة علاقات جيدة بين العمال
- اكتساب خبرة في العمل
- لم يحقق لك شيء

- أخرى أذكرها

أسئلة المقابلة:

- 1_ هل هناك مقابلات شخصية تتم وجها لوجه بين الموظفين في مديرية الإدارة المحلية بشكل رسمي أو غير رسمي؟
- 2_ على أي أساس تتم هذه المقابلات ؟ و ما طبيعتها؟
- 3_ هل هذه المقابلات الشخصية تكون بين الموظفين في مصلحة من مصالح المديرية أم عبر مختلف مصالح المديرية؟
- 4_ فيما يساعد الاتصال الشخصي لتحسين أدائهم الإداري للموظفين في المديرية؟
- 5_ ماهي العراقيل التي تحول بين الموظفين و بين تحسين أدائهم الإداري ؟
- 6_ برأيك كرئيس مصلحة و كموظف في المديرية، ان تنظم دورات تكوينية لتعزيز الاتصال الشخصي بين الموظفين و رؤساء العمل؟

المقابلة مع السيد يحي إبراهيم رئيس مصلحة الموظفين بولاية غرداية:

- 1_ توجد مقابلات شخصية تتم وجها لوجه بين الموظفين في مديرية الإدارة المحلية، بحكم علاقات العمل و العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم، مما يسهل من عملية التواصل و كذا إتمام المهام الموكلة إليهم.
- 2_ تتم هذه المقابلات على أساس مناقشة أمور العمل و العمل على تطوير إستراتيجية المؤسسة مستقبلا، و رسم أهداف و خطط جديدة، و أحيانا تكون من أجل حل مشاكل العمال فيما بينهم.
- 3_ إن أغلب المقابلات الشخصية تتم في مصلحة واحدة بين الزملاء بحكم القرب و لارتباط مهامهم و عملهم بشكل كبير، و كذلك تكون بين المصالح الأخرى للمديرية بشكل قليل إلى نادر نوعا ما، فكل المهام تتم بشكل رسمي و عبر وسائل الاتصال الرسمية كالمراسلات و البرقيات.
- 4_ يساهم الاتصال الشخصي بشكل فعال في تحسين أداء الموظف و ذلك بإحتكاكه مع الموظفين الآخرين، مما يزيد من فرصة التعلم من الأقدمين في العمل، و كذلك ينمي روح الصداقة و التعاون مما يعود بالإيجاب على المديرية.
- 5_ إن أحد العراقيل التي تحول بين الموظف و تحسين أدائه هو نقص في قدراته على الاتصال الشخصي بين زملائه، و كذا قلة الخبرة المهنية للموظف، و من العراقيل أيضا هناك عدم توفر للثقة بين بعض الموظفين، في حين أن الجنس يشكل عائق كبير بينهم.
- 6_ إن ميزانية المديرية لا تسمح بعمل دورات تكوينية بشكل دوري للموظفين في تعزيزها لقدرات الموظف على الاتصال الشخصي، و كإقتراح بسيط على الموظفين تنظيم اجتماعات غير رسمية أو بشكل رسمي و ذلك من اجل

الأخذ بالآراء و الاقتراحات حول هذه الدورات التكوينية و الأخذ بما بعين الاعتبار، و عدم انتظار المديرية لتنظيم تلكم الدورات التكوينية.

مقابلة مع السيد أولاد الطيب عبد الحكيم رئيس مصلحة ميزانيات و ممتلكات الولاية:

- 1_ توجد مقابلات شخصية بين الموظفين و تكون في اغلب الأحيان غير رسمية، و ذلك بمقتضى العمل بينهم، بحيث أن الموظف يقوم باستعمال الهاتف النقال لإتمام عمل أو إمضاء وثيقة معينة.
- 2_ تتم هذه المقابلات الشخصية بين الموظفين غالبا في مناقشة أمور العمل و في بعض الأحيان تكون هذه اللقاءات لإيجاد حل لمشاكل العمال مع المديرية لأسباب تتعلق بالوثائق و غيرها من أمور الموظفين بالمديرية.
- 3_ إن المقابلات الشخصية تكون سهلة و سريعة في إتمام المهامات الموكلة إليهم، فتكون أغلبها بين موظفي المصلحة الواحدة و أحيانا تكون بين المصالح الأخرى و ذلك في المور المستعجلة.
- 4_ الاتصال الشخصي و كما يعرف بالمقابلات الشخصية بين الموظفين فقد ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاداري لديهم، و ذلك بطبيعة روح الصداقة و التعاون بينهم و ذلك أيضا لتوفر الثقة.
- 5_ العراقيل التي تحول بين الموظفين و تحسين أدائهم الاداري هي نقص في مهارة الاتصال الشخصي و قلة الخبرة المهنية لبعض الموظفين الجدد.
- 6_ رأبي كرئيس اقترحت عليهم تكثيف الدورات التكوينية و ذلك لتعزيز قدرات و مهارات الاتصال الشخصي الرسمي و الغير الرسمي، و ذلك لنظرتي كموظف بينهم هناك نقص واضح في قدرة الموظف في التواصل مع زميله أو مع رب العمل.

المقابلة مع شيهاني محفوظ رئيس مصلحة تنشيط المحلي:

- 1_ إن الموظفين و بطبيعة الحال أشخاص ذوي علاقات اجتماعية تنمي عن روح الصداقة و التعاون فيما بينهم، فينتج عنها مقابلات شخصية غير رسمية.
- 2_ تكون هذه المقابلات الشخصية في اجتماعات غير رسمية حول مشاكل العمل و نقائص الغير المتوفرة للموظفين كحقوق لهم في مديرية الإدارة المحلية.

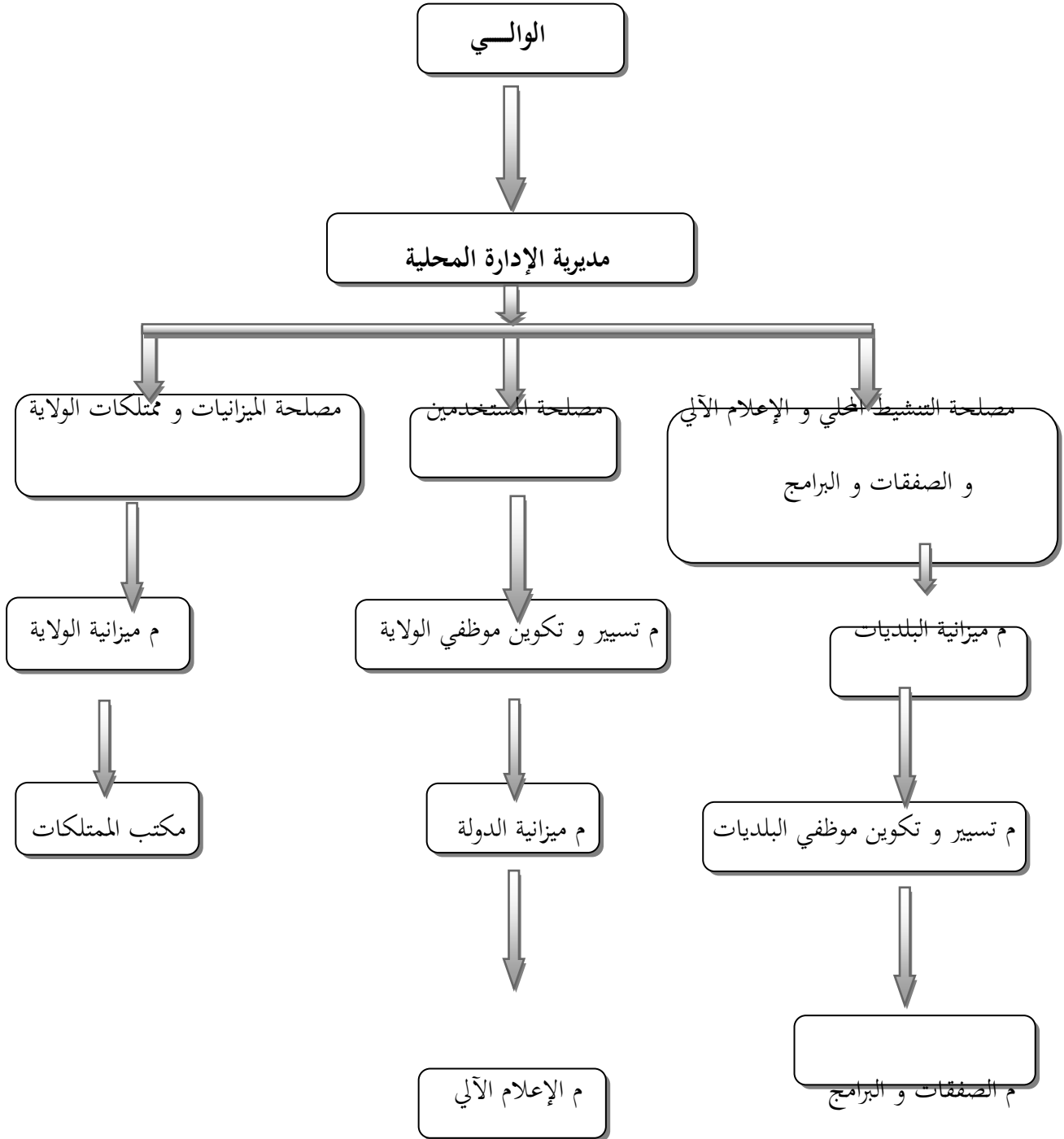
3_ كما سبق و قلنا أن الموظفين تجمعهم روح الصداقة بين الموظفين في المصلحة الواحدة و كذا موظفي المصالح الأخرى، فهناك في أغلب الأوقات مقابلات شخصية و عبر الهاتف لإتمام المهام.

4_ يعتبر الاتصال الشخصي و بطريقة ما هو العنصر الأساسي لتحسين أداء الموظف، وطبعاً ذلك يتمثل في علاقات اجتماعية للموظف مع زملائه في المديرية و بين جميع مصالحها، فتكوين الصداقة و روح التنافس بين الموظفين كتحفيز لروح العمل، و ذلك من أجل تبادل المعلومات لشؤون العمل.

5_ إن العراقيل التي تحول بين الموظفين و تحسين أدائهم هي: عدم وجود حوافز تطبقها المديرية أو تسطير مشاريع الجديدة للموظفين، وكذا إهمال الموظف فتتعامل معه على أنه موظف قوت يومه فقط.

6_ برأيي المحترم ان المديرية تغفل كثيراً عن تكوين هذه الدراسات و الدورات التكوينية لهم، فأغلب الموظفين لديهم نقص في المهارات في الاتصال الشخصي مع زميله الموظف أو مع رب عمله مما يرجع سلباً عن أداءه الإداري في المديرية.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر و العرفان
5	الملخص
أ_ت	مقدمة
10	إشكالية
33	الفصل الأول: الاتصال الشخصي كنوع من انواع الاتصال.....
33	المبحث الأول: مفهوم الاتصال (تمهيدي)
33	المطلب الأول: مفهوم و عناصر الاتصال
40	المطلب الثاني: نماذج و أنواع الاتصال
46	المبحث الثاني: ماهية الاتصال الشخصي.....
46	المطلب الأول: مفهوم و خصائص الاتصال الشخصي.....
50	المطلب الثاني: أهمية و وسائل الاتصال الشخصي.....
51	المطلب الثالث: وسائل وأساليب الإتصال الشخصي.....
55	الفصل الثاني: الأداء المهني و تحسين الأداء في المؤسسات العمومة الجزائرية
56	المبحث الأول: مفهوم الأداء الاداري و تحسين الأداء.....
56	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الأداء الاداري
61	المطلب الثاني: عناصر و محددات الأداء الاداري.....
67	المطلب الثالث: ماهية تحسين الأداء.....

71	المبحث الثاني: ماهية المؤسسات العمومية الجزائرية.....
71	المطلب الأول: مفهوم و خصائص المؤسسة العمومية الجزائرية
74	المطلب الثاني: عناصر و أنواع المؤسسة العمومية الجزائرية
77	الفصل الثالث: الاتصال الشخصي و دوره في تحسين الأداء الاداري في المؤسسات العمومية الجزائرية.....
78	المبحث الأول: الاتصال المؤسسي ودوره في تحسين الأداء.....
78	المطلب الأول: مفهوم الاتصال المؤسسي
79	المطلب الثاني: أنواع الاتصال المؤسسي و وسائله
84	المبحث الثاني: المقاربات النظرية.....
84	المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية.....
86	المطلب الثاني: نظرية التنظيم الإداري.....
93	الفصل الرابع: أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الاداري للمؤسسات العمومية مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.....
95	المبحث الأول: التعريف بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.....
100	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
100	المطلب الأول: أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الاداري حسب متغير البيانات العامة
120	المطلب الثاني أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الاداري حسب متغير الجنس
128	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الاداري حسب متغير المستوى التعليمي

137	المطلب الرابع: أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الإداري حسب متغير الشهادات الأخرى
145	المطلب الخامس: أهمية الاتصال الشخصي على الأداء الإداري لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حسب متغير الخبرة:
162	خاتمة
164	قائمة المراجع
172	الملاحق
180	فهرس الأشكال
181	فهرس الجداول
186	فهرس الموضوعات