



جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



تأثير وسائل الاتصال الاداري على الأداء الوظيفي في
المؤسسات العمومية في الجزائر
دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية
تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الأستاذ:

د/ بن عطاء الله العلمي

إعداد الطالبين:

قشار باحمد

غدامسي محمد

اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
إيمان الأخضرى	أستاذ محاضر "ب"	غرداية	رئيساً
العلمي بن عطاء الله	أستاذ محاضر "ب"	غرداية	مشرفاً ومقرراً
خديجة نصري	أستاذ مساعد "أ"	غرداية	مناقشاً

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 29 جوان 2019

السنة الجامعية
2019/2018



جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



تأثير وسائل الاتصال الاداري على الأداء الوظيفي في
المؤسسات العمومية في الجزائر
دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية
تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الأستاذ:

د/ بن عطاء الله العلمي

إعداد الطالبين:

قشار باحمد

غدامسي محمد

اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
إيمان الأخضرى	أستاذ محاضر "ب"	غرداية	رئيساً
العلمي بن عطاء الله	أستاذ محاضر "ب"	غرداية	مشرفاً ومقرراً
خديجة نصري	أستاذ مساعد "أ"	غرداية	مناقشاً

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 29 جوان 2019

السنة الجامعية

2019/2018

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين اللذين بهما عرفت معنى الحياة والوجود

أبي وأمي أطال الله في عمرهما.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت عوناً لي في إتمام هذا العمل إلى أبنائي الأعزاء.

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد العائلة كل باسمه.

إلى الأحاب والأصدقاء وكل زملائي بالعمل.

إلى كل طلبة الدفعة الأولى علوم السياسية.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

أهدي هذا العمل.

بقلم:

محمد غدامسي

باحمد قشار

شكر وعرّفان

يقول الحق في محكم تنزيله: ﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي وأن

أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ صدق الله العظيم.

بسم الله والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، الحمد لله الذي منّ علينا بنعمة العقل

وهدانا وأرشدنا إلى طريق النور والعلم حمداً لله أن مكننا من إتمام هذا العمل المتواضع

نتقدم بعظيم الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور: "بن عطاء الله العلمي" وكذا نشكر الأساتذة

الذين ساهموا في وصولنا إلى هذه المرحلة من طريقنا الدراسي والعلمي من أول يوم في

الدراسة إلى اليوم وكذا نشكر كل من ساعدنا ولو بالقليل في إتمام هذا العمل سواء من قريب أو

من بعيد.

وأسأل المولى عز وجل أن يوفقنا لما يحب ويرضى إنه ولي ذلك والقادر عليه والحمد لله رب

العالمين.

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر وسائل الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، وذلك من خلال إبراز دور وسائل الاتصال الإداري في المنظمات ومساهمتها في بلوغ أهدافها، فالتحكم الجيد والاستعمال الأمثل لوسائل الاتصال في المنظمة ينتج لنا مناخ تنظيمي جيد يتسم بالشفافية والوضوح ويخلق فيها رابطة قوية بين أفرادها لأن الثورة المعاصرة اليوم هي ثورة معلومات، فالاهتمام بالمعلومة من حيث كسبها ونشرها يعطي دفعا للمنظمة للرقى ويساهم في رفع أداء العاملين فيها والعمل على التميز وتحقيق الاستمرارية وهي غاية كل منظمة، وفي هذا الصدد وُضعت الإشكالية التالية: ما مدى تأثير وسائل الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟ وللإجابة هذه الإشكالية قمنا بدراسة ميدانية على عينة تمثلت في (62) موظفاً، على مستوى ذات المديرية.

ولقد جاءت نتائج الدراسة لتظهر ضعف تأثير وسائل الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي بمديرية

الإدارة المحلية لولاية غرداية.

كلمات مفتاحية: وسائل الاتصال الإداري - أداء وظيفي - اتصال إداري - الإدارة المحلية

Abstract

This study's goal was to know find out the effect of administrative communication means on the functional performance at the directorate of local administration, and that through showing the role of administrative communication means in the organizations and it's contribution in reaching its goal, because the good control and the optimal use of communication means in the organization produces a good regulatory environment that is transparent and clear, where a strong bond will be created among its members because the contemporary revolution nowadays is a revolution of information, and giving interest to the information concerning earning it and publishing it gives a push to the organization toward development and contribute in enhancing its workers performance, additionally working to achieve excellence and consistency where it is every organization purpose, in this regard, this problem has been established: the extent to which administrative communication affects the functional level and to and to answer this problem wi did a fiel study on a sample represented by 62 employee, at the level of the Directorate of the State of Ghardaia state.

The results of the study show up to eliminate the impact of administrative communication on the performance of the Directorate of the local administration of Ghardaia state.

Keywords:

Administrative communication means - (Functional performance) - administration - Administrative communication



مقدمة

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية، لأنه يُعنى بتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، ويتأصيل قيم الترابط والتواصل والتآلف بين الأفراد والجماعات في المجتمعات الإنسانية، فالإتصال يعبر عن عملية تفاعل اجتماعي، فعملية تدفق المعلومات والأفكار بين الناس وتبادل الرسائل الاتصالية المختلفة تستخدم كافة الرموز والارشادات والعبارات وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال متباينة بين الأفراد في البيئات المختلفة، من بينها البيئة الإدارية التي أصبحت في الوقت الراهن معادلة أساسية في حياة المجتمع، بمختلف مجالاته السياسية والاقتصادية والثقافية، حيث أن المهمة الأساسية المنوطة بالمنظمات الإدارية تتمثل في تحديد الأهداف وتنفيذها وتحقيق النتائج، وتقويم وتصحيح المسار في حالة ظهور عقبات وصعوبات تعترض تحقيق الأهداف طبقا للكيفية والتكلفة المحددة لها بما يخدم أغراض وطموحات المجتمع من تقديم خدمات وتحقيق تنمية شاملة، فالمنظمة الإدارية تُعد نظاما متكاملًا يشمل مختلف العناصر المحركة لنشاطها والمساهمة في تحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك بذل الجهود واستخدام طاقات معينة وهو ما يجعل المنظمة الإدارية في حاجة ماسة للأفراد المستخدمين، إذ يعتبر الفرد من أهم ركائز المنظمة الإدارية، فهو محور العملية الإدارية من خلال التفاعل المتبادل بين الأفراد، وهذا لا يتجلى إلا من خلال توفر وتجسيد اتصال فعال يضمن تطوير أداء المنظمة.

فلقد زادت أهمية الاتصال في العصر الحديث بتطور وتعقد مختلف التنظيمات وأصبح عنصرا أساسيا كونه عملية تفاعل إنساني يساعد على تنمية وتمتين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، وهو ما من شأنه أن ينعكس إيجابا على التنظيم وتوحيد الأهداف.

فالثورة الاتصالية المتسارعة التي يعيشها العالم اليوم والتي تعتمد على العلم والمعرفة انتشرت بصورة مذهلة وتعددت تأثيراتها في مجالات مختلفة، وهو ما أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصال بصفة عامة والاتصال في المنظمات الإدارية بصفة خاصة وهو ما اصطُح عليه بالاتصال الإداري وتأثيره على

مستوى الأداء الوظيفي للناشطين في هذه المنظمات، من أجل مواكبة ومواجهة تحديات العصر الجديد الذي يتطلب التخطيط الجيد والدقة والسرعة في التنفيذ، ومحاولة فهم تسيير شؤون وعمل المنظمة، حيث تُعتبر وسائل الاتصال من الأمور الضرورية لأي منظمة لتحقيق ذلك من خلال نقل وتميرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين عبرها، كما أن توفر وسائل الاتصال الإداري يساعد العاملين في المؤسسات الإدارية على فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المنوطة بهم مما يزيد من إنتاجية وكفاءة في أدائهم، إضافة إلى الدور البارز الذي تلعبه وسائل الاتصال الإداري في عملية التغذية العكسية إذ تعطي صورة واضحة وشاملة عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا يتطلب وجود وسائل اتصال ادارية فعالة تربط المديرين بالعاملين في المنظمة من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمة، هذا مع الدراية التامة بكل المشكلات والمعوقات التي من شأنها أن تحدّ من قدرة وكفاءة أداء العاملين.

فالالاتصال الإداري الفعال يساعد الإدارة العليا على الإحاطة بالمشكلات التي قد تواجه العاملين وحلها خاصة في حال تزايدها وتفاقمها في المنظمات الحديثة، وهو ما يترتب عليه زيادة الحاجة للاتصال الإداري الفعال باستغلال تقنيات وسائل الاتصال الحديثة التي من شأنها المساهمة الفعالة في مستوى الأداء الوظيفي.

1- أسباب اختيار الدراسة:

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

أ- الأسباب الموضوعية:

✓ التعرف على طبيعة السلوك الاتصالي في المؤسسة العمومية الجزائرية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

✓ الوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه الاتصال الإداري في سبيل تحسين الأداء الوظيفي.

✓ حاجة الإدارات إلى اتصال إداري فعال يحسن أداء الموظفين بغية تحقيق أهداف المنظمة.

✓ افتقار الحقل العلمي في دراسة تقنيات وسائل الاتصال الإداري من وجهة نظر جديدة.

ب- الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة الشخصية في تناول موضوع الاتصال الإداري ومعرفة مدى تأثيره على الأداء الوظيفي.
- ✓ تقديم خدمة علمية تساهم ولو بنسبة معتبرة في إبراز الدور الذي تلعبه وسائل الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

2- أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة، فالسرعة في نشر المعلومة وحدثاتها يؤثر على أداء العاملين، ونذكر هنا مجموعة من النقاط:
- التعرف على أهم وسائل الاتصال الإداري المعتمدة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
 - التعرف على مدى سرعة وسائل الاتصال المستخدمة في إيصال المعلومات لمواجهة المشاكل الطارئة.
 - إبراز مدى تأثير وسائل الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي.
 - التعرف على أهم المعوقات والمقترحات المتعلقة باستخدام وسائل الاتصال والعمل على القضاء عليها.

3- أهداف الدراسة:

من خلال دراستنا هذه سنحاول الوصول إلى بعض الأهداف وجعلها ذو قيمة علمية وعملية والتي من بينها:

- الوقوف والتعرف على أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة وسائل الاتصال الإداري وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- تحديد طبيعة العلاقة بين وسائل الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.
- إبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة للاتصال الإداري في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

4- إشكالية الدراسة:

إن محاولة معرفة مدى تأثير وسائل الاتصال داخل المنظمات على الأداء الوظيفي، يشكل محور دراستنا، وذلك من خلال دراسة مدى إسهام وسائل الاتصال الإداري في حل مشكلات العمل التي تواجه

العمال، والوقوف على أهم معوقات وسائل الاتصال الإداري المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائهم على غرار العوامل والظروف البيئية التنظيمية (عوامل إنسانية، ظروف وظيفية... الخ) بحكم أهميتها ودورها البارز في اختيار واستعمال الوسيلة الاتصالية المناسبة لسياسة المنظمة، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لأفراد المنظمة.

وللتقرب والإحاطة أكثر من موضوع الدراسة، حاولنا الوقوف على طبيعة وواقع وسائل الاتصال الإداري على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية من خلال إثارتنا للإشكال التالي:

ما مدى تأثير وسائل الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي، في مديرية الإدارة المحلية لولاية

غرداية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساعد وسائل الاتصال الشفوي على أداء العاملين بدقة وكفاءة.
- هل يُعتبر الاتصال الكتابي وسيلة هامة لتحسين أداء أفراد المنظمة.
- هل تساهم وفرة وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي.

5- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- تساهم وسائل الاتصال الإداري، بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

الفرضيات الفرعية:

- لوسائل الاتصال الشفوي دور فعال في دقة الأداء الوظيفي.
- يُعتبر الاتصال الكتابي وسيلة هامة وفعالة في تحسين أداء العاملين.
- تساهم وفرة وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في زيادة وتحسين قدرة الأفراد على أداء مهامهم.

6- مجال الدراسة (حدود الدراسة):

أ) الحدود الزمنية:

انطلقت الدراسة من شهر أكتوبر 2018 حيث قمنا بجمع المراجع المختلفة عن الموضوع، لتحديد إشكالية الدراسة وغيرها من المراحل الهامة في البحث.

وفي فترة ما بين ديسمبر إلى فيفري 2019 قمنا بجمع البيانات والمعلومات للجانب التطبيقي.

حيث تقدمنا بطلب رسمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية لإجراء الدراسة الميدانية في كل مصلحة بالمديرية استمرت هذه الدراسة مدة 15 يوما تم توزيع مجموعة من الاستمارات البالغ عددها 70 على الموظفين، ثم استرجاع 66 استمارة 04 لم يتم الإجابة عنها.

ب) الحدود المكانية:

حاولنا إجراء دراستنا التطبيقية في ولاية غرداية، وتم اختيار مصالح مديرية الإدارة المحلية كميدان للدراسة وذلك لتوفرها على مجتمع الدراسة والمتمثل في الموظفين الناشطين على مستوى ذات الإدارة.

7- مناهج الدراسة:

تعريف المنهج: هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.⁽¹⁾

وحسب عبد الرحمن بدوي المنهج العلمي هو فنّ التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين.⁽²⁾

واعتمدنا في دراستنا على المناهج التالية:

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط7، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 103.

² المرجع نفسه، ص 3.

1- **المنهج الوصفي:** هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.⁽¹⁾

والمنهج الوصفي تم استخدامه من خلال وصف وسائل الاتصال الإداري: أنواعها، تأثيرها وتأثيرها بمحيطها، كذلك الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

2- **منهج دراسة حالة:** ويعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا محليا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها.⁽²⁾

وتم استعمال هذا المنهج لدراسة وفهم العلاقة بين وسائل الاتصال الإداري والأداء الوظيفي ومعرفة مدى تأثير الأول على الثاني وأهم العوامل المسببة في ذلك.

3- **المنهج التحليلي:** يعرف بأنه المنهج الذي يقوم الباحث من خلاله بدراسة كافة الإشكاليات العلمية مستخدما عدة طرق كالتركيب، التفكيك والتحليل.⁽³⁾

والمنهج التحليلي تم توظيفه من خلال تحليل مضمون البيانات الرقمية، ودراسة واقع وسائل الاتصال الإداري والأداء الوظيفي بالمديرية، والبحث عن طبيعة العلاقة المتبادلة بين المتغيرين.

8-أدبيات الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات والأبحاث السابقة التي توفر للباحث خلفية علمية تساعده على إجراء مقارنات

بين نتائج دراسته ونتائج الدراسات السابقة، قمنا باختيار والاستعانة بمجموعة من الدراسات التالية:

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 46.

² بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلالي، مدخل لمنهج البحوث الاجتماعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 167.

³ محمد شلي، المنهجية في التحليل السياسي (المفاهيم، المناهج، الاقتربات، الأدوات)، الجزائر، (د د ن)، 1997، ص 91.

➤ الدراسة الأولى: للطالب "بوفالطة محمد سيف الدين" بعنوان "أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"⁽¹⁾ حيث قام بدراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع قسنطينة شرق وذلك لنيل رسالة الماجستير، ولقد تمحورت دراسته حول إبراز دور الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وكانت إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما مدى تأثير الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي؟ ومن خلال الدراسة الميدانية للطالب توصل إلى النتيجة الآتية: للاتصالات التنظيمية تأثير كبير على مستوى الأداء الوظيفي للعمال بالمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز شرق قسنطينة 02، حيث أن كفاءة الأداء الوظيفي لمنسوبي المديرية في أداء مهامهم تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة الاتصالات التنظيمية.

وبالتالي فهذه الدراسة تناولت موضوع أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة شرق"، حيث كانت مشابهة تشابه شبه كلي للدراسة الحالية بحيث تم الاستعانة بها مع التركيز على عامل وسائل الاتصال الإداري كمتغير مستقل ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في موضوع دراستنا إضافة إلى اختلاف ميدان الدراسة.

➤ الدراسة الثانية: للطالبة "أمال بلعيد" بعنوان "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار، حيث قام بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي"² وذلك لنيل شهادة الماستر، ولقد تمحورت دراستها على تسليط الضوء حول دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار حيث كانت إشكاليتهما كالتالي: ما هو دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار؟ وبعد الدراسة الميدانية توصل إلى النتيجة التالية تبين لنا أن أنماط الاتصال الإدارية ومن بينها الاتصال النازل تساعد في اتخاذ القرار، وكذا وسائل الاتصال من بينها الوسائل الكتابية كالمصقات والتقارير وكذا الاجتماعات كلها تساعد في اتخاذ القرار.

¹ - محمد سيف الدين بوفالطة، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، اقتصاد ومناجنت، 2008-2009

² - أمال بلعيد، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2014-2015

وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصالات الإدارية ودورها في اتخاذ القرار، أما الدراسة الحالية كانت حول وسائل الاتصال الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، فنلاحظ أن هذه الدراسة السابقة تلتقي مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل ألا وهو الاتصال الإداري وتختلف معها في دراسة المتغير التابع كون الدراسة الأولى ربطت الاتصال باتخاذ القرار بينما الدراسة الحالية ربطته بالأداء الوظيفي، إضافة إلى الاختلاف في ميدان الدراسة.

➤ الدراسة الثالثة: للطالب أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel"¹ فلسطين، ولقد تركزت دراسته حول معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، انطلاقاً من الإشكالية التالية: ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين؟ وبعد الدراسة التي قام بها توصل إلى أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

إن هذه الدراسة تناولت موضوع أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، أما الدراسة الحالية كانت حول وسائل الاتصال الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، فنلاحظ أن هذه الدراسة السابقة تلتقي مع الدراسة الحالية في المتغير التابع ألا وهو الأداء الوظيفي وتختلف معها في دراسة المتغير المستقل كون الدراسة الأولى كانت تحاول قياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، بينما الدراسة الحالية دراسة العلاقة بين وسائل الاتصال الإداري والأداء الوظيفي ، إضافة إلى الاختلاف في ميدان الدراسة.

9- طرق جمع البيانات:

أ- المقابلة: وتعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات

¹ - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير،

الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007-2008

الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية.⁽¹⁾

واستعملنا المقابلة غير المقننة أثناء زيارتنا إلى ميدان الدراسة مديرية الإدارة المحلية حيث أجرينا مقابلة مع رئيس مكتب تسيير وتكوين موظفي البلديات لأخذ رأيه حول طرق الاتصال المتبعة والمعتمدة وأثرها على أداء الموظفين.

ب- الاستبيان: وهو أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان في شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان.⁽²⁾

10- تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم الاعتماد على الخطة التالية:

الفصل الأول: حُصص للجانب النظري (دراسة في المفاهيم لوسائل الاتصال الإداري) قُسم إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الاتصال الإداري، تتدرج تحته خمسة مطالب تضم مفهومه- مكوناته- أهميته- أهدافه- أنواعه، بينما تناولنا في المبحث الثاني أهم وسائل الاتصال الإداري، ويضم ثلاثة مطالب تطرقنا فيها إلى مفهومها- أنواعها- والعوامل والأسس المحددة لاختيار وسيلة الاتصال المناسبة، أما في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى أهم معوقات الاتصال الإداري.

الفصل الثاني: حُصص للمتغير التابع ألا وهو الأداء الوظيفي المعنون بـ (الأداء الوظيفي دراسة في المفاهيم) قسمناه بدوره إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الأداء الوظيفي، تتدرج تحته أربعة مطالب تضم: تعريفه- أبعاده- محدداته- أنواعه، بينما تناولنا في المبحث الثاني علاقة الأداء الوظيفي بالبيئة التنظيمية، تتدرج تحته ثلاثة مطالب تضم وسائل الاتصال الإداري وعلاقتها بكل من:

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات ، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² محمد شليبي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

العوامل الإنسانية، ظروف الوظيفة، ظروف المؤسسة، مستوى التكنولوجيا بالمؤسسة، أما المبحث الثالث تناولنا فيه تقييم الأداء و إجراءات تحسينه.

الفصل الثالث: والذي حُصص للجانب التطبيقي لدراستنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، لمعرفة مدى تأثير وسائل الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي، قسمناه إلى مبحثين حاولنا في المبحث الأول تقديم شامل لميدان الدراسة، بتطرقنا إلى لمحة عامة عن المؤسسات العمومية، وبشكل أخص تقديم نبذة تعريفية للمديرية والهيكل التنظيمي لها، وفي المبحث الثاني استعرضنا فيه خطوات وتحاليل نتائج الدراسة.



الفصل الأول:
وسائل الاتصال الإداري
دراسة في المفاهيم

تمهيد:

لقد عمل الاتصال عبر العصور منذ نشأة الإنسانية على تنامي الحضارات والتي وصلت إلى ما نشهده الآن من تقدم ورقي في كافة مناحي الحياة، فالإتصال عملية جوهرية لسائر المخلوقات وبدونه يعيش الإنسان منعزلاً عن بقية المجتمع سواء انعزال حضاري أو انعزال اجتماعي، ونظراً لأهمية الإتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في جميع الميادين العلمية، نجد من بينها الإتصال في المنظمات الذي يعد بمثابة القلب النابض في حياة المنظمة، من خلال التعرف إلى المشكلات والمعوقات ذات العلاقة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة، وطرق تذليل هذه المشكلات من خلال تحسين فعالية عملية الإتصال وزيادتها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الإتصال الإداري بصفة عامة والتركيز بصفة خاصة على أهم وسائل الإتصال الإداري، مكوناته، أهميته، أنواعه، وفي الأخير نحاول إبراز معوقات الإتصال الإداري ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري

يعتقد الكثير من الناس أن الاتصال ماهي إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية تعتمد على وسائل اتصالية معروفة لكن في الحقيقة هي عكس ذلك، لأننا لو تمعنا في مفهوم الاتصال لوجدناها ظاهرة معقدة يصعب على الكثير من الناس حسن استعمالها، باعتبارها عملية ديناميكية تتصف بالاستمرارية، خاصة بعد ظهور التكنولوجيا التي تدفع إلى تطوير وسائلها الاتصالية لمسايرة التطورات البيئية⁽¹⁾.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري

تعتبر عملية الاتصال جزءاً لا يتجزأ من عمل كل منظمة، حيث تُمارس القيادة دورها ويتحقق التنسيق من خلال الاتصال، فكلما ازداد فهم المدراء لمشكلات الاتصال وحسن استعماله، ازدادت فاعلية المنظمة.⁽²⁾

الفرع الأول: تعريف الاتصال

بذل العديد من الباحثين والمتخصصين جهوداً كبيرة لوضع وتحديد معنى محدد للاتصال وبالتالي تعددت التعريفات التي وُضعت له ومن بينها ما يلي:

أولاً: تعريف الاتصال لغة:

ورد في العديد من المعاجم والقواميس تعاريف عن الاتصال منها:

عرف قاموس **المفضل للاتصال بمعنى** " يتصل اتصالاً الشيء بالشيء، التصق به".⁽³⁾

¹- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006، ص 14.

²- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، عمان(الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 267.

³- عزة عجان، المفضل، قاموس عربي للتلاميذ والطلاب، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 17.

كلمة اتصال "Communication" مشتقة من الكلمة اللاتينية "Communis" وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو اتخاذ القرار، أي أن الاتصال لغة يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.⁽¹⁾

ثانياً: تعريف الاتصال اصطلاحاً:

عرف مصطلح الاتصال العديد من المفاهيم منها:

يُعتبر الاتصال، نشاط إنساني رافق الحياة الإنسانية منذ البداية، وقد اتخذ أشكالاً ووسائل بسيطة في البداية، كانت ركيزة مهمة في العلاقة بين الإنسان وأخيه، وبينه وبين الجماعة، فالإتصال يعد عاملاً مهماً في التطور والتغيير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، كما أنه يعد أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الأفراد والجماعات.⁽²⁾

يعرفه "محمود عودة": "بأنه عملية تشير إلى الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه".⁽³⁾

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه ركز: عن الكيفية والوسيلة التي تتم عبرها العملية الاتصالية في بيئة معينة.

كما يعرفه "كارل هوفلاند": "بأنه العملية التي يقوم خلالها القائم بالاتصال بمنبهات لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين".⁽⁴⁾

من خلال هذا التعريف يتبين أن الاتصال هو: نقل مجموعة من المعلومات يملكها فرد أو مجموعة من الأفراد متواجدين في مكان ما إلى فرد أو مجموعة من الأفراد يقيمون في مكان آخر.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - محمود أحمد فياض، وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص192.

³ - عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص31.

⁴ - المرجع نفسه، ص 32.

يعرف "مانويل كاستلز" الاتصال بأنه: "المشاركة في معنى من خلال تبادل المعلومات، والعملية الاتصالية تحدها تكنولوجيا الاتصال وخصائص المرسلين والمستقبلين للمعلومات ورموزهم الثقافية المرجعية وبروتوكولات الاتصال ونطاق عملية الاتصال، بحيث لا يمكن فهم المعنى إلا في سياق العلاقات الاجتماعية التي تُعالج فيها المعلومات وعملية الاتصال".⁽¹⁾

نستنتج من تعريف مانويل كاستلز للاتصال: أنه ركز على المعايير والعوامل التي تحدد طبيعة العملية الاتصالية، خاصة منها الوسائل التكنولوجية.

من خلال ما سبق من تعريفات للاتصال يمكننا أن نقول عن مفهوم الاتصال: "أنه نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، لنقل أفكار ومعلومات ومعتقدات من طرف يُسمى المرسل إلى الطرف الآخر يسمى المستقبل، من خلال استخدام قنوات الاتصال مثل اللغة المباشرة المنطوقة، والرسائل الكتابية غير اللفظية، بهدف الاستجابة المطلوبة بين الطرفين".

الفرع الثاني: تعريف الاتصال الإداري

يختلف الاتصال الإداري عن أنواع الاتصالات الأخرى، والتي سبق أن حاولنا تقديم تعريفات لها، وذلك أن كلا منهما يحتاج إلى مرسل ومستقبل، سواء في منظمة خاصة (التعامل مع الآلات والأجهزة) أو منظمة عامة، فكليةما يعملان على تلقي البيانات والمعلومات من توجيهات وأوامر وتقارير إلى منشورات واتصالات هاتفية.

كما يرى "برنارد" أن للمنظمة ثلاث مقومات هي:

- هدف تسعى لتحقيقه.
- سعي الأفراد لتحقيق الهدف.

1 - مانويل كاستلز، ترجمة: محمد حرفوش، سلطة الاتصال، القاهرة: دار الثقافة، ط1، 2014، ص91.

- اتصالات فعالة تحركهم في اتجاهه وتبقي على رغبتهم في تحقيقه⁽¹⁾

لقد وُضعت عدة تعريفات للاتصالات الإدارية، نذكر منها:

يذهب البعض إلى أنها: "عملية تبادل المعلومات بين إدارات المنظمة وأقسامها وجمهورها الخارجي من

منظمات وأفراد، من أجل تحقيق أهداف معينة".⁽²⁾

نستنتج من هذا التعريف أن الاتصال الإداري هو: تبادل للمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة

وأنواعها، لغرض تحقيق أهداف مسطرة مسبقاً.

ويذهب البعض الآخر إلى أنّها: "هي التي تعني بإنتاج البيانات والمعلومات الضرورية أو توفيرها

وتجميعها لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها وتبادلها وإذاعتها، بحيث يمكن للفرد والجماعة بإحاطة الغير

بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، والتعديل والتغيير في هذا

السلوك، أو توجيهه وجهة معينة".⁽³⁾

يعرفه الدكتور "عبد الغفور يونس" بأنه: "إيجاد الفهم المشترك بين العاملين في التنظيم لتأدية الأعمال

المطلوبة منهم، التي يتوقع الإداريون تحقيقها".⁽⁴⁾

نستنتج من خلال هذا التعريف بأن الاتصال الإداري لكي يتحقق: وجب التنسيق والتفاهم بين أفراد

المنظمة، وذلك بإيصال وتميرير المعلومات بينهم، وهو ما سيساهم في نجاح العمل الإداري.

يعرفه الدكتور "سليمان الطماوي": "أن عملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز

الإداري سواء في علاقاته الداخلية والخارجية، والتي تتم في صورة بسيطة ومباشرة وغير رسمية في المكاتب

1 - عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2 - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

3 - عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

4 - حسين عثمان محمد عثمان، أصول الإدارة العامة، بيروت (لبنان): منشورات الحلبي الحقوقية، ط 1، 2007، ص 449-450.

الصغيرة المكونة من عدد محدود من الموظفين، ولكن بصورة معقدة ورسمية وذات طابع غير مباشر في المنظمات الكبيرة".⁽¹⁾

نستنتج: من هذا التعريف أنه من خلال الاتصال يتم التواصل داخل المنظمة وخارجها، ثم أن الاتصال في المنظمات البسيطة يكون وديا ومباشرا، بينما يكون رسميا ومعقدا في المنظمات ذات الطابع الكبير".

يعرفه ألكس مكايلي "Alex Muccheille" بأنه: "مجموعة من الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي، أو المتخصصين الآخرين، الذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمنظمة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التداخل واحتواء الأفراد مع قيم المنظمة، وكذا تحريك وتفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المنظمة، وهو النشاط الذي يشمل القاعدة والقمّة والمشاركة في إدارة الأفراد بهدف تحريكهم وتحقيق التناسق الاجتماعي داخل المنظمة، وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها: جريدة المؤسسة، الملصقات، الاجتماعات".⁽²⁾

نستج من تعريف "ألكس مكايلي" أنه ركّز على الدور البارز الذي تقوم به قيادة المنظمة، ألا وهو تفعيل العملية الاتصالية بين مختلف الفئات الإدارية داخل المنظمة، باستعمال الوسائل الاتصالية المتوفرة لديها.

من خلال هذه التعريفات يمكننا القول عن الاتصال الإداري كعملية أنه: نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة، ووسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وجميع الأنشطة المختلفة للمنظمة.

¹ - حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 450.

² - Alex muccheilli , **le sciences de l information et de la communication**, pari: édition hachette, 1995, p166.

المطلب الثاني: مكونات عملية الاتصالات الإدارية

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية، لابد من توفر عدة عناصر أساسية وهي:

1- المرسل (Sender): وهو كل شخص يريد إيصال فكرة، للحصول على معلومة أو إعطاء إشارة

عن حركة، يبدأ المرسل بترميز عملية الاتصال وذلك من خلال وضع رموز مختارة مثل الكلمات أو تعابير الوجه لإيجاد الرسالة.

2- الرسالة (Message): وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو

معلوماته، ولاشك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها ذات أهمية لكل من المرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.⁽¹⁾

3- قناة الاتصال (Channel): وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل، سواء

كانا شخصين، أو المرسل شخص والمستقبل جماعة، أو بين مؤسسة ومؤسسات أخرى، وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية وما يترتب عليها من ردود فعل لهذه الرسالة أو استخدامها لها.

كما قد تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الأشخاص، من إشارات

غامضة غير محددة، وكتابات تصويرية بدائية، وعلاقات رياضية محددة بدقة وتفصيل.⁽²⁾

4- المستقبل (Receiver): وهو الشخص الذي يستلم الرسالة، وقد يكون فردا أو جماعة أو جمهورا،

فعملية استقبال الرسالة وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل واتجاهاته وقدراته ومهاراته الاتصالية وإدراكه للموقف، لذلك فإن فهمه للرسالة يمكن أن يختلف عما قصده المرسل إليه.

5- التغذية العكسية (feed back): وهي الاستجابة من قبل المستقبل لرسالة المرسل إذ يستمر

الاتصال في كثير من الحالات إلى ما بعد تحليل النشاط النهائي وهو ما يسمى بالتغذية الراجعة، فهذه

¹ - حسين فايز، سيكولوجيا الإدارة العامة، عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2007 ص 207.

² - عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

العملية تعتبر من أحد المبادئ الأساسية لتحقيق أهداف الاتصال بإنشاء خط اتصال ذي اتجاهين وهو ما ليس معمولاً به في منظمات الدول النامية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الإداري

يعد الاتصال من أهم العمليات الإدارية التي لا يمكن لأي عملية إدارية أن تكتمل من دونها، وأي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن يحدث نتيجة سيئة في مستوى أعمال أية منظمة من المنظمات. وتتأكد أهمية الاتصالات الإدارية في الإدارة من خلال اعتماد بعض النظريات الإدارية على مبدأ المشاركة واتخاذها مبدأ عاماً لإنجاح الإدارة، فعملية الاتصالات الإدارية تحافظ على استمرارية النشاط ونموه وبقائه لأطول فترة ممكنة، ويظهر ذلك التفاعل بين العاملين في المنظمة والمتعاملين معها، ويمكن إيجاز أهمية الاتصالات الإدارية فيما يلي:

- مساعدة المديرين على أداء وظائفهم الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية بنجاح وتحقيق تطور ونمو الإدارة وتطورها.
- تساهم الاتصالات الإدارية في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.

¹ - فايز حسين، مرجع سبق ذكره، ص 208.

- يتم من خلال عملية الاتصال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المنظمة، فالإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.⁽¹⁾

المطب الرابع: أهداف الإتصال الإداري

يورد في هذا الصدد "صالح بن نوار" جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال الإداري إلى تحقيقها نذكر منها:

- 1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: بحيث يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق مع الأفعال على حساب أهداف المؤسسة التي تصبو إليها.
- 2- المشاركة في المعلومات: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة وذلك لتحقيق التنظيم.
- 3- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في مواقف دون حرج.
- 4- تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.
- 5- تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات من خلال الإتصال يخلق الدافعية والرضا عند العاملين، وهو الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.⁽²⁾

¹ - محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص198-199.

² - جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، 2008-2009، ص56.

المطلب الخامس: أنواع ونماذج الاتصال الإداري

هناك نوعان رئيسيان من الاتصالات داخل المنظمات، الأول الاتصال من حيث درجة رسميته، والثاني الاتصال من حيث اتجاهه.

أولاً: الاتصال من حيث درجة رسميته

هو اتصال يجري داخل المنظمة عبر مسارين، يمثل المسار الأول الاتصال الرسمي، والمسار الثاني الاتصال غير الرسمي، وفيما يأتي توضيح لهذين المسارين:

- 1- الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بين خطوط السلطة الرسمية في إطار البناء التنظيمي، حيث يكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد المتبعة في المنظمة، ومن أشكال هذا الاتصال (المؤتمرات، المقابلات، الاتصالات الهاتفية، المجلات والنشرات).⁽¹⁾
- 2- الاتصال غير الرسمي: وهو الذي يتم من خلال قنوات غير رسمية بين الأفراد والجماعات شفويًا أو كتابيًا دون قواعد تنظيمية محددة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها،⁽²⁾ فإذا كانت الاتصالات الرسمية قد حددت أشكال علاقاتها الاجتماعية وفق التنظيم الإداري الرسمي، فالاتصالات غير الرسمية تنشأ بطريقة تلقائية وتشكل مجموعة من علاقات اجتماعية غير رسمية مثل الروابط الإنسانية والصدقات الشخصية والمصالح المهنية المشتركة، وقد تكون بعض هذه الاتصالات هابطة وأخرى صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي.⁽³⁾

ومن دوافع ظهور التنظيم غير الرسمي ما يلي:

- وجود حاجات ورغبات للأفراد العاملين يرغبون في إشباعها.

¹- عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 314.

²- المرجع نفسه، ص 317.

- ظهر كمقابل للتنظيم الرسمي الذي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل يساير ظروف المنظمة المتجددة والمتغيرة.

- اتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير في ظل التنظيم الرسمي.

- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمي وسبب ذلك غموضه وعدم وضوحه لدى الأفراد العاملين.⁽¹⁾

ثانياً: الاتصال من حيث اتجاهه

يقسم العلماء الاتصال من حيث اتجاهه إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- الاتصال الهابط أو النازل: وهو عبارة عن تدفق المعلومات والأفكار من المستوى الأعلى إلى أسفل

السلم التنظيمي، تنتقل فيه المعلومة عبر التدرج الرسمي في شكل قرار أو في شكل مطالب من الرئيس إلى

المرؤوس، أي يكون هذا الاتصال على شكل أوامر وتوجيهات، فالالاتصال النازل من خلاله تمرر إدارة المنظمة

رسائلها إلى الموظفين، وهذا عبر عدة وسائل اتصالية كالمذكرات المصلحية والإعلانات والنشرات الداخلية⁽²⁾.

2- الاتصال الصاعد: وهو الذي يتجه من المستويات الإدارية التنفيذية الدنيا إلى المستويات الأعلى،

وتكون بطيئة لأنها تصطدم بكثير من الإجراءات، ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما

جاء به كل من "ليسلي" و"ليود" في أربع نقاط:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدم خطته المستقبلية.

- مشكلات وشكاوى العمل التي تحتاج إلى معالجة ووقفة من طرف المدير.

- بروز أفكار جديدة حول تحسين سبل العمل وطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في

سياسة التنظيم.

- نقل معلومات تتعلق بمشاعر العاملين حول جوانب العمل المختلفة.

¹ - جلال الدين بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص48.

2- Philippe Morel , **La communication d'entreprise**, paris: édition Vuibert,2000, p 89

3- الاتصال الأفقي: وهو الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ويسمح هذا النوع من الاتصال بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، وهو الأمر الذي يسمح ويعطي فرصة للمديرين باتخاذ قرارات استنادا إلى معلومات كافية.⁽¹⁾

وهناك من يسميه الاتصال الجانبي: وهو الاتصال الذي يكون في نفس مستوى التسلسل الهرمي، فقد يسري مثلا بين مدراء لهم نفس الصلاحيات، أو عمال لهم نفس الرتبة الوظيفية، وقد يكون بين مختلف المستويات الإدارية.

وتعتبر هذه الاتصالات الجانبية (الأفقية) ضرورية لإحداث التنسيق والتناغم والانسجام المطلوب بين المستويات والأقسام الإدارية المختلفة، كما قد يكون هذا النوع من الاتصال في بعض الأحيان سلبيا، وذلك في حالة تجاوز الموظفين التنفيذيين لحدود مهامهم وصلاحياتهم المسندة إليهم تنظيما وقانونا.⁽²⁾

ثالثا: نماذج الاتصال

إن الاتصال هو تبادل الفهم والمعلومات بين طرفي الاتصال عبر عناصر العملية الاتصالية، ولقد أخذ بعض العلماء هذه العناصر في أشكال نماذج مما يسهل التعامل مع متغيرات وعناصر هذا الحدث وجزئياتها الرئيسية ووظائفها كما تكمن أهميتها في الفهم الجيد للعملية الاتصالية وتوضيح العلاقة بين متغيراتها من خلال مجموعة من الرموز والأشكال، ويمكن توضيح هذه النماذج الاتصالية على النحو التالي:

1) النماذج الخطية (أحادية الاتجاه):

• نموذج أرسطو:

ويعد هذا النموذج من أقدم نماذج الاتصال، والاتصال عنده نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع

¹ - حدة بوغراب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014، ص 26.

1-Stephen Robbins est autre; Comportement organisationnels, France, 12 édition, Pearson éducation, p376.

غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها، أما نموذجها يتكون من المتحدث - الكلام - المستمع.

كما ذكر الدكتور مكاي في كتابه الاتصال ونظرياته المعاصرة عن نموذج أرسطو على أنه البحث عن جميع وسائل الإقناع المتاحة، وقد نظم أرسطو دراسته تحت العناوين الرئيسية الآتية:

- الخطيب..... (المرسل).
- الخطبة..... (الرسالة).
- المستمع..... (المتلقي).

(كما في الشكل الموضح أدناه) أي أن المصدر الاتصالي لدى "أرسطو" هو المتحدث الذي هدفه إيصال فكرة محددة عبر وسيلة التخاطب المباشر والذي يحتوي المضمون، والمتلقي هنا يمكن أن يكون فرداً أو جماعة، فكان محور نموذج أرسطو هو الأثر الإقناعي.⁽¹⁾



الشكل (1) نموذج أرسطو⁽²⁾

- نموذج هارولد لازويل :

يقترح هارولد لازويل خمسة أسئلة للتعبير عن الاتصال هي:

¹ - berlo dk ,the process of communication :an introduction to theory &practice, NY, holt-Rinhart and wintson ,(n,d), p23.

² - من إعداد الطالب، اعتماداً على نموذج أرسطو.

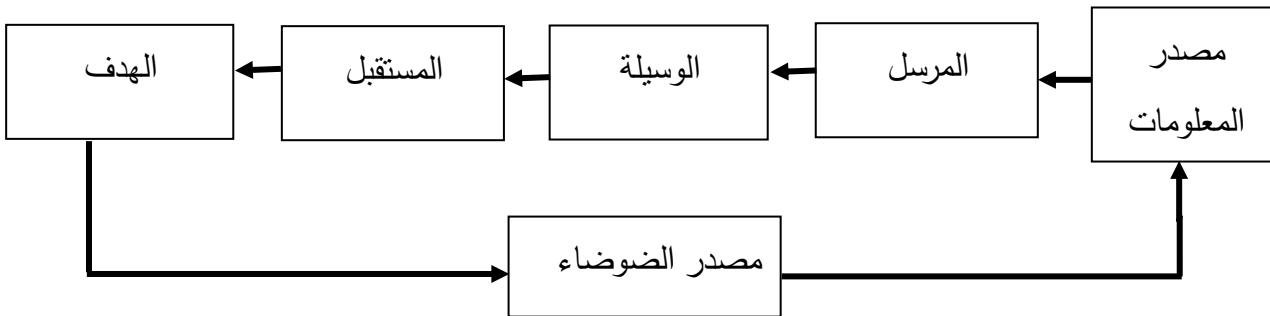
- من؟ -Who ?
- ماذا يقول؟ -says what ?
- لمن يقول -says to whom?
- بآية وسيلة(قناة) -in which channel ?
- وبأي تأثير؟ -with what effect ?

ونستخلص أن "لازويل" لخص في نمودجه حدوث تأثير في عملية الاتصال في حين أهمل رجع الصدى أو ما يسمى بالتغذية العكسية للعملية والتي تنتج عن التأثير الذي يفترضه "لازويل".

• نموذج شانون وويفر:

في عام 1949 نشر "شانون" نتائج البحث الذي أجراه لشركة بيل للهاتف، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج "شانون وويفر" للاتصال، وقد وصفا الاتصال من خلال ستة عناصر رئيسية وهي:

- (1) مصدر المعلومات
- (2) المرسل
- (3) الوسيلة
- (4) المستقبل
- (5) الهدف
- (6) مصدر الضوضاء⁽¹⁾



الشكل (2) نموذج شانون وويفر⁽²⁾

(2) النماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه):

¹ - berlo dk , (op.cit) p 24

² - من إعداد الطالب، اعتمادا على نموذج شانون وويفر

عندما نصف أمراً ما على أنه عملية (process)، فنحن نعني بذلك أنه له بداية أو نهاية، فالعملية

هي أي ظاهرة تتغير بشكل مستمر بمرور الوقت.⁽¹⁾

• نموذج روس:

ويتضمن نموذج "روس" التفاعلي على ستة عناصر أساسية وهي:

- المرسل Sender.....

- الرسالة Message.....

- الوسيلة Channel.

- المتلقي Receiver.....

- رجوع الصدى Feedback.....

- السياق Context

أي أن نموذج "روس" للاتصال تضمن مرسل يضع أفكاره على شكل رموز ومنبهات ويتم نقل هذه الرسالة التي هي عبارة عن رموز من خلال القنوات والوسائل التي تحمل الرسالة إلى المتلقي، فيستوعب المتلقي الرسالة ويفكك رموزها مما يحدث يفسر استجابة لهذه المنبهات عن رد فعل أي رجوع صدى لمعرفة مدى تحقيق هدف التأثير، وأضاف روس لنموذجه السياق أو المناخ العام التي يحدث فيها الاتصال ويحتوي هذا السياق مشاعر واتجاهات لكل من المرسل والمستقبل.

- نموذج ولبرشرام:

في عام 1954 استخدم "ولبرشرام" نموذجه التفاعلي العناصر الأساسية في نموذج "شانون وويفر" إلا

أنه أضاف إلى هذه العناصر عنصرين هما: رجوع الصدى والخبرة المشتركة.

¹- berlo dk , (idem).

بحيث يرى "ولبرشرام" المصدر الذي يسعى إلى نقل معلوماته ومشاعره إلى الطرف الآخر، عليه أن يضع تلك المعلومات في رموز لفظية وغير لفظية، فالرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمستقبل بحيث أنه كلما تشابه إطار الدلالي زاد احتمال أن الرسالة تعني نفس الشيء لدى كل منهما.

ووضع "ولبرشرام" معادلة تصف مدى ضرورة اختيار المرسل للرسالة والجهد الذي يتطلبه المتلقي في فهم هذه الرسالة.

$$\text{اختيار الرسالة} = \text{قدر الجزاء} - \text{قدر العقاب} = \text{الجهد المطلوب}$$

فإذا كان الجهد الذي يتطلبه فهم الرسالة من جانب المتلقي كبيراً، يفضل أو يعمل القائم بالاتصال على زيادة الجزاء الذي يحصل عليه المتلقي من اختيار تلك الرسالة، ويقلل قدر العقاب أو الأذى الذي يترتب على التعرض إليها وإدراكها. (1)

¹- berlo dk, the process of communication , (op.cit) , pp,41. 43

المبحث الثاني: وسائل الاتصال الإداري

إن مشكلة الإدارة الأولى في عصرنا الحالي هي مشكلة الاتصالات، أي توفير المعلومات والبيانات اللازمة للعمليات الإدارية وتقديم أداء وظيفي جيد، وإذا كانت وسائل الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية الممارسة الإدارية، لأن الاتصالات ووسائلها ونوعية الأداء الممارس يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به.

المطلب الأول: مفهوم وسائل الاتصال الإداري

هناك طرق متعددة للاتصال الإداري تستخدم وسائل كثيرة لنقل الرسالة الإدارية، ولكي تتحقق الاستجابة الكاملة لهدفها (الرسالة) لابد من استخدام الوسيلة المناسبة، وقبل التطرق إلى مختلف وسائل الاتصال الإداري، نحاول تقديم مفهوم لها:

الفرع الأول: تعريف تقنيات الاتصال

هي الأدوات والأوعية والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة ودقة أكبر.⁽¹⁾

أو هي الشكل واللغة التي يستخدمها المرسل لكي يعبر عن رسالته أو ما يرغب في توجيهه من أفكار ومعلومات، وتتأثر عملية اختيار الوسيلة بعوامل عدة من بينها طبيعة موضوع الرسالة، والغرض منها، وهدفها، ونوع وطبيعة المستقبل الذي تتجه إليه الرسالة.⁽²⁾

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الاسكندرية: الدار الجامعية، ط 6، 1997، ص 353.

² - عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الفرع الثاني: تعريف وسائل الاتصال الإداري

من خلال التعريف السالف الذكر لمصطلح وسيلة وتقنيات الاتصال، يمكننا القول بأن وسائل الاتصال الإداري هي: الأداة التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات والآراء ونقل الرسائل، بين مختلف المستويات الإدارية، وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية الإدارية وما يترتب من ردود أفعال لهذه الرسائل وتطبيقها، بغية تحقيق هدف معين.

وتُعرف أيضا: بأنها مجموعة من الطرق والترتيبات التي تكفل بتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة، ومع التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال أسهمت تلك الوسائل في سرعة تزويد البيانات والمعلومات لمختلف المستويات الإدارية للمنظمة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أنواع وسائل الاتصال الإداري

تُستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين أفراد المنظمة إلا أن اختيار الأسلوب المناسب يتوقف على الظروف المتاحة بالمنظمة، وعلى النمط المتعامل به ونوعية المعلومة المراد إيصالها، إذ يمكن القول أن استعمال أكثر من أسلوب في وسائل الاتصال الإداري سيكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد، ويمكن تقسيمها بشكل أساسي إلى ثلاث طرق:

الفرع الأول: الاتصال الشفوي

يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما، ذلك أن هذا النوع من الاتصال يعفي المرسل من الشكليات الرسمية ويوحي مودة بين طرفي الاتصال ويسمح بوجود الاتصال الشخصي، أي وجها لوجه، حيث يشجع بتبادل الأسئلة والأجوبة ومنه تبادل الآراء والأفكار، كما أن التكنولوجيا

¹ - عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 353

الحديثة أضافت إليه بعدا آخر، كالهاتف السلبي واللاسلكي، حيث أن الرئيس الإداري ظل لمدة طويلة يتصل بموظفيه من خلال التنقل إليهم.⁽¹⁾

فالاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهيا، أي عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به (الكلمة المنطوقة) ولا يشترط أي يرى الرئيس المرؤوس، إذ يكفي بسماع صوتهم، وهو الأسلوب الذي يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي، بأنه أكثر سهولة وأكثر إقناعا للمرسل إليه، ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج شروحات وتفسيرات دقيقة.⁽²⁾

ومن أهم طرق الاتصال الشفوي ما يلي:

(1) الوسائل الشفهية المباشرة: ومن أهم أمثلتها:

التعليمات والأوامر: حيث يصدر الرؤساء أوامر وتعليمات إلى المرؤوسين لإنجاز مهام محددة.

الاستشارة: وذلك باستعانة المنظمة ببعض المستشارين من داخلها أو خارجها للاستفادة منهم في حل مشكلات معينة، وقد تستخدم الاستشارة كوسيلة لتبادل المعلومات خاصة الاستشارة الداخلية.

المقابلات: ويقصد بها المقابلة الرسمية لمعالجة موضوع معين، ويجب مراعاة الحديث وتعبيرات الوجه أثناء المقابلة خوفا من تشويه المعنى المقصود، وقد يتم استخدامها كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب، ولحل المشاكل ومثل ذلك المناقشات المفتوحة،⁽³⁾ ومن أهم أنواع المقابلات: (المقابلات الإعلامية، مقابلات التوظيف، مقابلات التدريب، مقابلات الإجراءات التأديبية، مقابلة التقييم لأداء الموظف).⁽⁴⁾

الاجتماعات والمؤتمرات: حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل المعلومات والآراء والأفكار، وقد تكون الاجتماعات بين أفراد المستوى الوظيفي الواحد، أو بين الرئيس والمرؤوسين، أو بين ممثلي المنظمة وأطراف خارجية.

¹ - محمود عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، الاسكندرية، مصر: دار الكتاب الجامعي، 1971، ص16.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، عمان، (الأردن): الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص216.

⁴ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص209.

الندوات: إذ يجتمع العاملون والرؤساء لمعالجة موضوع يصعب معالجته على مستوى اللقاءات الفردية وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات.

البرامج التدريبية: والتي تهدف إلى زيادة قدرات الموارد البشرية وتمييزها، حيث يقوم المدرب بدور المرسل والمتدرب بدور المستقبل.

(2) الوسائل الشفهية غير المباشرة: ومن أمثلتها:

الهاتف: الذي يعتبر من أهم قنوات الاتصال غير المباشر فلقد يتم تسجيل المكالمات ونقلها بين الأفراد العاملين.⁽¹⁾

ومن شروط نجاح الاتصال الشفهي ما يلي:

- خلق جو ودي يسمح أثناء الاتصال بالتفكير والتحدث دون أن يشعر الفرد العامل بما يمنعه من ذلك.
- إتاحة الفرصة لكل أعضاء المنظمة لكي يشترك كل منهم برأيه في إدارة العمل.
- تكوين لجان عمل أو تخطيط أو تنظيم تسمح بتبادل الفكر والآراء بين مختلف الخبرات والمستويات في المنظمة.

- إنشاء قنوات تسمح بتطبيق محتوى الاتصال بين كل فروع المنظمة وأعضائها.⁽²⁾

مميزات الاتصال الشفهي:

- يعتبر من أفضل الطرق لإرسال المعلومات إلى الغير مباشرة.
- طريقة غير رسمية لإشعار الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتية.
- تتيح الفرصة للمرسل بأن المعلومات التي أرسلها إلى المستقبل قد تم استيعابها من طرفه.
- السرعة والسهولة في نقل مضمون الاتصال في الوقت نفسه.

¹- عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص340-341.

²- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عمان، (الأردن): جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص318.

هناك بعض العيوب للاتصال الشفهي نذكر منها:

- أنه لا يساعد على التركيز في الأفكار بشكل دقيق.
- لا يتيح الفرصة لإثباته مستقبلاً وذلك بسبب عدم تسجيله وتدوينه.
- يكون سبباً في خلق جو من الجدل والنقاش خاصة في الاجتماعات وهو ما يستغرق وقتاً طويلاً.
- احتمال وقوع الأخطاء في فهم البيانات والمعلومات لدرجة كبيرة أحياناً.⁽¹⁾

الفرع الثاني: الاتصال الكتابي

يتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويستعمل هذا الأسلوب بصفة أكبر في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة في التنظيم، ولكي يتحقق الهدف من الاتصال الكتابي، يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والدقة والوضوح، ومن أشكاله:

التقارير: وقد تكون ذات طابع دوري تحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية، وهي جد فعالة للاتصال بالعاملين، حيث يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر ثم يحفظها بين الملفات لينسى له الرجوع إليها عند الحاجة، إذ يمكن إيصالها إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة بسرعة ويسر، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه.

الوثائق الإدارية الوظيفية (مراسلات - برقيات): ومن خلالها تُنقل المعلومات الفنية، القانونية، الإدارية، العملية، الاجتماعية، أي أن الوثائق الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتهتم أساساً بالعمل الإداري، كالتعليمات التي يقدمها مسؤول ومدير المنظمة.⁽²⁾

المذكرات وسجل الاقتراحات: يُتناول فيها المشكلات الإدارية، أو اقتراحات صائبة تسهم في تقدم العمل

¹ - عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 335-336.

² - بوكجيل سامية، دور الاتصال في تطوير أداء العمال بالمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، 2014-2015، ص 76.

وتطوره، وهو ما يستوجب على القائد الإداري الاهتمام بها ودراستها.⁽¹⁾

لوحة الإعلانات والنشرات الداخلية: تُستخدم كوسيلة لإبلاغ العاملين بتعليمات وأخبار ومعلومات تتعلق بوظائفهم، كجداول الاجتماعات والأعمال، ومواعيد العطل الرسمية، كما يُستحسن أن يراعى هنا اختيار المكان المناسب لوضع لوحة الإعلانات والنشرات لكي تؤدي الغرض الرئيسي منها.

المجلات الحائطية: وهي التي تركز على أخبار المنظمة والعاملين بها وأنشطة المنظمة في مختلف المجالات.⁽²⁾

الشكاوى: وسببها في غالب الأحيان يكون بسبب توزيع العمل بين العمال بطريقة غير عادلة، فيمكن القول بأن الشكاوى هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوى، ومحاولة القضاء عليها، فالعامل عندما يشعر بالظلم لا يكون أداؤه على المستوى المطلوب، وهو ما سيؤثر سلباً على السير الحسن للمنظمة.

وحتى تكون الاتصالات الكتابية جيدة وواضحة، يستحسن مراعاة اللغة البسيطة، واستعمال الرسوم والأشكال، وذلك للتوضيح والشرح والتفسير أكثر، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة وغير الضرورية.

وللاتصال الكتابي عدة مزايا نذكر منها:

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف، بصفة أكبر من الاتصال الشفهي.

- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وجهدها ومالها.

- يمكن الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، وذلك للرجوع إليها عند الحاجة.

رغم المزايا التي يتسم بها أسلوب الاتصال الكتابي إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب، ومنها:

- أنه لا يكون مناسباً في الظروف الاستثنائية، التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى

عمال التنظيم أو الرئيس الإداري.

¹ - حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 263.

² - عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 343-344.

-يمنع هذا الأسلوب، احتمالات التأويل فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل، إلا المعنى الذي ينسجم وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل.⁽¹⁾

الفرع الثالث: الاتصال الحركي

ويستخدم هذا النوع من الاتصال لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون وإرسال الرسائل، إضافة إلى هذه الوسائل الاتصالية هناك وسائل الاتصال المصورة، ذات الاستخدام الواسع في ميادين إدارة الأعمال.⁽²⁾

الفرع الرابع: الوسائل السمعية البصرية

ويمكن أن نذكر من هذه الوسائل:

✓ **المحاضرة عن طريق الشاشة:** وتعتبر من التقنيات الحديثة في نقل المعلومات بالتقنيات السمعية البصرية، إذ تسمح عن طريق الشاشة بعقد اجتماعات مع المشاركين المتواجدين على مسافات بعيدة عن مكان العرض تستعملها المنظمة في عرض مواضيع ومشاريع جديدة ومن إيجابياتها أنها تسمح باجتماع أكبر قدر عدد ممكن من المشاركين في وقت وفي آن واحد.⁽³⁾

✓ **تكنولوجيا الإعلام الاتصال الحديثة:** وتشتمل هذه الوسائل تكنولوجيات التخزين والنقل الجديدة للبيانات، وبخاصة الألياف البصرية، وبرامج الكمبيوتر المتطورة، التي أنتجت صيغ جديدة للاتصال الإداري التفاعلي، كالبريد الإلكتروني فقد مكن الموظفين والمسؤولين داخل المنظمة من التقارب أكثر بينهم من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية، ونقل التقارير بين مختلف هياكل المنظمة، ومن إيجابياتها أنها تساعد على إيصال الرسالة إلى عدة مسؤولين في المؤسسة حتى في حالة غيابهم.

¹ - سامية بوكحيل، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² - شفيقة حناوي، دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2012-2013 ص 34

³ - حليلة موساوي، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، 2014-2015 .

كما أن استحداث نظام شبكة الانترنت الداخلي (Intranet) كان لها دور حاسم في عمليات الاتصال داخل المنظمات فلقد ساهم في ربط أعضاء المنظمة ببعضهم البعض وتجاوز كل الحواجز التي من شأنها عرقلة احتكاكهم وتفاعلهم.⁽¹⁾

الفرع الخامس: العوامل والأسس المحددة لاختيار وسيلة الاتصال المناسبة

هناك عدد من الأسس والعوامل يجب على الإداري أن يأخذها بعين الاعتبار عند اختياره لوسيلة الاتصال، ومن بين العوامل:

السرعة: فهناك أنواع من الرسائل على قدر كبير من الأهمية، وهذه الأهمية تتطلب السرعة في إرسالها، لذلك يجب استخدام الوسيلة التي تحقق الغرض مثل (البرقيات، الفاكس، البريد الإلكتروني).

درجة الوضوح: فالدقة في نقل المعلومة، وتجنب الوقوع في الخطأ يؤثران تأثيراً كبيراً في عملية الاستجابة، من أجل تحقيق ذلك كان من الضروري البحث عن الوسيلة المناسبة، والتي تتمثل غالباً، في استعمال أسلوب الرسائل المكتوبة في مجال الأعمال الإدارية، بدلاً من الاتصال الهاتفي، ضماناً لعدم تحريف المعلومات والبيانات المراد نقلها للمستقبل.

الأمن والسرية: وخاصة في الإدارات ذات الطابع الأمني كقطاع الشرطة مثلاً، إذ يتطلب الأمر اختيار وسيلة تتسم بالأمن والسرية في تبادل المعلومات ونقلها.

مهارات العاملين: فالمستقبلين للرسائل ليسوا على درجة واحدة من العلم والثقافة والمعرفة الفنية، لذلك يجب اختيار طريقة الاتصال المناسبة لكل وضعية، لتحقيق الهدف من الاتصال.

التكلفة: فلقد يخضع اختيار وسيلة الاتصال مع ما يناسب الإمكانيات المادية للمنظمة، وخاصة بالنسبة للأعمال الإدارية الغير مستعجلة، إذ يفضل إرسالها عبر البريد العادي.⁽²⁾

¹ - مانويل كاستلز، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² - عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 348.

أما بالنسبة للأسس التي يجب مراعاتها أثناء استخدام وسيلة الاتصال، فلقد توصلت الدراسات

والتجارب إلى ثلاث مكونات رئيسية:

(1) الكفاءة والثقة.

(2) عدم التحيز إلى فئة من العمال عن غيرها.

(3) الشخصية والحيوية في التعامل.⁽¹⁾

¹ - محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 209.

المبحث الثالث: معوقات الاتصال الإداري

ويقصد بمعوقات الاتصال جميع المؤثرات التي تؤثر سلباً، أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر ما بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تشوه معانيها، ومن بين أهم معوقات الاتصال:

1- المعوقات النفسية والشخصية: وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال، المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأشياء، ومن أشكال هذه المعوقات:

- اللغة: خاصة عندما تكون غير واضحة أو غامضة، فقد تشكل طريقة استخدام اللغة عائقاً أمام وصول الرسالة إلى المستقبل، كاختلاف اللهجات ومدلولات الألفاظ بين الفئات المختلفة وعدم القدرة على التعبير والكتابة والقراءة من أحد أطراف عملية الاتصال.

- الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر، وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية، ومشكلة التعصب الأعمى والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات، ومشكلة الغرور عند أحد الطرفين بكونه يعرف كل شيء، إضافة إلى القصور في أجهزة الاتصال كالنطق والسمع.

2- المعوقات التنظيمية: وتتمثل في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة، حيث يبين الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية، فضعف الهيكل الإداري يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وغموض في السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق إشرافها.⁽¹⁾

3- المعوقات الاجتماعية والثقافية: فكون العمل مصدراً للمركز الاجتماعي فهو أيضاً مصدراً لتبادل المشاعر والعواطف، ولا يتم ذلك إلا من خلال إشباع هذه الحاجات لدى العاملين بتبني نظام اتصال جيد،

¹ - محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 309.

إضافة إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء داخل التنظيم أو خارجه، وتتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة من طرف التنظيم.⁽¹⁾

كما أن التباين في المستوى والإدراك الثقافي بين المرسل والمستقبل، ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة هي عبارة عن مدلولات الكلمات، أما المعاني هي من ممتلكات خاصة بالفاعل حيث يفسرها ويستخرجها على ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المجسدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.⁽²⁾

4-المعوقات المتعلقة بإدارة التنظيم: هناك عدة معوقات متعلقة بإدارة المسيرة لشؤون المنظمة من شأنها عرقلة العملية الاتصالية داخل المنظمة الإدارية:

- ✓ النظرة السطحية من قبل الإدارة إلى أبعاد الاتصالات الإيجابية ومفهومها.
- ✓ عدم إدراك أهمية الاتصالات بوصفها ركيزة أساسية من ركائز الإدارة.
- ✓ عدم مراعاة الإدارة لقدرات ومواهب الأفراد، حيث قد توجد ملكات إبداع لا تُشجع.
- ✓ عدم تفعيل نظام الاتصالات من قبل الإدارة، وذلك بعدم تطويره خاصة في عدم الاستغلال الأمثل للوسائل الاتصالية التقنية الحديثة.
- ✓ التقييم السلبي المسبق لمصدر الرسالة.
- ✓ إهمال الإدارة للنزاعات التي قد تحدث بين أفراد المنظمة.
- ✓ زيادة عدد المستويات الإدارية اللازمة عن حاجة التنظيم الفعلية.⁽³⁾

¹ - حدة بوغراب، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² - محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 232.

³ - عادل بن عبد الله العوضي، مرجع سبق ذكره، ص-ص371-372.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما سبق وكل ما تم تناوله بخصوص عملية الاتصال الإداري داخل المنظمات، تظهر أهمية وقيمة هذه العملية، التي تعتبر الأساس والعمود الفقري لأي تنظيم، كما تعد الوسيلة الإدارية المستعملة للاتصال من أهم مقومات نجاح هذه العملية التي بواسطتها يرتبط ويتواصل الأفراد العاملين ببعضهم البعض في المنظمة، لذلك وجب على المؤسسات والمنظمات الاهتمام والارتقاء بهذا الجانب ويوفروا لها أهمية كبيرة، من خلال التسيير الحسن لعمليات الاتصال واختيار الوسيلة الأنسب لها، وهو ما من شأنه أن يساعد على النشاط الإيجابي لأعمال المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة بشكل عام.



الفصل الثاني:
الأداء الوظيفي
دراسة في المفاهيم

تمهيد

تعمل المنظمات على فرض نفسها بين المنظمات والتنافس معها على تقديم أحسن الخدمات وهذا لا يكون إلا بالعمل بكفاءة وفعالية ومواكبة التطورات المستمرة في علم الإدارة والتسيير وانتهاج أحسن وأفضل البرامج لتحقيق أهدافها، فالمنظمة لتحقيق أهدافها لديها العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق أهدافها وهذه الموارد نقسمها إلى ثلاثة مجموعات: الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، الموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية... الخ، والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

والمورد البشري يعتبر العنصر الحيوي في المنظمة وتزايد الاهتمام به من خلال إدراك المدراء أن العنصر البشري هو محور العمليات الإدارية فهو الذي يخطط وينفذ ويراقب ويتخذ القرارات، فالأداء هو العنصر الذي يعطي للمنظمة مكانتها، فقد ازداد الاهتمام بالأداء مع تطور الفكر الإداري فظهرت محاولات وحركات للتطوير بأسماء مختلفة وكان الأداء وتحسينه محورا رئيسيا منها: مدرسة العلاقات الإنسانية، حركة الإدارة بالأهداف، مدرسة الإدارة بالمشاركة، حركة التطوير التنظيمي، مدرسة الجودة الشاملة، حركة المنظمات المتعلمة...

هذه الحركات وغيرها ركزت على أن المنظمة التي تسعى إلى التمييز والاستمرارية لا بد لها أن تملك القدرة على الاستجابة للتغيير أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة بها ويمثل العنصر البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو.

فمن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته، أبعاده، أنواعه، العوامل المؤثرة فيه وفي الأخير طرق تقييم الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء لغة

أدى: عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب). قام بوفاء ما وجب أو استحق عليه، وفى، دفع، سدّد (أدى دينه).⁽¹⁾

ثانياً: مفهوم الأداء اصطلاحاً:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

- "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب".⁽²⁾ نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو تحمل وظيفة من طرف عامل مؤهل وإنجازها حسب الهدف المسطر لها، وأغفل هذا التعريف عنصر الرغبة الواجب توفرها لدى العامل.

- يرى "علي السلمي" أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل ومستوى الأداء".⁽³⁾ نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو نتاج تفاعل بين الرغبة والقدرة في العمل، ولم يشير هذا التعريف إلى أهميته إدراك الفرد لدوره في العمل.

¹ المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، بيروت: دار المشرق، 2001، ص 14.

² فاطمة دراغو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2016، ص 69.

³ جلال الدين بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- ويمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه: "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما...".⁽¹⁾ نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو القيام بعمل ما بغية الوصول إلى هدف ولم يشير إلى ضرورة وجود الرغبة لدى الفرد.

- أما "راويه حسن" فترى أن الأداء يشير إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد: يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء: فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁽²⁾ نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو إنجاز مهمة كاملة والقيام بأعباء الوظيفة، ولم يتم فيه الإشارة إلى عنصر الرغبة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الأداء هو نشاط يقوم به الفرد سواء كان ماديا أو معنويا من أجل القيام بواجب كلف به، بحيث يحقق الأهداف التي رسمتها المؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

نعنى بأبعاد الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي: ⁽³⁾

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته في خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

¹ أبو نصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص 65.

² راويه حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 209.

³ هناء بوحارة، الاحترق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2012، ص 99.

ب- نوعية الجهد المبذول: يقصد به مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الأعمال لا تهتم سرعة الأداء وكميته وإنما تهتم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة المنتج للمواصفات، مثل مدى خلو الأداء من الأخطاء وكذلك درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد هو نتاج العلاقة المتداخلة بين ثلاثة عناصر بين القدرات والدافعية وإدراك الفرد لوظيفته.

أ- القدرة: وتتمثل في قدرة الفرد على القيام بعمله وهذا بالاعتماد على التعليم، التدريب، الخبرات السابقة المكتسبة في مجال عمله.

ب- الدافعية: تعبر عن رغبة الفرد في القيام بعمله والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله ورغباته.⁽¹⁾

ج- إدراك الفرد لوظيفته: ونعني به تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.⁽²⁾

¹ فاطمة دراغو، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد، 2010، ص 19.

ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء لا بد أن يكون هناك حد أدنى من الإتقان للعناصر الثلاثة، فتفاعلها معا هو الذي ينتج لنا أداء جيد، فعندما نجد فرد يتمتع بقدرات عالية وكفاءة جيدة ولديه خبرات كبيرة ولكن الرغبة في العمل غائبة تكون نتيجة الأداء ضعيفة، من جهة أخرى قد نجد فرد لديه تكوين جيد ومستوى عال وذو رغبة قوية في العمل ولكن لا يفهم دوره جيدا في المنظمة أو ما هو المطلوب منه بالضبط فيكون عمله لا يسير في الاتجاه الصحيح.

أما الدكتورة راوية حسن فتحدد محددات الأداء في ثلاثة عناصر هي: الجهد - القدرات - إدراك الدور (المهام)، والجهد يمثل الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.⁽¹⁾

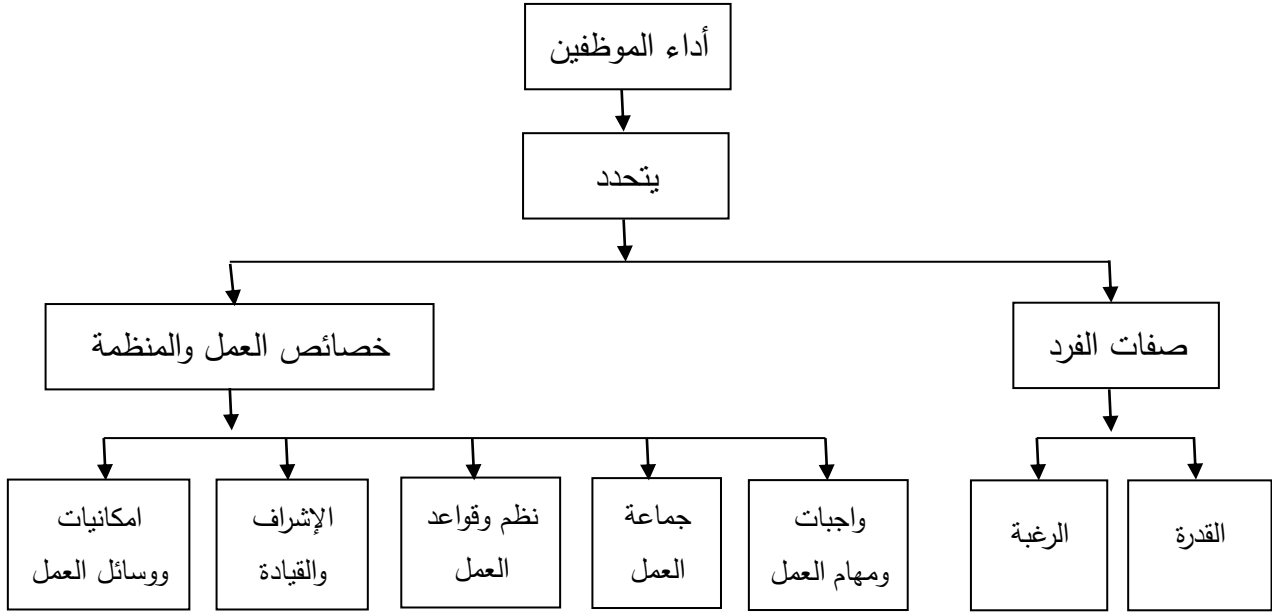
إضافة إلى العناصر السابقة قد يكون للبيئة الداخلية والخارجية دور في تحدد نوعية الأداء، فالبيئة الداخلية هي ما تتصف به البيئة التنظيمية للمنظمة نذكر منها: أهداف المنظمة، قنوات الاتصال بها، الأنظمة الإدارية، أسلوب القيادة، نظام الحوافز... الخ.

أما البيئة الخارجية: فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤثر على أداء المنظمة ككل.⁽²⁾ وهذا يجعلنا نضع المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك} \times \text{البيئة}$$

¹ روايه حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² أبو نصر مدحت، مرجع سبق ذكره، ص 66.



يوضح الشكل رقم (03) محددات كفاءة أداء الموظفين⁽¹⁾

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي

يمكننا أن ننظر إلى الأداء كسائر الظواهر التنظيمية نجزئه ونقسمه، فالأداء يحتمل التقسيم إلى أنواع

حسب معيار المصدر وحسب معيار الشمولية.

أولاً: حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي:

وهو ما ينتج داخل المنظمة من وظائف ومهام ويشمل ما يلي:

• **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع

القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

• **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال التكنولوجيا بشكل فعال.

• **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

¹ فاطمة دراغو، مرجع سبق ذكره، ص 71.

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في حدوثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانياً: حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعية هما: الأداء الكلي والأداء الجزئي.⁽¹⁾

أ- الأداء الكلي: ويمكن أن نسميه الأداء المؤسسي.

يتجسد هذا الأداء في الإنجازات التي ساهم فيها جميع العناصر والأقسام والمصالح والوحدات في المنظمة، فهو محصلة نشاط جميع الفاعلين في المنظمة، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها، والذي يوصلنا في النهاية إلى بلوغ المنظمة أهدافها.

ب- الأداء الفردي: هو نشاط الفرد المتجسد في قيامه بالمهام المنوطة به في المصلحة أو القسم المتواجد

فيه وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة.⁽²⁾

¹ جلال الدين بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، ومحمد علي ذيب عاشور، نظم المعلومات الإدارية، الأردن: ط1، كنوز المعرفة، 2012، ص 69.

المبحث الثاني: علاقة وسائل الاتصال الإداري بالبيئة التنظيمية

يعد العنصر البشري في أي مؤسسة من أهم مكوناتها، فهو محور مختلف العمليات التي تتم داخل التنظيم وهو منطلق جميع الوظائف والأعمال التي تتم داخلها، لذا هي تحاول دائما رفع أداء الموظفين ومعالجة نقاط الضعف في أدائهم، وهذا يتم بتوفير بيئة ملائمة للعمل ومحاولة تحقيق أهداف الموظفين الشخصية وتقديم حوافز مادية ومعنوية تحفزهم للعمل بهدف كسب رضاهم وخلق جو من التواصل والحركة داخل المنظمة، وهذه الأخيرة تكون عن طريق استعمال وسائل الاتصال الإداري أحسن استعمال والتي بها تتيسر العلاقات بين الموظفين فيم بينهم وبين الموظفين ومسؤوليهم، كما تتأثر وسائل الاتصال الإداري بمجموعة من العوامل التنظيمية والتي تتمثل فيم يلي:

المطلب الأول: علاقة وسائل الاتصال الإداري بالعوامل الإنسانية

وهي عوامل تتعلق بالعامل وعلاقته بوسائل الاتصال الإداري:

- تكوين العامل وقدراته: وتشمل على المعرفة والتعليم والتدريب والخبرة والمهارة والقدرة الشخصية والرغبة في العمل وحاجات ورغبات الأفراد، فكل هذه السلوكيات تنعكس على وسائل الاتصال الإداري المتبعة من حيث اختيار الوسيلة المناسبة والملائمة.
- كما أن وسائل الاتصال الإداري والاتصال بصفة عامة تساعد العاملين على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة وتتعكس على بيئة العمل.

- بث روح العمل: ولا يكون ذلك إلا بمعرفة الفرد لمؤسسته، ففي ظل غياب روح العمل على القائد من خلال وسائل الاتصال الإداري السعي في بث روح العمل لدى الأفراد لتعريفهم بأهداف المنظمة وبأنشطتهم

واجبتهم وزرع الثقة في نفوسهم، كما أن بيئة العمل تخلق بيئة مناسبة لتشكيل فريق عمل ذو أداء عالي متفاعل ومتجانس من خلال انسجام المصالح والأهداف.⁽¹⁾

- السمات الشخصية (الخَلقية): هي الصفات التي جبل عليها الإنسان وتميزه عن غيره مثل العمر فنقدم الإنسان في العمر تزيد الخبرة لديه ويكون لديه اهتمام أكبر، ومن جهة أخرى عندما يتقدم الإنسان في العمر تنقص عنده القدرة للقيام ببعض الأعمال. نوع الجنس: فالأداء يكون مختلفا بين الجنسين بحكم الارتباطات الاجتماعية لكليهما (الزوج - الأبناء)، كذلك يمكن أن نذكر هنا الحالة الاجتماعية، كما أن هذه السمات لها دور في اختيار طريقة وأسلوب التواصل بين أفراد المنظمة من اجتماعات - مكالمات - مقابلات - شبكة الانترنت... الخ.

المطلب الثاني: علاقة وسائل الاتصال الإداري بظروف الوظيفة

- فالعامل عندما تسند له وظيفة يجب أن توضح له جيدا حدود وظيفته وما يجب عليه القيام به وهذا يتم من خلال مختلف وسائل الاتصال، فبدون اتصال لا يعرف العاملون ما المطلوب منهم فنجد العامل إما يقوم بعمل أكثر مما يجب عليه ويتعدى حدود وظيفته، وإما أن يقصر في أداء المهام الواجب عليه القيام بها بحجة عدم وضوح مهامه. كما أن وسائل الاتصال تعمل على تحقيق التنسيق بين أنشطة المنظمة.

- وضوح الهدف لكل وظيفة: لكي نتمكن من تقييم أداء العامل يجب أن يحدد له هدفه أولا بوضوح، وعلى وسائل الاتصال الإداري أن تؤدي مهمة التعريف والتذكير من حين لآخر بالأهداف المرسومة من قبل إدارة المنظمة التي على العامل بلوغها حتى نتمكن من المقارنة بين الأداء والنتائج فغياب الهدف يظهر أثره مباشرة على الأداء فيكون العامل يقوم بوظيفته بدون روح وبدون أمل.

المطلب الثالث: علاقة وسائل الاتصال الإداري بظروف المؤسسة

- العامل هو منتم إلى منظمة والتي تغلب عليها صفة العمل الجماعي، فالمنظمة لكي يكون فيها

¹ حليلة موساوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الإبداع والابتكار والتفاهم يجب أن يكون هناك مناخ تنظيمي ملائم والاتصال بوسائله المختلفة يتم من خلالها التفاهم بين أفراد التنظيم وخلق حركية جماعية والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.⁽¹⁾

- تسعى وسائل الاتصال الإداري في المنظمة لتحفيز وتنشيط المورد البشري وهذا من خلال التعرف على رغباته وحاجاته ومحاولة تلبيتها، كما تسعى إلى إبراز السلوك الإيجابي وتثمينه ودعمه ووضع نظام فعال للحوافز (مادية ومعنوية) يعمل على إثارة كافة القوى الحركية للفرد يقدم الفرد من خلالها أحسن ما عنده، فكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحافز على العمل الموجودة في التنظيم مكتملة، كلما كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر.

المطلب الرابع: علاقة وسائل الاتصال الإداري بمستوى التكنولوجيا بالمؤسسة

- إن وسائل الاتصال الإداري تتأثر بمستوى التكنولوجيا المتوفرة بالمؤسسة، فتساهم هذه الأخيرة في تقريب الموظفين من بعضهم ممن خلال بعض الوسائل التي تقدم خدمات سريعة ودقيقة.

- كذلك تستفيد وسائل الاتصال الإداري من التكنولوجيا في إعطاء فرصة للموظفين في اختيار وتوزيع الوسائل التي يتم بها العمل والتواصل بين العاملين في مختلف المستويات التنظيم.

- دمج وسائل الاتصال مع التكنولوجيا يكون من أهم العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات البشرية وتفعيل أدائها داخل المنظمة فتقنيات الاتصال الحديثة تستوجب من الفرد مساهمتها بالاعتماد على دورات تدريبية لتطوير المهارات لنصل في الأخير إلى كفاءة أعلى وأداء جيد.

¹ فائزة فاضل وسمية سعدون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، ع1، جوان 2017، المركز الجامعي عين تموشنت، ص288.

المبحث الثالث: تقييم واجراءات تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الادارية للوصول إلى معدلات عالية من الفعالية والكفاءة، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو الموارد البشرية.

وبناء على نتائج التقييم المستخلصة يتم إدراج التحسينات الضرورية للرفع من مستوى أداء العاملين.

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء هي وظيفة هامة ومعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على المراقبة المستمرة لأداء مرؤوسيهم ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه فهو عمل غير ملموس (أعمال إدارية) ولتداخل عدة عوامل في تحديد أداء العامل⁽¹⁾،

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً".⁽²⁾ من خلال هذا التعريف نرى أن تقييم الأداء يهتم بقياس كفاءة العامل من أجل معرفة مدى استعداده لتحمل المسؤولية مستقبلاً.

ويصفه آخر بأنه: "عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على

¹ منير نوري، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 336.

² نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الأردن: ط1، دار زهران، 2013، ص 169.

مستوى أدائه مستقبلا". نستنتج من هذا التعريف أن تقييم الأداء يعرفنا على مستوى العامل والعمل على تحسين مستواه مستقبلا.

ويذهب آخر إلى اختصار مضمون العملية بوصفها "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل".⁽¹⁾ نستنتج من هذا التعريف أن تقييم الأداء الغرض منه معرفة مدى مطابقة الإنجاز المحقق من العامل مع الأهداف المرسومة من قبل، ولم يشير إلى تحسين السلوك في حالة وجود خلل في الأداء.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن تقييم الأداء هي عملية تهدف إلى التعرف على مستوى أداء العامل والوقوف على نقاط ضعفه وقوته ومن ثم اتخاذ القرار بشأنه إما تحسين مستواه أو النقل أو التسريح... الخ.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن نظام تقييم الأداء يستفاد منه فيم يلي:

- يستخدم كدعامة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة.
- يقدم تبريرا للقرارات الإدارية المتخذة لإدارة الموارد البشرية.
- يعتمد عليه لتنمية مهارات العامل.⁽²⁾

كما تسعى المنظمات من وراء عملية تقييم الأداء لتحقيق مجموعة من الأهداف نجعلها في ثلاثة

مجالات: أهداف استراتيجية - أهداف إدارية - أهداف تنموية.

أولاً: أهداف استراتيجية

يمثل الهدف الرئيس لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، عمان: ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 200.

² Sid Ahmed Benraouane, **Le management des ressources humaines**, Alger : office des publications universitaires, 2010, P 104.

الغايات التنظيمية، ويطلب تنفيذ استراتيجية المنظمة تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعية السمات الفردية الضرورية والمطلوبة للتنفيذ، فاعتماد تقييم الأداء يساهم في تطوير العمال لسلوكياتهم واستخدام قدراتهم بشكل جيد.

ثانياً: أهداف إدارية

تعتمد المنظمات على معلومات تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: الترقيات - التسريح المؤقت من العمل - النقل - نظام التحفيزات - برامج التدريب والتكوين - التعيين في المناصب العليا...

ثالثاً: أهداف تنمية

تساعد نتائج تقييم الأداء على الكشف عن مواطن القصور والضعف لدى العاملين وبذلك تسعى المنظمة إلى تنمية أدائهم وتطوير أساليب أدائهم للعمل وتسطير برامج تدريبية وتكوينية مناسبة، كذلك نتائج تقييم الأداء يمكنها أن تكشف حتى عن أسباب ضعف الأداء، وهل يرجع إلى قصور في المقدرة أو الحافز أو علاقات العمل... الخ.⁽¹⁾

الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

1- وضع توقعات الأداء: وتتم بالتعاون بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينها حول النتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- وضع المعايير: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المرجع الذي يتم القياس على أساسه.

والمعايير لا بد أن تؤكد على جانبين أساسيين هما: موضوعي (كمية الانتاج - النوعية - الزمن - تحقيق الأهداف)، ذاتي أو سلوكي (الاستفادة من التدريب - العلاقات مع الآخرين...⁽²⁾).

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأردن: ط1، دار الفكر، 2011، ص 223.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 149.

3- تحديد المقيّم: من الضروري تحديد الشخص الذي يجب الاعتماد عليه كمصدر للحصول على

المعلومات بشأن أداء العمال، وعادة ما يكون المسؤول المباشر لسببين اثنين هما:

- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.

- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.⁽¹⁾

4- مراقبة التقدم في الأداء: يتم خلال هذه المرحلة التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد وقياسها مع

المعايير الموضوعية مسبقاً.

5- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على

مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

6- التظلم في نتائج التقييم: هو إعطاء الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضي له، مما

قد يدفع المقيّمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطاءها أكثر أهمية.⁽²⁾

7- اتخاذ القرارات الإدارية: بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات الإدارية وهي كثيرة ومتعددة منها ما

يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل... الخ.⁽³⁾

الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: الأساليب التقليدية: وهي أساليب شائعة الاستخدام من قبل مختلف المنظمات ومن الأمثلة عليها:

- المقالات: غالباً ما تكون غير دقيقة.

- طريقة الترتيب البسيط: ترتيب الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ.

- طريقة المقارنة المزدوجة: مقارنة كل زوج من العمال على حدا.

¹ سامح عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 231.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

- طريقة الاختيار الإجباري: هي مجموعات من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تعبر عن جوانب سلوكية وأخرى سلبية، وعلى المقيم أن يختار واحدة من العبارتين.

ثانيا: الطرق الحديثة

- طريقة الإدارة بالأهداف: تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعليا، وهذا خلال فترة زمنية محددة.⁽¹⁾

- قوائم السلوك المتدرجة: تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس درجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية، ومثال ذلك تقسيم أداء العامل إلى سلسلة من الأداءات وبالشكل التالي: أداء ضعيف - متوسط - جيد - أداء ممتاز.

- الملاحظة السلوكية: بموجب هذا المقياس يقوم المقيّم بتسجيل سلوكيات العاملين ويحاول معرفة هل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات.⁽²⁾

الفرع الخامس: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي

تكمن أهم المشاكل في عملية تقييم الأداء ضمن ثلاثة مجموعات:

• المجموعة الأولى: خاصة بالمسؤولين عن عملية التقييم

أ- الميل إلى الوسطية: وهو أكثر الأخطاء شيوعا في التطبيق العملي، إذ يميل المقيّم إلى إعطاء مستوى متوسط لغالبية الأفراد، لأن المقيّم قد لا يكون لديه الوقت الكافي لوضع التقديرات على أساس موضوعي دقيق، وتجنبنا لطلب تفسير أسباب التقديرات العالية أو المنخفضة.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

ب- إثبات الذات: أي رغبة المدير الجديد إثبات ذاته من خلال إعطاء تقييم عالي للمرؤوسين الذين حصلوا على تقييمات منخفضة في زمن المدير السابق.⁽¹⁾

ج- التحيز الذات: بحيث يميل المقيّم لصالح شخص معين لأسباب كثيرة منها: القرابة - الصداقة - الجنس - الموطن، فيعطي تقييماً متدنياً لأداء الموظف أو تقييماً مرتفعاً حسب درجة تعصب المدراء.

د- عدم فهم المدراء لبعض معايير التقييم.⁽²⁾

• المجموعة الثانية: خاصة بأنظمة تقييم الأداء

- عدم دقة معايير الأداء، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء الفعلي للموظف.⁽³⁾

- عدم وضوح أهداف التقييم، فقد تخطت المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح

العملية هدر للوقت والمال.⁽⁴⁾

- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو عدم دقة درجات القياس (ممتاز - متوسط - مقبول).

• المجموعة الثالثة: تخص الموظف الذي سيتم تقييم أدائه.

- عدم معرفة الموظف لما هو مطلوب منه.

- عدم قدرة الموظف على أداء ما هو مطلوب منه.

- عدم معرفة الموظف لنظام التقييم.

- خوف الموظف من عملية تقييم الأداء، لما يمكن أن تكتشفه من نقاط ضعفه وسلبيات في شخصه.⁽⁵⁾

¹ وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظم تقويم أداء العاملين، الأردن: دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص 104.

² وفاء برهان برقواوي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، 2013، ص 275.

³ المرجع نفسه، ص 274.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

⁵ وفاء برهان برقواوي، مرجع سبق ذكره، ص 276.

المطلب الثاني: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

من أهداف عملية تقييم الأداء أن يتم تحسين هذا الأداء حتى يصل إلى معدل الأداء المستهدف أو المتوقع.

الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء الوظيفي

يرى علي السلمي أن فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، أو عمليات، أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة.

ويمكننا الإشارة هنا إلى مصطلح تطوير الأداء فهو يختلف عن تحسين الأداء فبينما تحسين الأداء يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط (يعني الآن)، يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة في الأداء لم تكن معرفة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء وتحقيق التنافس ومواكبة التطورات التقنية.⁽¹⁾

إن عملية تحسين الأداء تبدأ بتحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين ومحاولة معرفة الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف فتحدد الأسباب تستفيد به كلا من الإدارة والعاملين، فالإدارة لابد لها قبل وضع خطة لتحسين الأداء معرفة مكامن النقص والقصور هل هو في قدرات العاملين، أو في نقص الدافعية عندهم أو بسبب خلل في بيئة المنظمة وقوانينها ونظم الاتصال بها.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة، 2001، ص 177.

الفرع الثاني: مداخل تحسين الأداء الوظيفي

ونورد هنا ثلاثة مداخل لتحسين الأداء.

أولاً: تحسين الموظف: هو من أكثر العوامل أهمية في التغيير، فإذا تم التأكد من ضرورة تحسين أداء الموظف بعد عملية تحليل الأداء نتبع ما يلي:

- تتمين نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف بما فيها مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- إيجاد توازن بين ما يؤذيه الفرد من عمل وبين ما يرغب القيام به، فعمل الفرد فيما يحب ويرغب يولد

لديه طاقة قوية نحو عمله ويتفنى في أدائه، فمن الضروري إيجاد علاقة بين الرغبة الأداء.

- الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع

اهتمامات وأهداف الموظف.

ثانياً: تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات

الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق مهارات الموظف، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة ومراجعتها

باستمرار يعطي دفعا للفرد للعمل والإنجاز بالمستوى المطلوب ومن وسائل تحسين الوظيفة إعطاء فرصة

للفرد من خلال التدوير الوظيفي لفترة من الزمن للتخفيف وإزالة الملل.⁽¹⁾

ثالثاً: تحسين الموقف: إن البيئة التنظيمية التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، وهذا ما يوجب

تحسين الأداء من خلال معرفة مدى انسجام الجوانب التنظيمية للأداء من ظروف مادية وأمور فنية ووضوح

خطوط الاتصال والمسؤولية والعلاقات الداخلية أو الخارجية (إدارات أخرى أو الجمهور المستفيد من

الخدمة).⁽²⁾

¹ جلال الدين بوعيط، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² فايزة فاضل وسعية سعدون، مرجع سبق ذكره، ص 230.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء نتاج تفاعل بين قدرات الفرد ورغباته وإدراكه لدوره من أجل القيام بالمهام الموكلة له على أحسن وجه، وهذا يتجسد بفاعلية الأداء الوظيفي وتوفير الجو الملائم للعمل والاهتمام ب: نمط القيادة والإشراف، وسائل الاتصال، مشاركة العمل في الإدارة، القوانين والتنظيمات، نظام التعويضات... الخ. للوصول في النهاية إلى الأهداف التي وضعتها المنظمة، ثم ننتقل إلى تقييم الأداء والغرض منه تتمين ما هو صحيح وجيد وتحسين ومراجعة الأخطاء المسجلة على مستوى أداء العاملين فعملية تقييم الأداء هي مهمة وضرورية من أجل الحفاظ على المنظمة وضمان استمراريتها فكلما كان نظام تقييم الأداء دقيق وعادل كلما ظهرت آثاره على مستوى أداء العاملين وأداء المنظمة ككل، ومن المهم بمكان أن يستشعر العاملين والمسؤولين بأهمية عملية تقييم الأداء والنتائج الكبيرة التي يجنونها من ورائها، فكلما أحسست بقيمة الشيء كلما اهتممت به أكثر.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمعرفة تأثير

وسائل الاتصال الاداري

على الأداء الوظيفي بمديرية

الادارة المحلية لولاية غرداية

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا من خلال دراسة أثر وسائل الاتصال الاداري على الأداء الوظيفي في مديرية الادارة المحلية لولاية غرداية والإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث، وذلك من خلال تصميم استبيان يحتوي على مجموعة من المعلومات والأبعاد تساعدنا في دراسة الحالة وترتبط بين المتغيرين، واستخلاص النتائج وتقديم توصيات تفيد المؤسسة محل الدراسة. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة

المطلب الأول: نبذة عن المؤسسات العمومية

بعد ما كان يقتصر دور الدولة على الحفاظ على الأمن والاستقرار السياسي تحولت إلى دولة متدخلة في الحياة الاقتصادية وذلك من خلال إنشاء مؤسسات عمومية أو انتشار المؤسسات المشرفة على الإفلاس وإعادة إحيائها بغرض حماية مناصب العمل والحد من البطالة، كما تعمل في القطاعات ذات طابع استراتيجي والتي لا يغامر فيها القطاع الخاص نظرا لدرجة الخطورة الكبيرة واحتياجاتها لأموال ضخمة، ونتناول في هذا المبحث ماهية المؤسسات العمومية وأهدافها في الفرع الأول أما الثاني ندرس مختلف الأساليب والهيكلية التي اعتمدها الدولة لإدارة المرافق العامة.

الفرع الأول: مفهوم وخصائص المؤسسة العمومية

أولاً: تعريف المؤسسة العمومية

تعرف المؤسسة على أنها: "نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمنتسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية، المادية، المالية، الفكرية والطبيعية من نظام متميز فريد لحل المشكلات، يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم المحيطة به".⁽¹⁾

كما يمكن تعريف المؤسسة العمومية: "أنها المرفق العام يتمتع بالشخصية المعنوية ويسوده مبدأ التخصص متى يكون هذا النشاط خاصا، ومتى يصبح عاما. ولهذا جرى اتفاق على أن المرفق العام تدخل في تعريفه العناصر الأربعة التالية: نشاط ذات نفع عام، ورقابة الإدارة، وميزات السلطة العامة، والوصاية".⁽²⁾

¹ - محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، الامارات العربية: دار الكتاب الجامعي، ط1، 2000، ص 15.

² - طارق الجدوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية، الوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، بيروت (لبنان): منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، 2003، ص449.

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 وبتوجيهات منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا".

والإدارة الحكومية في إطار هذا المفهوم تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع، وهي بذلك تمثل مجموع النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ القوانين.⁽¹⁾

وهناك من عرف المؤسسة العمومية على أنها: "إدماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني مالي اجتماعي معين ضمن شروط تختلف زمنيا ومكانيا تبعا لمكان المؤسسة وحجم ونوع النشاط التي تقوم به المؤسسة".⁽²⁾

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

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن القطاع العمومي أو المؤسسة العمومية هي: كيان أو هيكل تنظيمي تمارس فيه الأنشطة من قبل الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، تتلقى أوامر من الدولة (الحكومة).

ثانيا: خصائص المؤسسات العمومية:

تتميز المؤسسة بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي:

¹ - رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، الجزائر: دار هومة، 2003، ص 26.

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

³ - رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، ص 27

✓ السعي إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف، مما يساهم في التكيف مع التطورات في السوق.

✓ التميز بالفاعلية والكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تساهم في تحقيق الكفاءة بفاعلية.

✓ المساهمة في دعم التنمية المحلية والإقليمية في كافة المناطق.

✓ سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة ومستحدثة في مختلف القطاعات الاستثمارية.

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

✓ الاتصال المباشر مع العملاء، عن طريق العمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم، والبحث عن

أفضل الوسائل التي تساعد على خدمتهم.¹

الفرع الثاني: عناصر وأنواع المؤسسات العمومية

أولاً: عناصر المؤسسات العمومية:

هناك أربعة عناصر مرتبطة بالمؤسسة وهي:

1_الأفراد: حيث يعتبر العنصر البشري أهم من العناصر الأربعة مجتمعة، فتحقيق الأهداف يمر عبر

الاتصال بالأفراد، وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة، لم تتمكن أية مؤسسة لحد

الآن من تجاوز دور الفرد، ذلك أن إلغاء الاحتمالات وإمكانيات التطور وتسييرها بشكل آلي.

2_الأفكار: إذ كل مؤسسة وجودها تم إنشاؤها بناء عليها، ثم تم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ

وتشريعات تنظم علاقات العمل.

3_الموارد البشرية: تعتبر إحدى أهم ركائز أية مؤسسة حيث بواسطتها يتم التسيير والتجهيز

والتمويل، ولذلك لابد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس.

¹ - أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 17.

4_الأهداف: لكل مؤسسة هدف أو مجموعة أهداف تسعى للوصول إليها سواء قصيرة أو طويلة المدى

وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها.⁽¹⁾

ثانيا: أنواع المؤسسات العمومية

تقسم المرافق العامة تبعا لطبيعة نشاطها إلى أنواع ثلاثة:

1_ المؤسسات الإدارية: هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة، وتستخدمها

الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها الإدارية العامة أي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع، كالتعليم والصحة والبريد والخدمات الاجتماعية⁽²⁾، وهي مصلحة من مصالح الدولة، فصلت عن المصالح الأخرى، أو أنشئت من لدنها لتحقيق أغراضها وفقا لأنظمة خاصة مستقلة عن أنظمة الدولة⁽³⁾.

2_ المؤسسات المهنية: هي عبارة مجموعة من الأشخاص لهم مصلحة مشتركة وعادة ما تكون هذه

المصلحة مهنة معينة مثل: نقابة المحامين، ونقابة المهندسين ونقابة الأطباء، يخول لها القانون الاستقلال في ممارسة شؤون المهنة والإشراف عليها عن طريق هيئة منتخبة بين الممارسين لهذه المهنة وتلك، حيث تمتلك هذه المؤسسة سلطة تلازم أعضائها المهنية وسياسة الدولة معا.

3_ المؤسسات التجارية أو الصناعية: وظهرت 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 نظرا لظهور أفكار الاشتراكية، تدخلت الدولة في إدارة الأنشطة الاقتصادية الأمر الذي أدى إلى ظهور مرافق عامة اقتصادية أسندت تسميتها إلى منظمة عامة تسمى المؤسسة الاقتصادية، والتي تتمتع باستقلال إداري يخول لها تحقيق الهدف الذي أحدثت من أجله

¹ - حرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 4، الجزائر: دار هومة، 2003، ص 29.

² - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، 2007، ص 26.

³ - طارق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص 454.

وذلك قصد اشباع الحاجات العامة ومنحت لها شخصية معنوية واستقلال إداري عن الدولة⁽¹⁾، كما تسمى أحيانا المصالح المستقلة ذات الطابع الاستثماري، أو المصالح الاستثمارية، وهي شبيهة بالمؤسسات العامة من حيث تكوينها، ولكنها تختلف عنها من حيث القانون الذي يربها أو يطبق عليها.⁽²⁾

المطلب الثاني: بطاقة فنية عن مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

أولاً: تعريف الولاية

عرف المشرع الجزائري الولاية في المادة (01) من قانون الولاية رقم 07/12 على أنها: "الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين".⁽³⁾ وتشمل الإدارة العامة في الولاية الموضوعات تحت سلطة الوالي على ما يلي: الكتابة العامة، المفتشية العامة، الديوان، رئيس الدائرة.⁽⁴⁾

ثانياً: ولاية غرداية

تعتبر ولاية غرداية إحدى ولايات الجنوب الشرقي في الجزائر، حيث تأسست بصفة رسمية في الفاتح من جانفي عام 1985 وذلك بموجب القانون رقم 09/84 المؤرخ في: 04/02/1984 بعد انفصالها عن ولاية الأغواط، تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 600 كلم، للولاية موقع استراتيجي هام لحدودها مع عدد كبير من الولايات الوطن، تتربع ولاية غرداية على مساحة تبلغ 86105 كلم² حيث يمتد ترابها من الشمال

¹ - طارق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - المرجع نفسه، ص 455.

³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 13-12، المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 المتعلق بقانون الولاية، ج. ر.، رقم 12، سنة 2012، الصادرة بتاريخ 29 فيفري 2012، ص 9.

⁴ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 94-215، المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سن 1994، يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها، ج. ر.، رقم 48، سنة 1994، الصادرة بتاريخ 27 يوليو 1994، ص 5.

إلى الجنوب بحوالي 450 كلم² ومن الشرق إلى الغرب بحوالي 220 كلم²، يحدها من الشمال ولاية الأغواط ومن الغرب ولاية ورقلة وشرقا ولاية أدرار أما جنوبا فتحدها ولاية تمنراست.

تشمل ولاية غرداية على 09 دوائر و13 بلدية:

الدوائر: المنيعية، بنورة، غرداية، زلفانة، ضاية بن ضحوة، مثليي، القرارة، بريان، المنصورة.

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

ثالثا: تعريف مديرية الإدارة المحلية

1- مديرية الإدارة المحلية: تدخل في اللامركزية الإدارية والتي تمثل الأعمال التي تمارسها تحت سلطة الوالي في الولاية. وهي مؤسسة تسعى لخدمة الصالح العام في تسيير أموره والمساهمة في التنمية الاجتماعية، وهي مؤسسة حكومية تابعة للولاية خاضعة لقوانينها.

2- مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية: مقرها ولاية غرداية، تابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، تقع في وسط المدينة شارع 01 نوفمبر غرداية. وهي إقليم تابع لهيكل ولاية غرداية، وهذا تبعا للجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 50 المؤرخ: في يوم الأحد 15 ربيع الثاني من عام 1416 هـ الموافق ل: 10 سبتمبر 1995م، المرسوم التنفيذي رقم: 265/95 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1416 هـ الموافق ل: 06 سبتمبر 1995م.

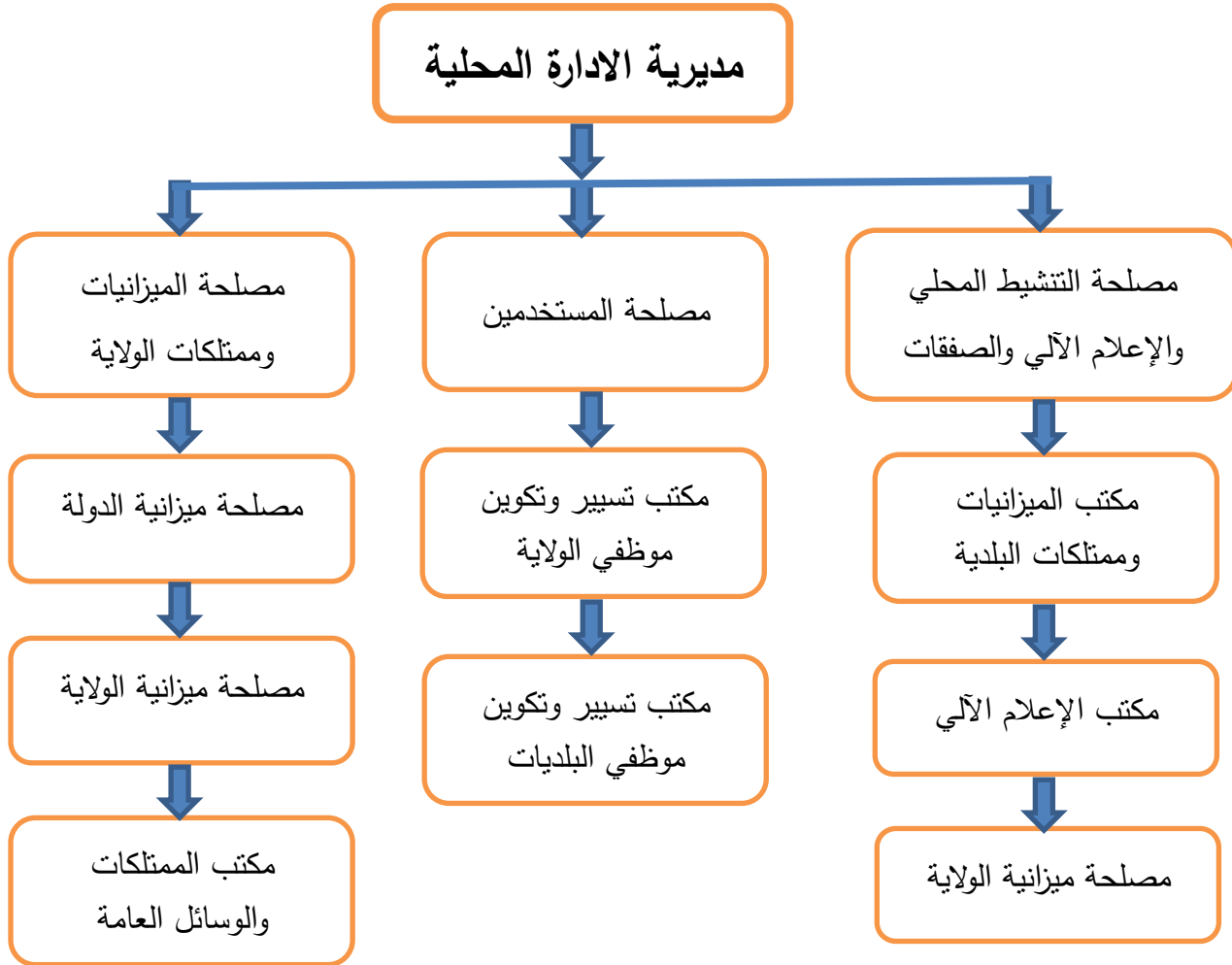
وبناء على المرسوم السابق ومن خلال الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية فإنها

تشمل على ثلاثة (03) مصالح وهي:

- مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية.
- مصلحة الموظفين.
- مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الألي والصفقات والبرامج.

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

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: حسب الهيكل التنظيمي للمديرية

رابعاً: مهام مديرية الإدارة المحلية

يحدد التنظيم الداخلي للمديريات في شكل مصالح ومكاتب حسب حجم نشاطات كل ولاية، بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

وحسب الهيكل التنظيمي تنقسم مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية إلى ثلاثة مصالح وهي: مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية، مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي والصفقات والبرامج، ومصلحة الموظفين. وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 في مادته الخامسة مهام مصالح مديرية الإدارة المحلية وهي كالاتي:

1- مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية:

تسيير كل أنواع النفقات والإجراءات التي تقوم بها الولاية وذلك حفاظاً على الأموال والممتلكات العمومية، وتضم هذه المصلحة المكاتب التالية:

أ- مكتب ميزانية الدولة: هي ميزانية غير متمركزة للدولة تضم جميع نفقات المصالح المركزية وغير المركزية وتحضر وترسل إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية على شكل اقتراحات وقرارات تنفيذية في الولاية وترسل وفقاً لقانون المالية المصادق عليه من طرف الحكومة في إطار مرسوم تشريعي من الوزارة في إطار مرسوم تنفيذي يتم توزيع الاعتمادات مركزياً ثم تنال كل ولاية حصتها بواسطة وثائق ومستخلصات الأمر بالصرف توزع هذه الاعتمادات المالية على فرعين: فرع التسيير وفرع التجهيز.

ب- مكتب ميزانية الولاية: إن ميزانية الولاية تعتبر العنصر الأساسي في تحقيق عملية التنمية بحيث لا يقتصر مفهوم هذه الميزانية على جدول تقدير للإيرادات وترخيص للنفقات وإنما مغزاها لا يتجاوز ذلك.

ج- مكتب الممتلكات والوسائل العامة: تعتبر مكتب الولاية المحرك الأساسي لمصالح الولاية ويقوم بتنسيق الميزانيتين ويهتم بطلبات ويقوم بتوزيع أو تقديم الفاتورة للمكتب المختص الذي يقوم بالالتزام والتسديد حسب التقيد والاختصاص ويقوم المكتب بتوزيع كل المقتنيات وبتزويد المصالح الإدارية بها.

2- مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي والصفقات والبرامج:

تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب هي:

- أ- مكتب ميزانيات وممتلكات البلدية: يكلف بمتابعة ومراقبة 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 والتأكد من صحة الأرقام ثم إرسالها للوزارة الوصية.
- ب- مكتب الإعلام الآلي: يعتبر هذا المكتب ذو طابع تقني إذ يقوم بمعالجة المشاكل التقنية التي تعترض مصالح الولاية وتقديم الاستشارة التقنية لها في هذا الإطار.
- ج- مكتب الصفقات والبرامج: يقوم المكتب بإنشاء المشاريع التابعة لوزارة الداخلية عدا ما تتعلق منها بالبلديات وهذا استنادا للمعطيات التي يتلقاها من مديرية التخطيط ومثال ذلك: مقرات الدوائر ووحدات الحماية المدنية.

3- مصلحة الموظفين:

وهي من أهم المصالح بالمديرية وتتكون هذه المصلحة من مكاتبين هما:

- أ- مكتب تسيير وتكوين موظفي الولاية: يتولى مهمة الإشراف وتسيير الحياة المهنية لمستخدمي الولاية (الديوان، الأمانة العامة، مديرية الإدارة المحلية، مديرية التنظيم والشؤون العامة، المفتشية العامة، الدوائر) وذلك من مختلف الجوانب: التنصيب والترقية، الأجر، العطل، الإحالة على التقاعد...، كما يتولى تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية.
- ب- مكتب تكوين وتسيير موظفي البلدية: إن هذا المكتب لا يتولى مهم التسيير المباشر لأن هذه العملية تتم على مستوى البلديات، وإنما يقوم بعملية الرقابة أي يمثل السلطة الرئاسية أو السلمية وذلك عن طريق مراقبة مدى شرعية قرارات توظيف المستخدمين الجدد، قرارات الإحالة على التقاعد أو قرارات العزل، متابعة التكوين بالمؤسسات الخاصة بذلك.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

ونهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض خطوات الدراسة الميدانية ومن ثم عرض الاستبيان الموزع على العينة المراد إجراء الدراسة عليها بتفريغ وتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان.

المطلب الأول: خطوات الدراسة الإجرائية

أولاً: الحدود البشرية للدراسة

تم إجراء دراستنا الميدانية على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، تتكون من عدة موظفين في مختلف المستويات الإدارية، والتي بلغ عددهم 135 بين الموظفين والعمال المهنيين، واقتصرت دراستنا على الموظفين الإداريين في المديرية.

ثانياً: عينة الدراسة

لقد تم تحديد 04 خصائص لمجتمع الدراسة والمتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة العملية)، والتي تمكنا من خلالها من التعبير عن الاختلاف في وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تأثير وسائل الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي، وشمل مجتمع الدراسة على كل من الإطارات وأعاون التحكم والتنفيذيين.

وقد انحصرت دراستنا على عينة مكونة من 70 موظفاً من موظفي المديرية، حيث تم توزيع الاستبيان

عليهم، تم استرجاع 69 استمارة استبيان، 04 لم يتم الإجابة عليها.⁽¹⁾

ثالثاً: أدوات جمع وتحليل معطيات الدراسة

لقد استعملنا في دراستنا الأدوات التالية: (المقابلة، الاستبيان)

¹ - من إعداد الطالبين وفق الدراسة الاستبائية.

المقابلة: لقد قمنا بمقابلة مع رئيس مكتب تسيير وتكوين موظفي البلديات السيد: "عبد الرحمن زهواني" حيث بين لنا أهم وسائل الاتصال الإداري المستعملة في المديرية، ونوه على التقدم والتطور الملحوظ في المديرية بمواكبة استعمال الوسائل الاتصالية الحديثة خاصة الإلكترونية منها (الانترنت، الانترانت)، وهو الأمر الذي سهل في تسريع انتشار المعلومة بين المسؤول والموظف، وبين الموظفين أنفسهم، مما ساهم في الرفع من مستوى إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وأدائهم بصفة عامة.

الاستبيان: ولتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن دور وسائل الاتصال الإداري في رفع الأداء الوظيفي للموظفين، قمنا بتصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كالتالي:

أ- المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة وهي (الجنس، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)

ب- المحور الثاني: يشمل الأبعاد الخاصة بوسائل الاتصال الإداري، والتي تتمثل في وسائل الاتصال الشفوي، وسائل الاتصال الكتابي، تقنيات وسائل الاتصال الحديثة.

ج- المحور الثالث: يشمل الأبعاد الخاصة بالأداء الوظيفي، والتي تتمثل في الثقافة التنظيمية، ونظام الحوافز، نظام تقييم الاداء، برامج التدريب والتكوين.

أما في بخصوص محتوى الأسئلة المصاغة في استمارة الاستبيان، كانت عبارة عن أسئلة مغلقة وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، حيث طلبنا من كل مستجيب تحديد موافقته أو عدم الموافقة أو رفضه السلبي على كل عبارة، كالتالي: موافق- محايد- غير موافق. حسب مقياس ليكارت الثلاثي:

الجدول رقم (01) درجات مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من معطيات مقياس ليكارت

ولقد تلقينا رفضاً من قبل أفراد عينة الدراسة في استلام استمارة الاستبيان والإجابة على أسئلتها بحجة كثرة الدراسات الميدانية التي أجريت في المديرية من طرف طلبة الماستر لمختلف التخصصات الجامعية خلال هذه السنة 2018-2019 وهو ما يعرقلهم على إنجاز أعمالهم على حد قولهم، وبعد طلبنا وإلحاحنا لمساعدتنا في استكمال دراستنا الميدانية تمت الاستجابة، ومن ثم قمنا بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة 70 موظفاً، وقد تم جمع الاستبيان في مدة تتراوح بين يومين وثلاثة أيام لإعطاء الوقت الكافي للإجابة عليها. ومن حيث الشكل العام للاستبيان فقد اشتمل إجمالاً على 29 سؤالاً مراعين فيه استخدام جل أنواع الأسئلة الخاصة بالموضوع.

جدول رقم (02) يوضح عدد الاستمارات الموزعة على الموظفين بعد عملية التفرغ

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	معدل صدق العينة
70	66	4	4	62	88,57

المصدر من إعداد الطالبين وفق لمعطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين 70 استمارة موزعة استرجعنا 66 استمارة 4 استمارات لم يتم استرجاعها و4 استبيانات تم إلغاؤها لعدم الإجابة عليها فكان العدد النهائي للاستمارات القابلة للتحليل 62 استمارة، وإجمالاً كان معدل صدق العينة 88,57، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وهي نسبة جيد للتحليل.

رابعاً: الأدوات الإحصائية

تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة)؛
- ✓ التكرارات النسبية (من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان)؛
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة)؛
- ✓ معامل الارتباط البسيط، (من أجل معرفة درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع)؛
- ✓ نموذج الانحدار (لاختبار الفرضيات)، ولمعرفة دلالة الفروق بين خصائص العينة والمتغير التابع.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل صدق وثبات أداة الدراسة في قياس المتغيرات المدروسة، تم استخدام:

1- صدق المحكمين:

وفيما يتعلق بصدق الاستبيان فقد انتهجنا أسلوب استخدام المحكمين وهذا بعرضها على أساتذة متخصصين من قسم علوم التسيير، وكانت نتيجة التحكيم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان وفقاً لنصائح وإرشادات الأساتذة المحكمين.

ولقد تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي، أين تم تقديم بعض التعديلات ليصاغ في نهاية الأمر بدقة بناء على الملاحظات السابقة للأساتذة المحكمين،

2- ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة، وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس

الظروف، استعنا بمعامل ألفا كرونباخ، وبرنامج (SPSS22.0)، وقد تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
29	0.688

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرونباخ" الكلي يساوي (0.688) وهي نسبة فوق المتوسط، وبالتالي يمكننا القول بأن أداة القياس مقبولة، وعليه فإن أداة القياس فيما يخص عينة الدراسة تتمتع بثبات ودرجة تجانس داخلي مقبولة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

الفرع الأول: توزيع خصائص العينة

بعد عملية تفريغ الاستبيان، ومن أجل تحديد خصائص العينة قمنا بتمثيل المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والتي تصف خصائص عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS22.0)، (مخرجات برنامج SPSS22.0)، حيث تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة في المتغيرات التالية: (الجنس، الخبرة، المستوى العلمي، الدرج الوظيفية). وتم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

1- الجنس

الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الجنس
51.6%	32	ذكر
48.4%	30	أنثى
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة بين الذكور والإناث متقاربة بحيث تمثل نسبة الذكور 51.6% وهي أكبر بقليل من نسبة الإناث والتي تتمثل 48.4% وهذا التقارب يمكن إرجاعه إلى تواجد مقر المديرية في وسط الولاية وطبيعة النشاط في حد ذاته وبالتالي إقبال الذكور والنساء للعمل فيه.

2- الخبرة

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الخبرة
17.7	11	أقل من 5 سنوات
46.8	29	من 5 إلى 10 سنوات
19.4	12	من 11 إلى 15 سنة
16.1	10	أكثر من 15 سنة
100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول نجد أغلبية الموظفين نسبتهم 46.8% تتراوح خبرتهم في العمل ما بين 05 إلى 10 سنوات وهي نسبة معتبرة، تليها نسبة 19% وهي للفئة المحصورة ما بين 11 إلى 15 سنة، ثم الفئة الأكثر من 5 سنوات بنسبة 17.7% وأخيراً الفئة التي تزيد عن 15 سنة وهي الأكثر خبرة بنسبة 16.1%.

من خلال هذه البيانات الكمية نرى أن أعلى نسبة للعنصر البشري للمديرية هي للفئة من 5 إلى 10 سنوات وهي خبرة مقبولة ونستنتج من خلاله توجه المديرية إلى تشييب طاقمها البشري ويؤكد هذا التوجه النسبة المئوية لها وهي للفئة أقل من 5 سنوات، كما يمكن الاستفادة من خبرة الفئتين الثالثة والرابعة وتبادل الخبرات ونقل تجاربها للفئتين الأولى والثانية من أجل ضمان سيرورة العملية الإدارية ونجاحها.

3- المستوى التعليمي

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيانات المستوى التعليمي
25.8	16	ثانوي فما أقل
45.2	28	جامعي
24.2	15	دراسات عليا
4.8	3	أخرى
100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول نجد أغلبية الموظفين مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 45.2% وهي نسبة معتبرة، تليها نسبة 25.8% المتمثلة في المستوى الثانوي فما دون، تليها نسبة 24.2% بالنسبة للدراسات العليا الجامعية (ماجستير، ماستر) وهي الفئة التي تفضل مواصلة المسار الأكاديمي الجامعي بحجة أن الإدارة تجمد تفكيرهم تحد من نشاطه على حد قول أحدهم، وأخيرا الفئة التي لها تكوين إضافي إلى المستوى التعليمي كالتكوين المهني بمختلف تخصصاته تمثل نسبة 4.8% وهي أقل نسبة.

4- الدرجة الوظيفية

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الدرجة الوظيفية
32.3	20	عون تنفيذي
33.9	21	عون تحكم
33.9	21	إطار
100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول نلاحظ تكافؤ في المستوى الوظيفي لرتبتي عون تحكم وكذا إطار بنسبة 33.9% تليها مباشرة رتبة عون تنفيذي بنسبة 32.3% وهي نسبة متقاربة جدا للرتبتين السابقتين، وهو ما قد يكون له دور ايجابي في عملية التواصل بين موظفي المديرية وبالتالي أداء وظيفي نوعي.

الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة

يتم عرض نتائج الدراسة من خلال جدول اتجاه العبارات المكوّنة للاستبيان، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (08): جدول الاتجاه العام "التصحيح".

المعنى	الاتجاه العام	المجال
غير موافق	منخفضة	[1 - 1.66]
محايد	متوسطة	[1.67 - 2.33]
موافق	مرتفعة	[2.34 - 3]

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المجال المتراوح بين [1,66-1] يمثل الاتجاه العام منخفض وهو ما يقابله عبارة (غير موافق)، أما المجال المتراوح بين [2,33-1,67] يمثل الاتجاه العام المتوسط وهو ما يقابله عبارة (محايد)، أما المجال المتراوح بين [3-2,34] يمثل الاتجاه العام مرتفع وهو ما يقابله عبارة موافق.

أولاً: اتجاه العبارات بالنسبة لوسائل الاتصال الإداري

1- وسائل الاتصال الشفوي

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث وسائل الاتصال الشفوي والاتجاه العام للعينة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح المشكلات والصعوبات التي تعترضني أثناء قيامي بعملتي	1,1452	0,47380	منخفضة
2	أعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات لي	1,1613	0,51831	منخفضة
3	الهاتف والمحادثات الشخصية من بين أهم الوسائل الاتصالية	1,3226	0,64717	منخفضة
4	المحادثات الشفوية المباشرة مع المسؤول تساعدني على الدقة في أداء عملي	1,0806	0,37541	منخفضة
5	التزامي بالأوامر الموجهة من قبل الإدارة المشرفة تحسن من أداء عملي	1,1935	0,47352	منخفضة
	المجموع	1,1805	0,25533	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (03) المصاغة كالآتي: "الهاتف والمحادثات الشخصية من بين أهم الوسائل الاتصالية" جاءت هي الأولى في الترتيب بالنسبة لبعث وسائل الاتصال الشفوي بمتوسط حسابي قدره (1.32) وانحراف معياري بلغ (0.64)، ثم تليها العبارة رقم (05) "التزامي بالأوامر الموجهة من قبل الإدارة المشرفة تحسن من أداء عملي" بمتوسط حسابي قدره (1.19) وانحراف معياري بلغ (0.47)، ثم تليها العبارة رقم (02) "أعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات لي" بمتوسط حسابي قدره (1.16) وانحراف معياري بلغ (0.51)، تليها العبارة رقم (01) "أفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح المشكلات والصعوبات التي تعترضني أثناء قيامي بعملتي" بمتوسط حسابي قدره (1.14) وانحراف

معياري بلغ (0.47)، ثم العبارة الأخيرة في هذا البعد كالتالي " المحادثات الشفوية المباشرة مع المسؤول
تساعدني على الدقة في أداء عملي" بمتوسط حسابي قدره (1.08) وانحراف معياري بلغ (0.37).

من خلال هذا الترتيب نلاحظ أن نسبة المحادثات الشخصية عبر الهاتف متباينة نوعاً ما على بقية
الاتصالات الشفوية الأخرى وذلك ربما تجنباً لمواجهة وملاقة المسؤول بشكل مباشر لوجود مشكل التواصل
بين موظفي المديرية والمسؤول، نليها الفئة التي تفضل الاتصالات المباشرة وجها لوجه مثل الاجتماعات
والمقابلة الفردية والمحادثات الشفوية المباشرة، حيث يرون أن الاتصال المباشر يساعدهم في فهم طبيعة
المهام المسندة لهم من خلال المناقشة وتبادل الآراء وبالتالي إنجاز مهامهم على أحسن وجه. والمتوسط
الحسابي لهذا البعد هو ذو مستوى منخفض بقيمة قدرها (1.18).

2- وسائل الاتصال الكتابي

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده وسائل الاتصال الكتابي والاتجاه العام للعينة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يساهم الاتصال الكتابي في حماية المعلومات المراد نقلها بين الأفراد العاملين من التحريف	1,1129	0,36686	منخفضة
2	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستك لإيصال المعلومات لك بسرعة	1,2258	0,55573	منخفضة
3	الاتصال الكتابي وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وجهدا ومالها	1,8226	0,82032	متوسطة
4	تكتفي الإدارة بالملصقات الإعلانية لإيصال المعلومات إليّ	2,4032	0,75660	مرتفعة
	المجموع	1,6411	0,37225	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (04) المصاغة كالتالي: "تكتفي الإدارة بالملصقات الإعلانية

لإيصال المعلومات إليّ" جاءت هي الأولى في الترتيب بالنسبة لبعده وسائل الاتصال الكتابي بمتوسط حسابي

قدره (2.40) وانحراف معياري بلغ (0.35)، ثم تليها العبارة رقم (03) "الاتصال الكتابي وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وجهدها ومالها" بمتوسط حسابي قدره (1.82) وانحراف معياري بلغ (0.82)، ثم تليها العبارة رقم (02) "الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستك لإيصال المعلومات لك بسرعة" بمتوسط حسابي قدره (1.22) وانحراف معياري بلغ (0.55)، تليها العبارة الأخيرة رقم (01) "يساهم الاتصال الكتابي في حماية المعلومات المراد نقلها بين الأفراد العاملين من التحريف" بمتوسط حسابي قدره (1.11) وانحراف معياري بلغ (0.36).

نلاحظ من خلال بعد الاتصال الكتابي أن الإعلانات أهم وسيلة للتواصل، بينما المراسلات الإدارية يكاد أن لا يكون لها أثر، ومنه نستنتج أن طبيعة الاتصال في المديرية غير مباشر على غرار الاتصال الشفوي حيث سجلنا أن الموظفون يفضلون الاتصال الهاتفي من اللقاء المباشر كالاتتماعات، كما يرى نسبة معتبرة من المبحوثين أن الاتصال الكتابي هو وسيلة اقتصادية. والمتوسط الحسابي لهذا البعد هو ذو مستوى متوسط بقيمة قدرها (1.64).

3- تقنيات الاتصال الحديثة:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تقنيات الاتصال الحديثة والاتجاه العام للعيينة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقنيات الاتصال الحديثة متوفرة لدى إدارتنا	2,0161	0,89611	متوسطة
2	قلة تقنيات الاتصال الحديثة أو توفرها بشكل محدود يؤثر على أدائي الوظيفي	1,3548	0,65529	منخفضة
3	شبكة الاتصال الإلكتروني تساهم في رفع أدائي الوظيفي	1,2258	0,55573	منخفضة
4	قدرة تحكمي في تقنيات الاتصال الحديثة تساهم في معالجة المعلومات	1,1290	0,38342	منخفضة
	المجموع	1,4315	0,37920	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (01) المصاغة كالتالي: "تقنيات الاتصال الحديثة متوفرة لدى إدارتنا" جاءت هي الأولى في الترتيب بالنسبة لبعده ووسائل تقنيات الاتصال الحديثة بمتوسط حسابي قدره (2.01) وانحراف معياري بلغ (0.89)، تليها العبارة رقم (02) "قلة تقنيات الاتصال الحديثة أو توفرها بشكل محدود يؤثر على أدائي الوظيفي" بمتوسط حسابي قدره (1.35) وانحراف معياري بلغ (0.65)، ثم تليها العبارة رقم (03) "شبكة الاتصال الإلكتروني تساهم في رفع أدائي الوظيفي" بمتوسط حسابي قدره (1.22) وانحراف معياري بلغ (0.55)، تليها العبارة الأخيرة رقم (04) "قدرة تحكمي في تقنيات الاتصال الحديثة تساهم في معالجة المعلومات" بمتوسط حسابي قدره (1.12) وانحراف معياري بلغ (0.38).

من خلال هذا التصنيف نلاحظ توفر تقنيات الاتصال الحديثة في المديرية بنسبة معتبرة وهو ما أكده ونوه به رئيس مكتب تسيير وتكوين موظفي البلديات من خلال المقابلة المباشرة التي أجريناها معه، كما أن قلة توفرها تؤثر بشكل سلبي على أدائهم، فهم يرون ضرورة توفرها إضافة إلى قدرة التحكم في تقنيات استعمالها وهوما سيساهم في نجاعة أدائهم. والمتوسط الحسابي لهذا البعد هو ذو مستوى منخفض بقيمة قدرها (1.43).

ثانياً: اتجاه العبارات بالنسبة للأداء الوظيفي

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي والاتجاه العام للعينة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	2,0323	0,80912	متوسطة
2	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	1,8387	0,77234	متوسطة
3	أقدم العون والمساعدة دائما لزملائي في الإدارة لإنجاز العمل	1,1774	0,38514	منخفضة
4	لدى ميول وقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة	1,1935	0,43753	منخفضة
5	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في منظمتي على أدائي الوظيفي	1,6129	0,68604	منخفضة

متوسطة	0,79328	2,1613	تسعى الإدارة إلى توفير الدعم المعنوي للموظفين المجدّين	6
منخفضة	0,62132	1,3226	تسمح الحوافز المادية بتقديم الموظف أحسن ما عنده	7
متوسطة	0,75029	2,2742	تمنح الإدارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع في أدائه لوظيفته	8
منخفضة	0,61102	1,2903	أعتبر تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة في تحسين أدائي الوظيفي	9
متوسطة	0,70823	2,0806	تتوفر لدى منظمتي نظام تقييم الأداء يتصف بالموضوعية والدقة	10
منخفضة	0,71195	1,5968	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى الموظف	11
متوسطة	0,72136	2,0645	تعمل إدارة المنظمة باستمرار من أجل تطوير نظام تقييم الأداء للإسهام في تحسين أداء العاملين	12
متوسطة	0,68681	1,7097	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للموظفين	13
متوسطة	0,77114	2,2097	تقدم منظمتي برامج تدريبية للعاملين تساعد على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة	14
منخفضة	0,58561	1,4032	أهتم بحضور الدورات التكوينية المتخصصة المنظمة من قبل منظمتي	15
متوسطة	0,88468	1,9355	استفدت من برامج تكوينية نظمتها منظمتي	16
متوسطة	0,30738	1,7440	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (08) المتعلقة بـ "تمنح الإدارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع في أدائه لوظيفته" جاءت هي الأولى في الترتيب بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (2.27) وانحراف معياري بلغ (0.75)، وباتجاه متوسط، الأمر الذي يدل على ميل نصف أعضاء العينة إلى الموافقة على أن الإدارة تمنح مكافآت للموظف المبدع كما ندرك من خلال هذه الاتجاه اهتمام الإدارة بالموظف الذي يقدم إضافة في مجال عمله وتحفزه على ذلك.

- كما جاءت العبارة رقم (14) المتعلقة بـ "تقدم منظمتي برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.20) وانحراف معياري بلغ (0.77)، وباتجاه متوسط، مما يعني أن أفراد العينة يؤكدون على وجود برامج تدريبية تنظمها الإدارة لصالح الموظف للرفع من كفاءته في الأداء وإنجاز مهامه بمهارة.
- وانطلاقاً من هذا تسعى المديرية إلى تعزيز هذا الجانب وهو تشجيع الموظفين مادياً ومعنوياً والعمل على الرفع من أداء الموظف باستمرار كما جاء في العبارة رقم (06) "تسعى الإدارة إلى توفير الدعم المعنوي للموظفين المجدّين"، أما رغبة الموظفين في تقديم أداء نوعي كما جاء في العبارة (03) "أقدم العون والمساعدة دائماً لزملائي في الإدارة لإنجاز العمل" وكذا العبارات رقم (01) و(02) و(04) كانت نسب متفاوتة بين الانخفاض والمتوسط، ويرجع ذلك إلى نقص التواصل الإداري الفعال الذي لمسناه من خلال الاستبيان حيث أن الاتصال الإداري السائد كان الاتصال عن بعد.
- وكذا العبارتين رقم (15) و(16) تبيينان مدى اهتمامهم بالدورات التكوينية المبرمجة والتي بدورها جاءت نسباً متباينة بين الانخفاض والمتوسط، وربما يعود ذلك إلى نوعية البرامج التدريبية المسطرة من قبل إدارة المديرية.
- أما العبارات المشار إليها برقم (09)، (10)، (11)، (12) توضح نوعية تقييم أداء الموظفين المطبق في المديرية، حيث تشير نسبة إجابات المبحوثين إلى وجود نظام تقييمي متوسط لم يكن له دور إيجابي في الرفع من مستوى أدائهم، وهو ما يطمح إليه موظفو المديرية في تطبيق نظام تقييمي فعال يحفزهم على تقديم مردود نوعي. والمتوسط الحسابي لهذا البعد هو ذو مستوى متوسط بقيمة قدرها (1.74).

ثالثاً: اختبار الفرضيات

سنقوم من خلال هذا المطلب بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة الميدانية، وذلك من أجل إثبات الفرضيات أو نفيها، وقد استعملنا في ذلك قياس معامل الارتباط لإثبات العلاقة وقوة الارتباط بين

المتغيرات، واختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكذا أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، (بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.0)

1- الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (13): معامل التحديد للمتغيرين الرئيسيين.

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المقدر
1	,188 ^a	0,036	0,019	,31368

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.188 ما يعني وجود علاقة ضعيفة بين وسائل

الاتصال الإداري والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة بمديرية الإدارة المحلية.

الجدول رقم (14): تحليل التباين الأحادي للمتغيرين الرئيسيين "ANOVA^a".

نموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	F	Sig.
1 الانحدار	0,217	1	0,217	2,209	0,142 ^b
البواقي	5,904	60	0,098		
المجموع	6,121	61			

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (2.209) وهي أكبر من قيمة (F)

الجدولية والتي تساوي (0.142)، ما يعني وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين متغير وسائل الاتصال

الإداري المستقل ومتغير الأداء الوظيفي التابع.

2- الفرضيات الفرعية:

أ- بعد وسائل الاتصال الشفوي:

الجدول رقم (15): معامل التحديد لبعده وسائل الاتصال الشفوي مع المتغير التابع.

الخطأ المقدر	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج
,31214	0,029	0,045	,212 ^a	1

المصدر: من إعداده الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.212 ما يعني وجود علاقة ضعيفة بين وسائل

الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة بمديرية الإدارة المحلية.

الجدول رقم (16): تحليل التباين الأحادي ووسائل الاتصال الشفوي مع المتغير التابع "ANOVA^b".

نموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	F	Sig.
1 الانحدار	0,275	1	0,275	2,823	0,098 ^a
البواقي	5,846	60	0,097		
المجموع	6,121	61			

المصدر: من إعداده الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (2.823) وهي أكبر من قيمة (F)

الجدولية والتي تساوي (0.098)، ما يعني وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد وسائل الاتصال الشفوي

ومتغير الأداء الوظيفي التابع.

ب- بعد وسائل الاتصال الكتابي:

الجدول رقم (17): معامل التحديد وسائل الاتصال الكتابي مع المتغير التابع.

الخطأ المقدر	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج
,31937	-0,016	0,000	,013 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.013 ما يعني وجود علاقة ضعيفة بين وسائل

الاتصال الكتابي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة بمديرية الإدارة المحلية.

الجدول رقم (18): تحليل التباين الأحادي لوسائل الاتصال الكتابي مع المتغير التابع "ANOVA^b".

نموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	F	Sig.
1 الانحدار	0,001	1	0,001	0,010	0,919 ^a
البواقي	6,120	60	0,102		
المجموع	6,121	61			

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة النتيجة قيمة (F) المحسوبة تساوي (0.010) وهي أصغر من

قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (0.919)، ما يعني عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد وسائل

الاتصال الكتابي ومتغير الأداء الوظيفي التابع.

ج- بعد تقنيات الاتصال الحديثة:

الجدول رقم (19): معامل التحديد لتقنيات الاتصال الحديثة مع المتغير التابع.

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المقدر
1	,200 ^a	0,040	0,024	,31294

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.200 ما يعني وجود علاقة ضعيفة بين تقنيات

الاتصال الحديثة والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة بمديرية الإدارة المحلية.

الجدول رقم (20): تحليل التباين الأحادي لتقنيات الاتصال الحديثة مع المتغير التابع "ANOVA^b".

نموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	F	Sig.
1 الانحدار	0,245	1	0,245	2,504	0,119 ^a
البواقي	5,876	60	0,098		
المجموع	6,121	61			

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة النتيجة قيمة (F) المحسوبة تساوي (2.504) وهي أكبر من

قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (0.119)، ما يعني وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد تقنيات

الاتصال الحديثة ومتغير الأداء الوظيفي التابع.

رابعاً: علاقة وسائل الاتصال الإداري بخصائص عينة البحث

أ- الجنس

الجدول رقم (21): تحليل التباين الأحادي لخاصية الجنس مع المتغير التابع "ANOVA^b"

نموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	F	Sig.
1 الانحدار	0,366	1	0,366	4,070	0,048 ^a
البواقي	5,397	60	0,090		
المجموع	5,763	61			

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة النتيجة قيمة (F) المحسوبة تساوي (4.070) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (0.048)، ما يعني وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين خاصية الجنس مع متغير الأداء الوظيفي التابع.

ب- الخبرة

الجدول رقم (22): تحليل التباين الأحادي لخاصية الخبرة مع المتغير التابع "ANOVA^b"

نموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	F	Sig.
1 الانحدار	0,141	1	0,141	1,508	0,224 ^a
البواقي	5,622	60	0,094		
المجموع	5,763	61			

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة النتيجة قيمة (F) المحسوبة تساوي (1.508) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (0.224)، ما يعني وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين خاصية الخبرة مع متغير الأداء الوظيفي التابع، وهذا يعني أن اجابات مفردات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تتأثر بخاصية خبرة الموظفين في الوظيفة، لاختلاف فئات الخبرة في المديرية.

ج- المستوى التعليمي

الجدول رقم (23): تحليل التباين الأحادي لخاصية المستوى التعليمي مع المتغير التابع "ANOVA^b".

نموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	F	Sig.
1 الانحدار	0,282	1	0,282	3,090	0,084 ^a
البواقي	5,481	60	0,091		
المجموع	5,763	61			

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة النتيجة قيمة (F) المحسوبة تساوي (3.090) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (0.084)، ما يعني وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين خاصية المستوى التعليمي مع متغير الأداء الوظيفي التابع، وبما أن النسبة الكبيرة لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة ذات المؤهل الجامعي كما رأينا سابقاً في تحليل خصائص عينة الدراسة، فهذا يعزز نتائج الدراسة لما لهذه الفئة من مقدرة علمية ووعي كبير يؤهلها للإجابة بموضوعية على أسئلة استمارة الاستبيان.

د- الدرجة الوظيفية

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي لخاصية الدرجة الوظيفية مع المتغير التابع "ANOVA^b".

نموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	F	Sig.
1 الانحدار	0,523	1	0,523	5,992	0,017 ^a
البواقي	5,240	60	0,087		
المجموع	5,763	61			

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة النتيجة قيمة (F) المحسوبة تساوي (5.992) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (0.017)، ما يعني وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين خاصية الدرجة الوظيفية مع متغير الأداء الوظيفي التابع، وبما أن النسبة متكافئة لأفراد عينة الدراسة في مستوى الدرجة

الوظيفية كما رأينا سابقاً في تحليل خصائص عينة الدراسة، فهذا يعزز نتائج الدراسة لما لهذا التكافؤ من دور إيجابي في تنوع إجابات الباحثين واختلاف وجهات النظر.

خامساً: مناقشة نتائج الفرضيات

انطلاقاً من نتائج الدراسة الإحصائية باستعمال مخرجات برنامج (SPSS 22.0)، تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ضعيفة لوسائل الاتصال الإداري بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية وهذه النتيجة يمكن تفسيرها كما يلي:

1- فبالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: حول أهمية وسائل الاتصال الشفوي وتأثيرها على الاداء الوظيفي داخل المديرية فقد اتضح لنا وجود مشكل في التواصل بين الموظفين والمسؤولين حيث يتفادون الاتصال المباشر، ويفضلون التواصل عن بعد كاستعمال وسيلة الهاتف مما ينعكس سلباً على أدائهم، وهذا ما يفسر أن هذه الفرضية تحققت بنسبة ضعيفة.

2- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: حول وسائل الاتصال الكتابي كونها وسيلة هامة وفعالة في تحسين الأداء، أظهرت لنا النتائج حسب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أنها ذات علاقة منعدمة، بمعنى أن بُعد وسائل الاتصال الكتابي مستقل من حيث التأثير على الأداء الوظيفي.

3- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: حيث مساهمة وفرة وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في زيادة الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية، فقد اتضح لنا أن الفرضية تحققت بنسبة ضعيفة وذلك من خلال انخفاض النسب المسجلة حول مساهمة توفر وسائل تكنولوجيا الاتصال في تحسين الأداء، وكذا انخفاض نسبة قدرة الموظفين على التحكم في تقنياتها عند معالجة المعلومات.

وإجمالاً يمكن أن نُرجع نتائج الفرضيات المحققة بنسب ضعيفة إلى ما يلي:

- وجود بعض عبارات الاستبيان غير مفهومة لدى الباحثين.

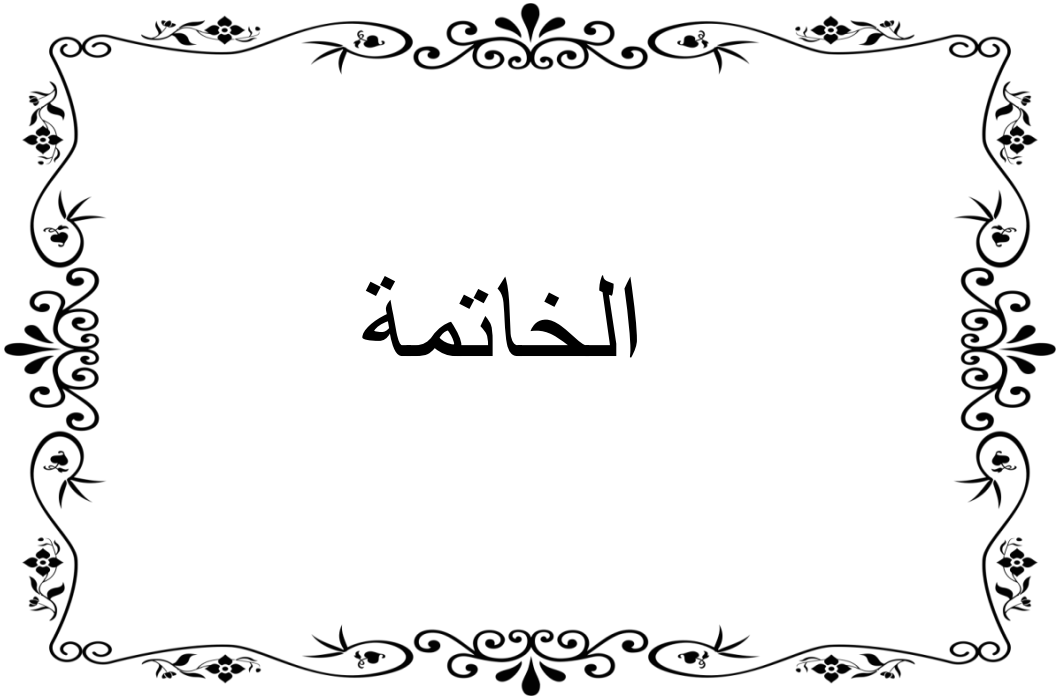
- عدم تعامل المبحوثين مع الاستبيان بجدية عند الإجابة عليه وهو ما اتضح لنا عند عملية التوزيع وجدنا اعتراضاً من موظفي المديرية وعدم الرغبة في الإجابة على أسئلة الاستبيان بحجة كثرتها حيث صرح لنا أحدهم بأن هذا الاستبيان هو الخامس عشر خلال هذا الأسبوع.

وبالتالي يمكننا أن نقبل بوجود تأثير ضعيف لوسائل الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي على مستوى مديرية الإدارة المحلية، فبالرغم من عدم وجود تأثير معتبر بين المتغيرين، إلا أن هناك إدراكاً من قبل الموظفين لدور وسائل الاتصال الإداري على الأداء، حيث يولد هذا الإدراك شعوراً لهم بالتحفيز في تفعيل وإبراز دور وسائل الاتصال من قبل المنظمة والحرص على تطوير فاعليتها، وذلك دون توقع الحصول على أي مقابل لذلك، نتيجةً للدوافع الذاتية النابعة من إحساسهم بأهمية الوظائف التي يقومون بها، إلى جانب ثقتهم في المهارات والخصائص التي يتمتعون بها، والتي تجعلهم يمارسون مهامهم على أحسن وجه.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية من خلال إسقاط الجانب النظري على مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، حيث تم إعطاء تقديم عام عن المديرية، ثم التطرق إلى الدراسة التطبيقية وذلك من خلال اختبار الفرضيات، بالمقارنة بين القيمة المحسوبة والقيمة الجدولية، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة بين وسائل الاتصال الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية، حيث أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية على النحو التالي ($2.209 > 0.142$) وهي علاقة ضعيفة حسب معامل الارتباط والذي بلغ (0,188)

ولقد تم قبول الفرضيات الفرعية، فالفرضية الأولى القائلة بوجود علاقة لبعده الاتصال الشفوي على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية، عند القيمة ($2.823 > 0.098$) وهي علاقة ضعيفة حسب معامل الارتباط الذي بلغ (0,212) ، والفرضية الثانية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال الكتابي ودوره في تحسين الأداء عند القيمة ($0.010 > 0.919$) ، وكذا الفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة لبعده تقنيات الاتصال الحديثة على الأداء الوظيفي، عند مستوى الدلالة ($0.119 > 0.05$)، وهي علاقة ضعيفة حسب معامل الارتباط الذي بلغ (0,200)، وفي الأخير قمنا بمناقشة نتائج الفرضيات.



الخاتمة

توصلنا من خلال بحثنا إلى أن الاتصال الإداري من أهم مكونات البيئة التنظيمية ويساهم في خلق مناخ تنظيمي متميز يوفر الظروف الملائمة التي يقدم العامل فيها أداء جيد، فالمنظمات تراهن نجاحها على العنصر البشري فهو الذي يخطط وينفذ ويراقب، لذا نجدها تولي أهمية بالغة للمورد البشري من حيث التكوين والتدريب والسعي لتحقيق أهدافه حتى تصل بأدائه إلى المستوى الذي يتحقق من خلاله أهدافها وأهدافه بالتبع، لكي تتحقق أهداف الطرفين يجب أن يكون هناك جو من التعاون والشفافية وعلاقات متينة بين أفراد المنظمة على جميع المستويات.

وتلعب وسائل الاتصال الإداري دور مهم في هذا المجال من خلال نشر المعلومة وإعطاء فرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم ونقل انشغالاتهم، فتحقيق رضا العامل يسهم في تقديمه لأداء جيد لأن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها.

ومن أجل حل الإشكالية المطروحة في مقدمة البحث والتي جاءت كالنحو التالي: إلى أي مدى تؤثر وسائل الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية؟ توصلنا إلى ما يلي:

نتائج الدراسة:

- أن وسائل الاتصال الإداري تؤثر بشكل ضعيف على الأداء الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.
- تفضيل موظفي المديرية الاتصال غير المباشر (الاتصال الهاتفي على الاجتماعات والمقابلات الفردية)، وهذا ما انعكس على تأثيره الضعيف على الأداء الوظيفي.
- عدم بروز دور تقنيات الاتصال الحديثة على أداء الموظفين، رغم توفرها بشكل معتبر في المديرية.
- غياب آليات تنظيمية واضحة للاتصال داخل المديرية، وهو ما خلق هوة اتصالية بين الموظف والمسؤول مما أثر سلباً على فاعلية الأداء.
- سعي الإدارة إلى توفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين المجددين في أداء وظيفتهم.

- اهتمام الإدارة بتنظيم برامج تكوينية للموظفين تساعدهم على إنجاز مهامهم بمهارة وكفاءة واستغلال أمثل لوسائل العمل المتاحة.

التوصيات:

بناء على ما تقدم يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- وضع سياسة اتصالية واضحة المعالم في المديرية للرفع من مستوى الأداء.
- ضرورة إبراز وتفعيل دور وسائل الاتصال الإداري في المديرية وعلى الأداء بصفة خاصة.
- تكثيف استعمال تقنيات الاتصال الحديثة من قبل إدارة المديرية لما لها من دور فعال في تحسين الأداء وذلك تماشياً مع عصر الرقمنة السائد في عصرنا الحالي.
- تطوير قدرة الموظفين في التحكم في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة.
- بناء جسور من التواصل بين المسؤولين والموظفين.
- إجراء دراسات مستقبلية، تتعلق بتفعيل دور وسائل الاتصال الإداري على مختلف نشاطات المديرية.



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة
1	د. يوسف خنيش	أستاذ محاضر. أ
2	د. رميلة لعمور	أستاذ محاضر. أ
3	د. عبد الرحمان بن سانية	أستاذ محاضر. أ
4	أ. نور الدين طالب أحمد	أستاذ مساعد. أ

الملحق رقم (02): الاستمارة الموزعة.

جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استمارة استبيان

يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية استكمالا لمذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص "تنظيم سياسي وإداري"، بعنوان: "تأثير وسائل الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية في الجزائر (دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية)"، لذا فإن الطالبان يأملان منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان وذلك لما لمساندتكم من الأهمية والأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم.

من إعداد الطلبة: - قشار باحمد

- غدامسي محمد

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

المحور الأول: البيانات العامة

- 1- الجنس: - ذكر: () - أنثى: ()
- 2- الخبرة: - أقل من 5 سنوات () - من 5 إلى 10 سنوات ()
- من 11 إلى 15 سنة () - أكثر من 15 سنة ()
- 3- المستوى العلمي: - ثانوي فما أقل () - جامعي () - دراسات عليا () - أخرى ()
- 4- الدرجة الوظيفية: - عون تنفيذي () - عون تحكم () - إطار ()

المحور الثالث: الأبعاد الخاصة بوسائل الاتصال الإداري

أولا: وسائل الاتصال الشفوي

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1	أفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح المشكلات والصعوبات التي تعترضني أثناء قيامي بعملتي			
2	أعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات لي			
3	الهاتف والمحادثات الشخصية من بين أهم الوسائل الاتصالية			
4	المحادثات الشفوية المباشرة مع المسؤول تساعدني على الدقة في أداء عملي			
5	التزامي بالأوامر الموجهة من قبل الإدارة المشرفة تحسن من أداء عملي			

ثانيا: وسائل الاتصال الكتابي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يساهم الاتصال الكتابي في حماية المعلومات المراد نقلها بين الأفراد العاملين من التحريف			
2	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستك لإيصال المعلومات لك بسرعة			
3	الاتصال الكتابي وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وجهدها ومالها			
4	تكتفي الإدارة بالملصقات الإعلانية لإيصال المعلومات إلي			

ثالثا: تقنيات الاتصال الحديثة (البريد الإلكتروني - الأنترنت - وسائل التواصل الاجتماعي)

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تقنيات الاتصال الحديثة متوفرة لدى إدارتنا			
2	قلة تقنيات الاتصال الحديثة أو توفرها بشكل محدود يؤثر على أدائي الوظيفي			
3	شبكة الاتصال الإلكتروني تساهم في رفع أدائي الوظيفي			
4	قدرة تحكمي في تقنيات الاتصال الحديثة تساهم في معالجة المعلومات			

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة			
2	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل			
3	أقدم العون والمساعدة دائما لزملائي في الإدارة لإنجاز العمل			
4	لدى ميول وقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة			
5	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في منظمتي على أدائي الوظيفي			
6	تسعى الإدارة إلى توفير الدعم المعنوي للموظفين المجدّين			
7	تسمح الحوافز المادية بتقديم الموظف أحسن ما عنده			
8	تمنح الإدارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع في أدائه لوظيفته			
9	أعتبر تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة في تحسين أدائي الوظيفي			
10	تتوفر لدى منظمتي نظام تقييم الأداء يتصف بالموضوعية والدقة			
11	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى الموظف			
12	تعمل إدارة المنظمة باستمرار من أجل تطوير نظام تقييم الأداء للإسهام في تحسين			
13	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للموظفين			
14	تقدم منظمتي برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة			
15	أهتم بحضور الدورات التكوينية المتخصصة المنظمة من قبل منظمتي			
16	استفدت من برامج تكوينية نظمتها منظمتي			

الملحق رقم (03): اختبار ثبات أداة الدراسة

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	62	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	62	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,688	29

الملحق رقم (04): خصائص عينة الدراسة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	32	51,6	51,6	51,6
أنثى	30	48,4	48,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	11	17,7	17,7	17,7
سنوات 10 الى 5 من	29	46,8	46,8	64,5
سنة 15 الى 11 من	12	19,4	19,4	83,9
سنة 15 من أكثر	10	16,1	16,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل فما ثانوي	16	25,8	25,8	25,8
جامعي	28	45,2	45,2	71,0
عليا دراسات	15	24,2	24,2	95,2
أخرى	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الدرجة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تنفيذي عون	20	32,3	32,3	32,3
تحكم عون	21	33,9	33,9	66,1
اطار	21	33,9	33,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): الإحصاءات الوصفية

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ل طرح المدير مع الفردية المقابلة أفضل تعرضني التي والصعوبات المشكلات بعملي قيامي أثناء	62	1,1452	,47380
الاتصال وسائل أحد الاجتماعات أعتبر لي المعلومات لإيصال الفعالة	62	1,1613	,51831
بين من الشخصية والمحادثات الهاتف الاتصالية الوسائل أهم	62	1,3226	,64717
المسؤول مع المباشرة الشفوية المحادثات عملي أداء في الدقة على تساعدني	62	1,0806	,37541
قبل من الموجهة بالأوامر التزامي عملي أداء من تحسن المشرفة الإدارة	62	1,1935	,47352
حماية في الكتابي الاتصال يساهم الأفراد بين نقلها المراد المعلومات التحريف من العاملين	62	1,1129	,36686
مؤسستك في هامة وسيلة الإعلانات بسرعة لك المعلومات لإيصال	62	1,2258	,55573
من اقتصادية وسيلة الكتابي الاتصال ومالها وجهدها الإدارة وقت حيث	62	1,8226	,82032
الإعلانية بالملصقات الإدارة تكفي إلي المعلومات لإيصال	62	2,4032	,75660
لدى متوفرة الحديثة الاتصال تقنيات إدارتنا	62	2,0161	,89611
توفرها أو الحديثة الاتصال تقنيات قلة الوظيفي أدائي على يؤثر محدود بشكل	62	1,3548	,65529
رفع في تساهم الإلكتروني الاتصال شبكة الوظيفي أدائي	62	1,2258	,55573
الحديثة الاتصال تقنيات في تحكمي قدرة المعلومات معالجة في تساهم	62	1,1290	,38342
بالكفاءة الأعمال بتأدية الموظفون يقوم المطلوبة والفاعلية	62	2,0323	,80912
العمل وإجراءات بقواعد الموظفون يتقيد في لزملائي دانما والمساعدة العون أقدم	62	1,8387	,77234
العمل لإنجاز الإدارة المتغيرات مع للتكيف وقدرات ميول لدى	62	1,1774	,38514
المستجدة والظروف المعتمد والجزاءات العقوبات نظام يؤثر	62	1,1935	,43753
الوظيفي أدائي على منظمتي في	62	1,6129	,68604

المعنوي الدعم توفير إلى الإدارة تسعى المجدين للموظفين	62	2,1613	,79328
الموظف تقديم المادية الحوافز تسمح عنده ما أحسن	62	1,3226	,62132
للموظف وحوافز مكافآت الإدارة تمنح لوظيفته أدائه في المبدع	62	2,2742	,75029
مهمة عملية لأدائي الإدارة تقييم أعتبر الوظيفي أدائي تحسين في	62	1,2903	,61102
الأداء تقييم نظام منظمي لدى تتوفر والدقة بالموضوعية يتصف	62	2,0806	,70823
بشكل الوظيفي الأداء تقييم نظام يحدد الموظف لدى والضعف القوة نقاط فعال	62	1,5968	,71195
أجل من باستمرار المنظمة إدارة تعمل في للإسهام الأداء تقييم نظام تطوير	62	2,0645	,72136
العاملين أداء تحسين في الأداء تقييم نتائج من الاستفادة يتم	62	1,7097	,68681
المطلوبة التدريبية البرامج تحديد عملية للموظفين	62	1,7097	,68681
للعاملين تدريبية برامج منظمي تقدم بالمهارة المهام إنجاز على تساعدهم	62	2,2097	,77114
المطلوبة والكفاءة التكوينية الدورات بحضور أهتم	62	1,4032	,58561
منظمي قبل من المنظمة المتخصصة نظمتها تكوينية برامج من استفدت	62	1,9355	,88468
منظمي	62	1,9355	,88468
N valide (liste)	62		

الملحق رقم (06): الانحدار الخطي البسيط.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	بوسائل الخاصة الأبعاد الإداري الاتصال ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,188 ^a	,036	,019	,31368

a. Prédictors : (Constante), الإداري الاتصال بوسائل الخاصة الأبعاد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,217	1	,217	2,209	,142 ^b
Résidus	5,904	60	,098		
Total	6,121	61			

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء :

b. Prédictors : (Constante), الإداري الاتصال بوسائل الخاصة الأبعاد



قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية:

(1) الكتب:

1. الأميري، وليد حميد رشيد، تقييم وتطوير نظم تقويم أداء العاملين، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016.
2. برقاي، وفاء برهان، إدارة الموارد البشرية، الأردن: ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، 2013.
3. بوحوش، عمار والذنيبات، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط7، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
4. الجوهر، محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، الامارات العربية: دار الكتاب الجامعي، ط1، 2000.
5. حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 209.
6. حسونة، فيصل، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
7. حسين عثمان، محمد عثمان، أصول الإدارة العامة، بيروت(لبنان): منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، 2007.
8. حنا، نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الأردن: ط1، دار زهران، 2013.
9. خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 4، الجزائر: دار هومة، 2003.
10. الخطيب، أحمد ومعايعه، عادل سالم، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عمان، (الأردن): جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
11. سلاطينية، بلقاسم والجيلالي، حسان، مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
12. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة، 2001.
13. الشقران، رامي إبراهيم عبد الرحمان، وعاشور، محمد علي ذيب، نظم المعلومات الإدارية، الأردن: ط1، كنوز المعرفة، 2012، ص 69.
14. شلبي، محمد، المنهجية في التحليل السياسي (المفاهيم، المناهج، الاقتراعات، الأدوات)، الجزائر، (د د ن)، 1997.
15. الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة، عمان(الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

16. صخري، عمر، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، 2007.
17. الصيرفي، محمد، الاتصالات الإدارية، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006.
18. طرطار، أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، 2002.
19. عامر، سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأردن: ط1، دار الفكر، 2011.
20. عبيدات، محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
21. عودة، محمود، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، الاسكندرية، مصر: دار الكتاب الجامعي، 1971.
22. العوضي، عادل بن عبد الله، الاتصال الإداري في المنظمات (الأسس والمهارات والتطبيق)، الكويت: الشركة الكويتية العربية للدعاية والإعلان والنشر والتوزيع، ط2، 2005.
23. فايز، حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
24. فياض، محمود أحمد، وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
25. القاضي، محمد يوسف، السلوك التنظيمي، عمان، (الأردن): الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
26. كاستلز، مانويل، ترجمة: حرفوش محمد، سلطة الاتصال، القاهرة: دار الثقافة، ط1، 2014.
27. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الاسكندرية: الدار الجامعية، ط 6، 1997.
28. المجدوب، طارق، الإدارة العامة (العملية الإدارية، الوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، بيروت (لبنان): منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، 2003.
29. مدحت، أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
30. نوري، منير، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
31. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان: ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

32. واضح، رشيد، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، الجزائر: دار هومة، 2003.

(2) القواميس:

33. عجان، عزة، المفضل، قاموس عربي للتلاميذ والطلاب، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

34. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، بيروت: دار المشرق، 2001.

(3) المقالات العلمية:

35. فاضل، فايزة وسعدون، سمية، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، المركز الجامعي عين تموشنت ع1، جوان 2017، (217-244)، ص 288.

(4) رسائل الماجستير:

36. أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد، 2010.

37. بوحارة، هناء، الاحترق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2012.

38. بوعيط، جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، 2008-2009.

39. بوفالطة، محمد سيف الدي، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، اقتصاد و مناجمت، 2008-2009.

40. دراوعو، فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2016.

41. عكاشة، أسعد أحمد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007-2008

(5) **مذكرات الماجستير:**

42. بلعيد، أمال، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2014-2015

43. بوغراب، حدة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014.

44. بوكحيل، سامية، دور الاتصال في تطوير أداء العمال بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، 2014-2015.

45. جناوي، شفيقة، دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2012-2013.

46. موساوي، حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، 2014-2015.

(6) **القوانين:**

47. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 13-12، المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 المتعلق بقانون الولاية، ج.ر، رقم 12، سنة 2012، الصادرة بتاريخ 29 فيفري 2012.

48. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 94-215، المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سن 1994، يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها، ج ر، رقم 48، سنة 1994، الصادرة بتاريخ 27 يوليو 1994.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

49. Alex muccheilli, **le sciences de l information et de la communication**. paris: édition hachette, 1995.
50. Jean-Yvan Birrien, **Information et management, Paris:édition**, 1970.
51. Philipe Morel, **La communication d entreprise**, paris: édition Vuibert,2000.
52. Stephen Robbins est auter; **Comportement organisationnels**, France, 12 édition, Pearson éducation, 2006.
53. berlo dk ,**the process of communication :an introduction to theory &practice**, NY, holt-Rinhart and wintson ,(n,d).
54. Sid Ahmed Benraouane, **Le management des ressources humaines**, Alger: office des publications universitaires, 2010.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	1
72	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على الموظفين بعد عملية التفريغ	2
74	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	3
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
75	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	5
76	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
76	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	7
77	جدول الاتجاه العام "التصحيح"	8
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث وسائل الاتصال الشفوي والاتجاه العام للعينة	9
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث وسائل الاتصال الكتابي والاتجاه العام للعينة	10
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تقنيات الاتصال الحديثة والاتجاه العام للعينة	11
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي والاتجاه العام للعينة	12
84	معامل التحديد للمتغيرين الرئيسيين	13
84	تحليل التباين الأحادي للمتغيرين الرئيسيين	14
84	معامل التحديد لبعث وسائل الاتصال مع المتغير التابع.	15
85	تحليل التباين الأحادي وسائل الاتصال مع المتغير التابع	16
85	معامل التحديد لوسائل الاتصال الكتابي مع المتغير التابع	17
86	تحليل التباين الأحادي لوسائل الاتصال الكتابي مع المتغير التابع	18

86	معامل التحديد لتقنيات الاتصال الحديثة مع المتغير التابع	19
87	تحليل التباين الأحادي لتقنيات الاتصال الحديثة مع المتغير التابع	20
87	تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة مع المتغير التابع	21
88	تحليل التباين الأحادي لخاصية الخبرة مع المتغير التابع	22
88	تحليل التباين الأحادي لخاصية المستوى التعليمي مع المتغير التابع	23
89	تحليل التباين الأحادي لخاصية الدرجة الوظيفية مع المتغير التابع	24

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	نموذج أرسطو	01
24	نموذج شانون وويفر	02
45	محددات كفاءة أداء الموظفين	03
67	الهيكل التنظيمي لمديرية الادارة المحلية	04

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
96	قائمة الأسماء المحكمين	1
97	الاستمارة الموزعة	2
101	اختبار ثبات أداة الدراسة	3
102	خصائص العينة	4
103	الاحصاءات الوصفية	5
105	الانحدار الخطي البسيط	6

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وعرافان
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانكليزية
	مقدمة
	الفصل الأول: وسائل الاتصال الإداري (دراسة في المفاهيم)
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري
13	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري
13	الفرع الأول: تعريف الاتصال
15	الفرع الثاني: تعريف الاتصال الإداري
18	المطلب الثاني: مكونات عملية الاتصالات الإدارية
19	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الإداري
20	المطلب الرابع: أهداف الاتصال الإداري
21	المطلب الخامس: أنواع ونماذج الاتصال الإداري
28	المبحث الثاني: وسائل الاتصال الإداري
28	المطلب الأول: مفهوم وسائل الاتصال الإداري
28	الفرع الأول: تعريف تقنيات الاتصال
29	الفرع الثاني: تعريف وسائل الاتصال الإداري
29	المطلب الثاني: أنواع وسائل الاتصال الإداري
29	الفرع الأول: الاتصال الشفوي
32	الفرع الثاني: الاتصال الكتابي
34	الفرع الثالث: الاتصال الحركي
34	الفرع الرابع: الوسائل السمعية البصرية
35	الفرع الخامس: العوامل والأسس المحددة لاختيار وسيلة الاتصال المناسبة
37	المبحث الثالث: معوقات الاتصال الإداري
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي دراسة في المفاهيم

41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
42	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
43	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
44	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
46	المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي
48	المبحث الثاني: علاقة وسائل الاتصال الإداري بالبيئة التنظيمية
48	المطلب الأول: علاقة وسائل الاتصال الإداري بالعوامل الإنسانية
49	المطلب الثاني: علاقة وسائل الاتصال الإداري بظروف الوظيفة
49	المطلب الثالث: علاقة وسائل الاتصال الإداري بظروف المؤسسة
50	المطلب الرابع: علاقة وسائل الاتصال الإداري بمستوى التكنولوجيا بالمؤسسة
51	المبحث الثالث: تقييم وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي
51	المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي
51	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي
52	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
53	الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء الوظيفي
54	الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي
55	الفرع الخامس: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي
57	المطلب الثاني: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
57	الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء الوظيفي
58	الفرع الثاني: مداخل تحسين الأداء الوظيفي
59	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعرفة تأثير وسائل الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة
62	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسات العمومية
62	الفرع الأول: تعريف المؤسسة العمومية
64	الفرع الثاني: عناصر المؤسسات العمومية
66	المطلب الثاني: بطاقة فنية عن مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

71	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
71	المطلب الأول: خطوات الدراسة الإجرائية
75	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
75	الفرع الأول: توزيع خصائص العينة
78	الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
98	الملاحق
109	قائمة المراجع
114	فهرس الجداول
116	فهرس الأشكال
117	فهرس الملاحق
118	فهرس المحتويات