



جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الإعلام و الإتصال

تخصص إتصال و علاقات عامة

الموضوع:

واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الجزائرية

و تأثيره على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لعينة من موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم لإعلام و الإتصال تخصص إتصال
والعلاقات العامة

إشراف:

الأستاذ: شريف كريدر

إعداد الطالبين:

◆ هرهور عبد اللطيف

◆ بن عيدة نسرين

السنة الجامعية: 2019 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام

على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أما بعد

نتقدم بالشكر والتقدير عرفانا بالجميل إلى

الأستاذ المشرف شريف كريد علي تقبله

الإشراف على هذا العمل. ولم يبخل علينا بمساعدته

ونصائحه القيمة. كما نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى

جميع عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين

المهني.

الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى من كان لهما
الفضل في وجودنا، إلى من كانوا سنداً لنا، إلى
الوالدين الكريمين نسأل الله أن يحفظهما
إلى جميع الأساتذة الذين تابعونا طيلة المشوار الدراسي
وإلى كافة الأصدقاء والزملاء
ومن ساهم معنا في إنجاز هذه المذكرة

خطة الدراسة

الشكر و التقدير.

الإهداء.

الإطار المنهجي للدراسة

- ❖ إشكالية الدراسة.
- ❖ تساؤلات الدراسة.
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة.
- ❖ أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- ❖ منهج الدراسة وعينته.
- ❖ أدوات الدراسة.
- ❖ مجتمع الدراسة و عينته.
- ❖ مصطلحات الدراسة.
- ❖ الدراسات السابقة.
- ❖ المداخل النظرية للدراسة.
- ❖ حدود الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

تمهيد.

الفصل الأول : عموميات حول الإتصال الداخلي

- ❖ المبحث الأول : مفهوم الإتصال الداخلي.
- ❖ المبحث الثاني : أهمية وأهداف لاتصال الداخلي.
- ❖ المبحث الثالث : أنواع الإتصال الداخلي.
- ❖ المبحث الرابع : أنماط الاتصال الداخلي ووظائفه.
- ❖ خلاصة الفصل.

❖ تمهيد.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

- ❖ المبحث الأول: محددات الأداء الوظيفي.
- ❖ المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي.
- ❖ المبحث الثالث: محددات الأداء الوظيفي.
- ❖ المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- ❖ المبحث الخامس إجراءات تحسين الأداء.
- ❖ خلاصة الفصل.

❖ تمهيد.

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الجزائرية

- ❖ المبحث لأول: مفهوم المؤسسة العمومية.

- ❖ المبحث الثاني: خصائص المؤسسة العمومية.
- ❖ المبحث الثالث: نماذج و أنواع المؤسسات العمومية الجزائرية.
- ❖ المبحث الرابع: العملية التسييرية في المؤسسة العمومية.
- ❖ المبحث الخامس: العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال والأداء الوظيفي في المؤسسة.
- ❖ خلاصة الفصل.
- ❖ تمهيد.

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الجزائرية

- ❖ المبحث الأول: محددات الأداء الوظيفي.
- ❖ المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي.
- ❖ المبحث الثالث: محددات الأداء الوظيفي.
- ❖ المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- ❖ المبحث الخامس: إجراءات تحسين الأداء.
- ❖ خلاصة الفصل.

الإطار التطبيقي للدراسة

- ❖ تقديم المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.
- ❖ التعريف بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.
- ❖ الهيكل التنظيمي للمعهد وإبراز مهامه.
- ❖ تحليل بيانات جداول الدراسة الميدانية.
- ❖ الخاتمة.
- ❖ قائمة المراجع.
- ❖ الملاحق.

ملخص الدراسة:

يمثل الإتصال الداخلي أحد أهم العمليات الحيوية والديناميكية داخل المؤسسة ، يتطلب استمرارية في مزاولته ، إذ أصبح إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليه المؤسسات لتحقيق أهدافها وتنفيذ أعمالها ومشاريعها.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتكشف " واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الجزائرية وتأثيره على الأداء الوظيفي " وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية لهذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي محاولين إسقاط ذلك على مؤسسة عمومية متمثلة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ولاية عين الدفلى وذلك على جميع عماله وموظفيه ، وقد استخدمنا أدوات جمع البيانات الملاحظة ، الإستبيان ومن ثم عملنا على تحليل إجابات المبحوثين وتم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها .

- أن الإتصال داخل المؤسسة متعدد الاتجاهات صاعد نازل وأفقي، باستعمال الوسائل الرسمية والغير رسمية.
- للإتصال الداخلي دور كبير في عملية التسيير وتبادل المعلومات وتعزيز الثقة بين مختلف العمال والموظفين هذا ما يمكن المؤسسة للوصول إلى أهدافها العامة والخاصة.

Study summary in English

Internal communication represents one of the most vital and dynamic processes within the organization, which requires continuity in its practice, as it has become one of the main ingredients that institutions focus on to achieve their goals and implement their work and projects.

From this standpoint, this study came to reveal “the reality of internal communication in the Algerian public institution and its impact on job performance.” And to answer this main question and the sub-questions of this study, we used the descriptive method, trying to drop this on a public institution represented by the National Institute specialized in vocational training in Khemis Miliana, Ain defla. Oleander and that on all its workers and employees, and we used the observation data collection tools, the questionnaire, and then we worked on analyzing the respondents' answers and a set of results was reached, the most important of which are

- Communication within the institution is multi-directional, ascending, descending and horizontal, using formal and informal means.
- Internal communication has a major role in the management process, exchange of information and enhancing trust between various workers and employees. This is what enables the organization to reach its public and private goals

مفصلة

يعد لإتصال ظاهرة إنسانية قديمة ملتزمة بالحياة البشرية، ذلك أنها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، فهو يعيش ضمن جماعات تقتضي من الناحية التفاعلية وجود ديناميكية واتصال مستمر ودائم.

ولقد خضعت العملية الإتصالية لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تطويرها، حيث أفرزت التطورات العلمية في مجال الإعلام والإتصال مجموعة من الوسائل المتطورة التي فرضت على الإتصال مواكبة هذا التطور، مما استدعى زيادة الإهتمام به على الصعيدين العلمي والعملية.

وباعتبار أن المؤسسة منظمة اجتماعية تضم مجموعة من العاملين بها، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم وتحافظ عليه، ومن هذا المنطلق أصبح الإتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة التنظيم أو المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، ذلك أن المؤسسة تستمد مبرر وجودها من قدرتها على تحقيق أهدافها على أكمل وجه ، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الإتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات ، من خلال اتصالاته المختلفة النازلة والصاعدة و الأفقية و مدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، والتي على أساسها يتوحد التفكير وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات. إن التطور الكبير في وسائل الإتصال قد جلب في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه، حيث ساهمت سهولة تداول المواد الاتصالية والمعرفية في العالم إلى تضائل الحدود والحواجز وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء، وسعت مؤسسات الدول النامية منها المؤسسات الجزائرية إلى اكتساب تقنية الإتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكد حضورها الثقافي والصناعي محليا ودوليا، كما أدى النمو والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى الرفع من دقة الاتصالات بكافة أنواعها مما زاد فعالية الرسالة الاتصالية واختصار الوقت والجهد والتكلفة.

من هنا يمكننا القول أن أداء العنصر البشري في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل منها ما هو مادي متعلق بالمحفزات المادية ومنها ما هو معنوي مرتبط أساسا بالعلاقة الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة، فالعنصر البشري بحاجة ماسة للمحفزات المعنوية ، وهنا يبرز الإتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل والمحفزات المعنوية التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعنصر البشري في المؤسسة وبالتالي على أدائه ، من خلال خلق جو من الإستقرار والثقة بين الرؤساء والعاملين داخل المؤسسة.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتصف لنا واقع الإتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية، وأخذنا مؤسسة المعهد الوطني لتكوين المهني بخميس مليانة كنموذج لتسليط الضوء على الحالة التي هو عليها الإتصال الداخلي فيه وتأثيره على الأداء الوظيفي لمختلف العاملين به وقمنا بتقسيم الدراسة إلى 3 أطر .

أولا الإطار المنهجي: والذي اختص بتناول الإشكالية و التساؤلات ثم أهداف الدراسة و أسبابها و بعد ذلك انتقلنا إلى الدراسات السابقة، وتحديد المفاهيم ثم مجالات الدراسة ثم تطرقنا إلى المنهج وفي الأخير تناولنا جمع البيانات.

ثانيا الإطار النظري والذي قسمناه إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول بعنوان عموميات الإتصال الداخلي في المؤسسة ويشمل بدوره خمسة مباحث و هي مفهوم الإتصال الداخلي - أهمية و أهداف لاتصال الداخلي- أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة - أنماط الاتصال الداخلي ووظائفه في المؤسسة - معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الفصل الثاني بعنوان ماهية الأداء الوظيفي و قسمناه أيضا إلي خمسة مباحث وهي مفهوم الأداء الوظيفي محددات الأداء الوظيفي في المؤسسة - أبعاد الأداء الوظيفي - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة - إجراءات تحسين الأداء في المؤسسة .

أما الفصل الثالث فهو بعنوان المؤسسة العمومية - ويحتوي أيضا على خمسة مباحث وهي خصائص المؤسسة العمومية - نماذج و أنواع المؤسسات العمومية الجزائرية - العملية التسييرية في المؤسسة العمومية - العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال والأداء الوظيفي في المؤسسة.

ثالثا الإطار التطبيقي والذي قمنا فيه بتقديم المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية وعرض هيكلها التنظيمي وهي " المعهد الوطني لتكوين المهني بخميس مليانة ولاية عين الدفلى سي امجد بوقرة " كما قمنا بتحليل الإستبيان الذي استخدمناه كأداة في جمع البيانات وعرض نتائجه لنصل من خلاله إلى خلاصة عامة لدراسة .

الإطار المنهجي للدراسة

1/- إشكالية الدراسة:

من المعروف أن المجتمعات البشرية عرفت أنواعا متعددة من النشاطات الإنسانية المستمرة المبنية على المشاركة و التفاعل بين أفرادها، و يعتبر الاتصال البشري أحد أهم أنواع هذه النشاطات، و مع التطور المستمر و المتسارع للحياة الاجتماعية المعاصرة و مع زيادة شبكة العلاقات و تشابكها، أصبح الاتصال الإنساني هو المحرك الأساسي لكل المظاهر التي تسود المجتمعات، و من المعروف أن أساليب الاتصال قد تطورت بتطور المجتمعات ، من استخدام الإشارات إلى الكتابة وصولا إلى وسائل الاتصال الحديثة، و بالتالي أصبح الاتصال و خاصة الداخلي منه مهما جدا داخل التنظيمات و المؤسسات في وقتنا الحالي، حيث أصبحت المؤسسات في عصرنا الحالي تدرك أن الاتصال يعد عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي، فعملية الاتصال و خاصة الداخلي منه تعتبر الأداة التي تربط بين كافة أجزاء البناء التنظيمي في المؤسسات، خاصة في العلاقات الداخلية التي تتم بين الموظفين، فهي لا تعني فقط العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين بل تمت لتغطي جميع الاتجاهات، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق وجودها و أهدافها دون وجود اتصال فعال و شبكة من الإتصالات على مستواها تنقل من خلالها المعلومات، فالاتصال الداخلي هو عبارة عن تبادل للمعلومات و الأفكار و الآراء بين أفراد المؤسسة حيث تعتمد المؤسسات على هذا النوع من الاتصال لتفعيل العلاقات الداخلية فيها و عليه و من خلال ما سلف يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو بمثابة العمود الفقري في المؤسسات و هو الأداة الفعالة التي تمكن المؤسسة من تحقيق مجموعة من الأهداف كتحقيق التنسيق بين أعضائها مثلا، ضف إلى أنه يساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة ، كما أنه يساهم في إزالة التوتر و الغموض داخل المؤسسة و هذا ما يترجم العلاقة بين الاتصال الداخلي و المؤسسة العمومية.

و من هنا ارتأينا طرح الإشكالية التالية :

كيف يؤثر واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الجزائرية على الأداء الوظيفي ؟

2- تساؤلات الدراسة:

ولتوضيح إشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ◆ ما درجة فعالية الاتصال الداخلي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ؟
- ◆ ما مدى ارتباط الاتصال الداخلي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة بأهداف المؤسسة ؟
- ◆ هل الإتصال الداخلي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة عامل محفز أم محبط للعاملين به في أداء وظائفهم ؟
- ◆ ما دور مدير المعهد ورؤساء مصالحه في تفعيل الإتصال الداخلي بما يضمن الأداء الوظيفي للعاملين به على أكمل وجه؟
- ◆ ماهي الأساليب الإتصالية المنتهجة داخل المؤسسة من أجل ضمان الأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ؟

3- أهداف الدراسة:

- تهتم الدراسة بإبراز الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي للمؤسسة في تحسين وتطوير أداء العنصر البشري وبالتالي فان الدراسة تهدف إلى ما يلي:
- ◆ تقديم دراسة وصفية وتحليلية لطبيعة الإتصالات الداخلية في المؤسسة وعلاقتها بأداء العنصر البشري للوصول إلى وجود علاقة تأثير وتأثر بينهما، حيث فعالية الإتصالات الداخلية تؤدي إلى فعالية أداء العنصر البشري.
 - ◆ التقرب أكثر إلى عناصر العملية الإتصالية داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة وإبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة للاتصال في مجال تحسين الأداء الوظيفي.
 - ◆ تبيان واقع الاتصال الداخلي ووسائله في الوحدة وأخذ رأي العنصر البشري فيه ومدى تأثيره على أدائه سواء إيجابيا أو سلبيا.
 - ◆ معرفة الاستراتيجية الاتصالية الواجب إتباعها من أجل تحسين الأداء في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

4- أهمية الدراسة

نظرا لكون الإتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة تحظى بصورة ذهنية حسنة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان إنتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الإتجاهات ، فان أهمية دراسة الموضوع تستوحى من الموضوع نفسه وتعود إلى النقاط التالية:

- ◆ التحديات العالمية الراهنة تفرض ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري، وتأهيل الإدارة والاعتماد على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات.
- ◆ الرفع من كفاءة الإتصال والتعامل مع المعوقات التي تعترضه تؤدي إلى تحسين أداء العنصر البشري والرفع من فعاليته في المؤسسة.
- ◆ الربط بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعنصر البشري داخل المؤسسة ، من أجل الوقوف على مكامن الخلل المتصلة بالعملية الإتصالية ومحاولة رفعها من أجل تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

5-1- الأسباب الموضوعية : تتمثل في

- ◆ إهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الإتصال وأداء العنصر البشري إدراكا منهم لمدى أهمية العملية الاتصالية في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وتفعيل متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة كالأداء الوظيفي بصفة خاصة.
- ◆ إن ما يلفت انتباهنا أن أكبر ما يتعرض له الفرد سواء في معاملاته الشخصية أو داخل التنظيم هو عدم قدرته على التعاون مع الآخر وفهمه وذلك راجع لكون قناة الحوار مغلقة.
- ◆ إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة.
- ◆ البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة، وموقعه هيكليا، وأهميته في تطوير وتحسين الأداء كما نحاول إضافة بحث علمي جديد للبحوث العلمية وللمكتبة الجامعية يتعلق بموضوع الإتصال الداخلي وتأثيره على أداء الوظيفي في المؤسسات.

5-2- الأسباب الذاتية: نذكرها على النحو التالي:

- ◆ إن ما دفعنا للاختيار هذا الموضوع (الاتصال الداخلي في المؤسسة) كان لرغبتنا في توسيع معارفنا العلمية في مجال الإتصال و العلاقات عامة.

◆ ميولنا الشخصية لفن تسيير الأفراد و الجماعات وكيفية التعامل مع العنصر البشري وتحفيزه معنويا بالإعتماد على الإتصال من أجل غرس فيه عنصر الولاء للمؤسسة والرغبة في أداء أفضل و الوصول إلى الأهداف المنشودة.

◆ تساؤلنا حول أهمية ودور الإتصال الداخلي في تحسين أداء العامل في المؤسسة.

6/- منهج الدراسة.

تعرف كلمة منهج على أنها فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين أو البرهنة عليها للأخرين.¹

أما في دراستنا هذه فينطبق عليها المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.² تم الإعتماد على هذا المنهج في دراستنا وهذا لوصف العملية الإتصالية داخل المؤسسة في جميع جوانبها ووصف عناصرها للوقوف على الواقع الحقيقي للإتصال الداخلي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا الأدوات الآتية :

◆ الملاحظة.

◆ الاستبيان.

7/- أدوات الدراسة :

يقصد بأدوات البحث العلمي هي تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين.³

فأدوات جمع البيانات في البحوث العلمية تختلف من باحث لآخر و يكون هذا حسب طبيعة الموضوع و مدى استجابة المبحوثين لأن المبحوث يعد طرفا أساسيا في هذه العملية.

¹ إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط2، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 70.

² عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص86.

³ أحمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص201،

و فيما يخص هذه الدراسة فقد اعتمدنا على أداتين وهوما الملاحظة والإستبيان .

7-1- الملاحظة: تعد الملاحظة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي و مصدرا مهما للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أولا بأول.¹ قد تم استخدام الملاحظة من خلال زيارتنا التي شملت المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة بما فيها كل المصالح ، مما سمح لنا بتسجيل عدة ملاحظات تخدم بحثنا من بينها التعرف على واقع عملية الإتصال الداخلي داخل المعهد ومعرفة كيفية مساهمته في الأداء الوظيفي .

7-2-الإستبيان:

للإلمام بموضوع الدراسة و التي تعد من أكثر الأدوات ملائمة لإجراء مثل هذه الدراسات ، نظرا لتوافقها مع أهداف وموضوع الدراسة من الجانب الميداني تم الإعتماد بشكل أساسي على استمارة الاستبيان ، المتمثل في تقصي آراء موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حول واقع الإتصال الداخلي و أثره على الأداء الوظيفي ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة ارتأينا الاعتماد على استمارة الاستبيان.

حيث يعرف الإستبيان بأنه وسيلة من وسائل جمع المعلومات المعتمدة في البحوث العلمية، وهو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية ،لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.² سنتطرق في هذا الصدد إلى عرض مفصل عن تصميم استمارة الاستبيان .

7-2-1- مراحل إعداد الإستمارة : مرت عملية إعداد استمارة الاستبيان بالمراحل التالية :

تم عرض استمارة الاستبيان على ورقة عادية (A4) أعدت باللغة العربية تتضمن البيانات الشخصية بالإضافة إلى 3 محاور ، بعد ذلك قمنا باستشارة الأستاذ المشرف علينا بعدها قمنا بتوزيع لاستمارة لي

¹ عامر قنديلجي، البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية ، ب ط ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن ، 2008 ، ص219

² أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال ، مرجع سبق ذكره ، ص 220.

3 أساتذة من أجل تحكيمها بهدف إعطاء صورة واضحة لمحتوى هذا الإستبيان والتأكد من سلامة صياغته ، خاصة من حيث:

- الدقة في الأسئلة .

- مدى شمولية الاستمارة .

7-2-2-الجدول الخاص بالأساتذة المحكمينأنظر الملحق رقم (01)

7-2-3- استمارة الإستبيانأنظر الملحق رقم (02)

8/- مجتمع الدراسة و عينته:

8-1- **التعريف بمجتمع البحث:** مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص

مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث أو التقصي¹

إن مجتمع الدراسة الذي سيقوم عليه هذا البحث العلمي يتمثل في موظفي وعمال المعهد الوطني

المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة حيث يقدر إجمالي عدد العمال داخل حوالي 149

موظف، و على هذا الأساس قمنا بأخذ كل أفراد مجتمع لاجراء الدراسة البحث نظرا لقلته

8-2- **التعريف بعينة البحث:**

تعرف العينة بأنها جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة و تضم عددا من

الأفراد من المجتمع الأصلي.²

وتأخذ العينة أنواعا مختلفة بناء على نوعية وظروف البحث، في دراستنا هذه اعتمدنا على العينة

الحصصية وفيها يتم تقسيم أفراد مجتمع البحث بشكل يتناسب مع حجم كل فئة من الفئات ذات العلاقة

بالدراسة.

9/- **مصطلحات الدراسة:**

❖ **الاتصال الداخلي:**

هو ذلك الإتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين

العمال لتحقيق الأهداف.³

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1 ، دار القصبه للنشر، 2006، ص287

² إبراهيم عبد العزيز الدعيلج ، مناهج وطرق البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص 91 .

³ احمد ماهر عين ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص66.

❖ تعريف إجرائي:

هو كل الأعمال والنشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف التي تسعى إليه وهو تقديم خدماتها للمواطن في أفضل الأحوال

❖ الأداء الوظيفي:

هو ما يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه وأيضا هو الجهد المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة¹.

❖ تعريف إجرائي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات، وإدراك الدور.

10- الدراسات السابقة:

من خلال البحث توصلنا إلى مجموعة من الدراسات في موضوع أثر الاتصال الداخلي على أداء الوظيفي في المؤسسة في مجالات وقطاعات عديدة، وذلك للتعرف على علاقة بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي على مجموعة من المتغيرات، وللتعرف على النقاط التي تمت دراستها في الموضوع قمنا في هذا المبحث بالتطرق لمجموعة من الدراسات المحلية والعربية ، وأجرينا مقارنة بينها وبين دراستنا.

10-1- الدراسات العربية :

❖ دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان، تحت عنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية على شرطة منطقة حائل، دراسة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.²

تمثلت أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش موضوعا هاما و حيويا، وهو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، كما يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة لما له تأثير على الأداء الوظيفي.

¹ حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر ، قالمة ، ط1، 2004، ص 168

² - عبد الله عبد الرحمان النميان ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية ، 2010.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية ومدى فاعليتها اتجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع البحث في موظفي الشرطة والمقدر عددهم 363 شرطي، في حين اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد ضم خمس محاور :

- البيانات الأولية الشخصية.

- واقع الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي.

- أساليب ووسائل الرقابة الإدارية تتكون.

- العقبات والمشكلات التي تواجهها الرقابة الإدارية.

- محور المداخل المقترحة لتطوير الرقابة الإدارية.

وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- وجود رقابة إدارية فعالة بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة منطقة حائل.

- أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المالية وتشجيع المنافسة بين أقسام مراكز الشرطة.

- أظهرت الدراسة أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

❖ دراسة جلال الدين، تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على

العمال التنفيذيين بمؤسسة الغاز، الأردن، 2010.¹

تمثلت أهمية هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في إحدى المؤسسات الوطنية والتعرف على آراء العمال وعلاقاتهم بأدائهم داخل المؤسسة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي الأداء الوظيفي، تطوير المعرفة

الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال.

في حين اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحليل هذه العلاقة، وقد ضم مجتمع البحث في هذه الدراسة

¹ - جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة الغاز، الأردن، 2010.

- 210 فردا حيث اخذ الباحث نسبة 25 % عينة من المجتمع، وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واعتمد الباحث على الاستمارة لجمع بيانات هذه الدراسة وتمثلت محاورها في:
- الاتصال التنظيمي ضم 22 بند، 11 تتعلق بالاتصال النازل و11 تتعلق بالاتصال الصاعد.
 - تناول فيه الأداء الوظيفي وعدد بنوده 20 بند، كما انه تتطرق إلى بعض المتغيرات الأولية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).
- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
- وجود نمطين من الاتصال التنظيمي (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد) داخل المؤسسة.
 - أهمية الاتصال النازل والاتصال الصاعد في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال .

10_02_دراسات المحلية {جزائرية}:

- ❖ دراسة أحمد نورين نصيرة و مغيث زروقي أحلام ، تحت عنوان، "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف 2015/2014.¹
- أما الهدف الذي استخلص من هذه الدراسة هو الكشف عن واقع الاتصال الداخلي و الدور الذي يلعبه من أجل أن تحقق المؤسسة استقرارها و ضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها.
- أما عن أهمية هذه الدراسة فتمثلت في تبيان وتوضيح دور لاتصال الداخلي في تحقيق للالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .
- وقد شملت هذه المذكرة تحليل و دراسة الإشكالية التي تم طرحها سابقا، حيث توصل الطالبين إلى عدة نتائج في الجانبين النظري و التطبيقي، أما فيما يخص الجانب التطبيقي نجد:
- تبدو عملية الاتصال في الإدارة واضحة جلية لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية وتساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات الإدارة فيما بينهم بطريقة بناءة، من أجل تحقيق تلك الأهداف ،كما تبين ذلك شرط أساسي ليتمكن الفرد بالقيام بأداء عمله على الوجه الصحيح.

¹ - نصيرة أحمد نورين و أحلام مغيث زروقي، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015/2014 .

❖ دراسة قبائلي حياة، تحت عنوان "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة دراسة حالة الشركة

الوطنية لانحازا لقنوت"، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس 2007¹.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ومكانة الاتصال الداخلي في المنظمة و التأثير المتبادل بينهم.

بينما تلخصت أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ

القرار وتسيير المنظمة.

كما إتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي ومنهس دراسة الحالة، أما أدوات جمع

البيانات فكانت المقابلة، الملاحظة و الإستبيان

وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- نقص الكفاءات الشابة وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة.

- بالنسبة لمشاكل الاتصال فكل جزء في المنظمة يقوم بحل مشاكله فقط .

- إستراتيجية الاتصال ليس لها أهمية كأهمية الإستراتيجيات الأخرى ،حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق

لهذه العملية .

❖ دراسة صادق سميرة ومولاهم كاميليا ، تحت عنوان " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في

المنظمة"، دراسة حالة جامعة أكل محند أولحاج ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر،

بوييرة، 2013/2012².

تبين هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي يعتبر أداة أساسية في كل عملية تغيير داخل المنظمة، إذ بواسطته

يمكن جعل الأفراد العاملين يقتنعون بمشروع التغيير المراد إحدائه بعد التأكد من فهمه على حقيقته، لان

من خلاله يمكن تبديد مخاوفهم بإبراز النتائج الإيجابية لو من جهة ومن جهة أخرى تحفيزهم لإنجاح

التغيير .

كما بينت الدراسة الميدانية في جامعة البوييرة أن عملية الاتصال فيها تتم من خلال علاقات رسمية تربط

مختلف المصالح والأقسام في لرال ستّ العمل.

¹ - حياة قبائلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لانحازا لقنوت، مذكرة ماجستير

جامعة بومرداس 2006-2007.

² - سميرة صادق وكاميليا مولاهم، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة، دراسة حالة جامعة أكلي محند

أولحاج، مذكرة ماستر، جامعة بوييرة 2012/2013.

4- دراسة بشير كاوجة، تحت عنوان، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة 2012/2013.¹

والهدف هذه الدراسة، محاولة تقييم وتحلل واقع الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية ومدى استغلالها تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الاتصال الداخلي.

وقد شملت هذه المذكرة تقييم وتحليل ودراسة إشكالية التي تم طرحها سابقا، حيث توصل الطالب إلى عدة نتائج في الجانب النظري والتطبيقي، أما فيما يخص الجانب الميداني نجد:

من خلال الدراسة تحسين الاتصال الداخلي للمستشفيات باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة وهذا ما يثبت حسب الطالب صحة الفرضية الأخيرة القائلة بان استخدام وسائل التكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة تعمل على تحسين الاتصال الداخلي للمستشفيات.

1- المداخل النظرية للدراسة:

أولاً: تعليق على الدراسات السابقة

تتقارب هذه الدراسات بشكل كبير مع دراسة الحالية التي نحن بصدددها، فيما يخص علاقة الاتصال في المؤسسة بالأداء الوظيفي، لكن نحن في دراستنا ركزنا أكثر على الاتصال الداخلي في المؤسسة وتأثيره على الأداء الوظيفي، كما أن هناك اختلاف الحدود المكانية والزمنية للدراسة.

حيث كانت الدراسات السابقة مختلف من حيث البلد وأماكن اختيار الدراسة الميدانية، أي قمت بمقارنة الدراسة الحالية مع دراسات السابقة من دول عربية ومحلية، وكانت أوجه الاختلاف من حيث مكان الدراسة وبعض المتغيرات، أما أوجه التشابه فكانت المصطلحات النظرية، وبعض الدراسات وجود تطابق في دراسة نفس المتغيرات.

ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه فيما يلي:

من حيث بيئة الدراسة:

¹ - بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012/2013.

تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية مثل السعودية والأردن ومناطق داخل التراب الوطني، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في الجزائر وبالضبط في ولاية عين الدفلى.

من حيث هدف الدراسة:

تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف تارة إلى متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث.

بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى تحديد واقع الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

من حيث منهجية الدراسة

تختلف هذه الدراسات عن دراستنا من حيث الإشكالية حيث ركزنا على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية بينما هي ركزت على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة، استخدمت الدراسات التي تناولتها أداة المقابلة على اختلاف دراستنا لم تعتمد عليها كأداة للدراسة فقد استخدمنا الاستبيان.

12/- حدود الدراسة:

❖ **الحدود المكانية:**

تقتصر الدراسة على المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني الواقع بمدينة خميس مليانة ولاية عين الدفلى، وله ملحقتان تابعتان له، فالأولى جانب المعهد وتسمى "ملحقة 200 منصب" بخميس مليانة والثانية بمليانة وتسمى ملحقة 100 منصب مليانة"

❖ **الحدود الزمانية:**

شرعنا في تناول الدراسة منذ استلام موضوع البحث إلى غاية إيداع المذكرة.

الإطار النظري

الفصل الأول: عموميات حول

الإتصال الداخلي

تمهيد:

يعتبر الإتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر الأساسية لسير أي نشاط داخل المؤسسة على اختلاف نشاطها، بحيث لا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجوده ، فالإتصال اليوم أصبح ركيزة أساسية داخل المؤسسات ، إذ يعمل على تسهيل التسيير و التعاون بين أفرادها و تحقيق الإنسجام بين الرئيس و المرؤوسين، فالمؤسسة الناجحة تعمل على ضمان تقدمها و استمرارها باعتماد اتصال إداري ناجح و مسير بفعالية بين أفرادها سعيا منها لتحقيق الوصول إلى أهدافها المسطرة و غاياتها المرجوة ، من أجل ذلك تحرص المؤسسات على تفعيل دور الاتصال و خاصة الإتصال الداخلي بين العاملين و الموظفين حتى يكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال و المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه، فالإتصال الداخلي يركز على نقل و تدفق المعلومات بين الموظفين باختلاف مراكزهم وأيضا مساعدتهم في التعرف على أهمية أعمالهم و ما يتم تقديمه لهم من خدمات، و عليه و نظرا لأهمية الإتصال الداخلي داخل حدود المؤسسة سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى : مفهوم الإتصال الداخلي، أهمية الإتصال الداخلي، أهداف الإتصال الداخلي ووسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة بالإضافة إلى معوقات التي تطرا على لاتصال الداخلي في المؤسسة .

الفصل الأول: عموميات حول الإتصال الداخلي

المبحث الأول: مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة

من الواضح أن الإتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الذي يشهده عصرنا الحالي ،حيث تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للإتصال الداخلي وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للإتصال الداخلي ومن بين التعريفات المتعددة ندرج ما يلي:

هو عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسئول داخل المنظمة إلى آخر وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات.¹

و يعرفه إبراهيم عبد العزيز شيجا : " الإتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"²

و ترى منال طلعت محمود أن الإتصال الداخلي هو " دراسة و تطبيق مجموعة من المؤشرات و الوسائل ،التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها"³.

كما يعرفه فضيل دليو : "أنه العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال و تشغيلهم و هو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة و القوة العاملة الحية للمؤسسة"⁴

ويعرف أيضا على أنه علاقة تفاعلية بين الإتصال الداخلي والخارجي لتشكيل صورة خارجية ومن هنا يجب الإهتمام بعلاقة جماهير المؤسسة داخليا لأنهم المحرك الرئيسي لأنشطة ومهام المؤسسة وذلك حسب سياستها المسطرة .⁵

و بالتالي فالإتصال الداخلي يعتبر ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسات في توجيه و نقل و تبادل المعلومات الأخبار ،الأفكار و الآراء بين مختلف فئات الموظفين داخل كيانها، و له دور واضح و بارز في النهوض بالمؤسسة نحو بلوغ أهدافها، فأى إدارة بحاجة إلى اتصال فعال و كفاء، حيث ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات و كلما كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصال باعتباره وسيلتهم في أداء أنشطتهم الإدارية ، هذا ما جعل الإتصال الداخلي خطوة مهمة في حياة المؤسسات

1 - فاطمة مروة ، الإتصالات المهنية ، النهضة العربية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص53.

2 - ابراهيم عبد العزيز شيجا،أصول الإدارة العامة ، دار المعرفة ،القاهرة،1993،ص 22

3 - منال طلعت محمود ،مدخل إلى علم الإتصال ،المكتب الجامعي الحديث ،القاهرة ،2000، ص 22

4 - فضيل دليو،الإتصال مفاهيمه-نظرياته - وسلسلة ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2003، ص 36-37

5 - Charles Scibetta et les autres :projets de communication conduite et vente ,armand

Colin,2eme edition mise a jour ,France ,2012,p240.

و التنظيمات ، هذا وتسعى المؤسسات من خلال تفعيلها للإتصال الداخلي داخل كيانها إلى تعزيز روح الانتماء لدى العمال و مساعدتهم في إبراز طاقاتهم و قدراتهم.

المبحث الثاني: أهمية و أهداف الإتصال الداخلي في المؤسسة:

1- أهمية الإتصال الداخلي

يعتبر الإتصال الداخلي من أهم المواضيع التي أصبح يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال، وللإتصال أهمية بالغة لكونه يفتح المجال للاحتكاك البشري و يتيح الفرصة للتفكير والاطلاع في شتى المجالات والميادين، هذا و تكمن أهمية الإتصال فيما يلي:

أن الإتصال الداخلي الفعال هو مفتاح نشاط المؤسسة ، وعليه يتوقف بقائها فبدون الإتصال الداخلي لا يعرف الموظفون عمل زملائهم ، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات من المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ، وبدون اتصال داخلي يصبح التنسيق بين العمال الوحدات والأفراد مستحيلا ، ولا يمكن التعاون فيما بينهما ، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين ، وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المؤسسة .

فالإتصالات في مجال تسيير المؤسسة كشرابين جسم الإنسان التي نجدها متصلة ومتراطة ببعضها البعض، ولا تتحقق سلامة الدورة الدموية بدون وجود هذه الشرايين، وبالمثل نجد أن الإتصالات الداخلية تعمل على استمرارية النشاط في المؤسسة، كذلك نموها وبقائها لأطول مدة ممكنة.¹

ومما يزيد من أهمية الإتصال في المؤسسات المعاصرة مايلي:

- التضخم الكبير في حجمها ، والتعدد والتشعب الواسع في فروعها والتنوع والتعدد الهائل في وظائفها إلى الحد الذي أدى إلى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الإتصالات التي تمكن من ربط بين هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التناسق بينها .

- أن نجاح أو فشل القرارات الإدارية يعتمد على مدى نجاح أو فشل أجزاء الإتصال التي تهدف إلى الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضيع هذه القرارات.

أهمية الترابط بين المؤسسة ومحيطها وعالمها الخارجي ، بحيث تعتبر المؤسسة كالإنسان لا تستطيع أن تكون منفرد ومنعزلة عن غيرها.¹

¹ فضيل دليو ، اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة ، علاقات مع الصحافة ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2003، ص97.

2- أهداف الإتصال الداخلي:

- يمكن حصر أهداف الإتصال الداخلي داخل المؤسسة في النقاط التالية:

نقل و تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة و التأكد من تحقيق التنسيق و التعاون فيما بينهم ،كما يعمل الإتصال الداخلي على مساعدة الموظفين في التعبير عن مشاعرهم و إبداء آرائهم حول المواقف المختلفة دون خوف أو حرج.

- ◆ تحقيق التفاهم بين الإدارة و الموظفين و بين أعضاء الإدارة العليا (الرئيس و المرؤوسين).
- ◆ السعي لإقامة علاقة ثقة و إحترام بين المؤسسة و المجتمع (بناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة) .
- ◆ قيادة و توجيه الأفراد و التنسيق بين جهودهم و تحفيزهم على العمل.
- ◆ إقامة الثقة و الإحترام و التفاهم بين المؤسسة و المجتمع .
- ◆ تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل و الرفع من الروح المعنوية .
- ◆ شرح أهداف و خطط المؤسسة للعاملين.
- ◆ تغيير اتجاهات و آراء الأفراد نحو العمل.²

المبحث الرابع: أنواع الإتصال الداخلي:

يعتبر الإتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة و بين السلطة المركزية و عملية نقل المعلومات و تبادل الأفكار ،هذا و تأخذ العملية الإتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال ،يمكن تقسيمها على النحو التالي :

1/- الإتصالات الرسمية :

و يقصد بها جميع الإتصالات التي تتم عبر القنوات الرسمية المتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة و حدود الصلاحية و السلطة المفوضة وفق التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة، كما يمكن تعريف الإتصال الرسمي بأنه ذلك الاتصال الذي يتم في إطار الأسس و القوانين التي تحكم المؤسسة و حتى تكون هذه الاتصالات سارية و فعالة يجب أن تكون جميع قنواتها و وسائلها واضحة و معروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة³ .

¹ .المرجع نفسه ص.87.

² ربيحي مصطفى عليان ،أسس الإدارة المعاصرة ط1 ، دار صفاء للنشر ، عمان 2007، ص239

أ/ رضوان بلخيري وآخرون،مدخل للاتصال و العلاقات العامة،جسور للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،2014،ص 73.³

فالاتصالات الرسمية تكون مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين في المنظمة ووجود هذا القبول أو عدم وجوده يعتمد على العوامل الإنسانية المختلفة التي تسيطر على الوضع داخل المنظمة مثل وجود التفاهم والولاء أو العداة والمعارضة كما أن كبر حجم المنظمة يؤدي أيضا إلى زيادة الحاجة للقيام بالاتصال الرسمي للمنظمة.¹

كما أن هناك ثلاثة قنوات للاتصال الرسمي وتتمثل في:

1-1- الاتصال النازل: ويعد هذا النوع الاتصالي من ابرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المنظمة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي:²

◆ إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.

◆ توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على تنسيق بين الأعمال المختلفة.

◆ الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

◆ إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

1-2- الاتصال الصاعد: وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتلدليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم، وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى بما يتدرج لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.³

1-3- الاتصال الأفقي: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء وجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وتدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.⁴

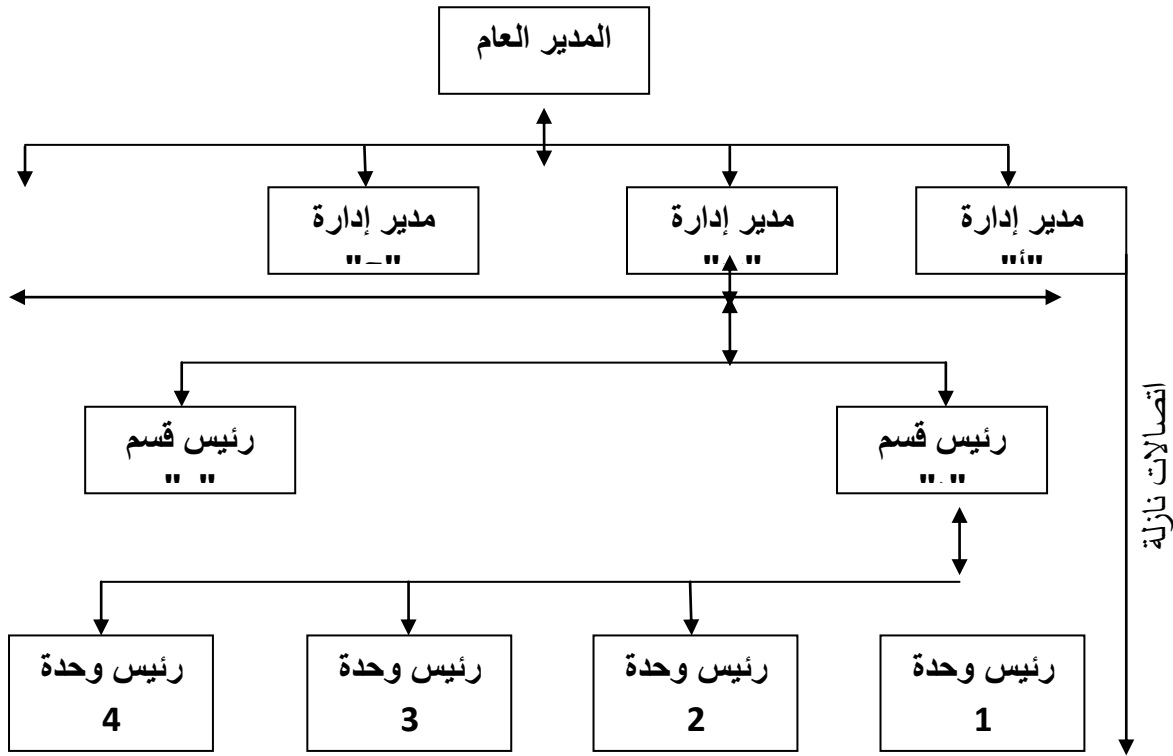
¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 194-195.

² - محمد فتحي، مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 105.

³ - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 316.

⁴ - محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 11.

ويعد هذا النوع من الاتصال ضرورياً وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم بعض حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد مثالاً للعديد من المشكلات ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل، وتنمية روح العمل كفريق دائم...بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل.¹



الشكل (01) : أشكال الإتصالات الرسمية : النازلة والصاعدة والأفقية .²

2- الاتصالات الغير الرسمية:

يوجد بالإضافة إلى الاتصال الرسمي في المنظمة اتصال غير رسمي لا علاقة لها بالإدارة وينشئ في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصدقة شخصية فهو

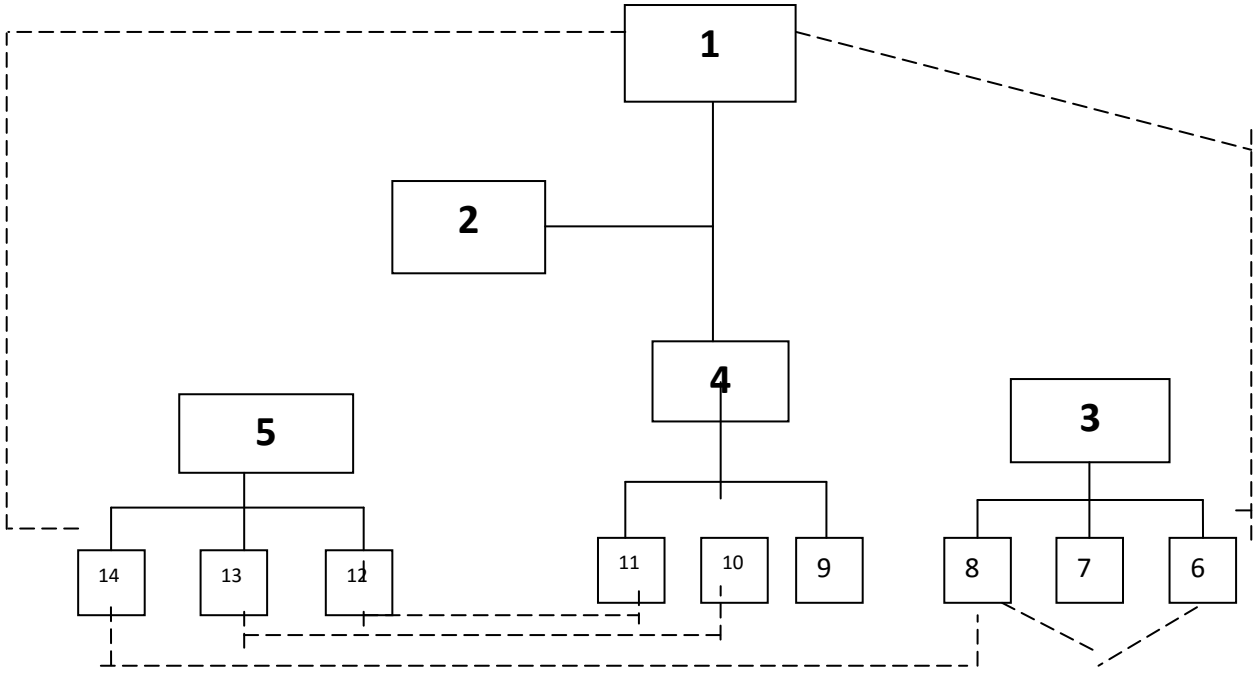
¹ - جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص 619.

² - محمد الناصر العديلي، سلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 470.

يمثل كل العلاقات التي تخرج من الطابع الرسمي التنظيم، أي أنها لا تخضع لاتجاهات محددة كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي وهذا النوع من الاتصال بحيث كغيره من الاتصالات في المنظمات وبين الأفراد في جوانب الحياة المختلفة أو خلال التنظيمات غير الرسمية ويطلق عليها هذا- الاسم لأنها تحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال وفي معظم الأحيان يكون من خلال مراكز عفوية وغير مختصة، ويكون بصورة علنية أو سرية ذلك حسب الأحوال والأمور التي يتحدث عنها، وهو في معظم عوامل اجتماعية ونفسية التي تتبع عنها أنواعا مختلفة من التفاعل والتعامل، الاتصال غير الرسمي يشير إلى التفاعل اللفظي بين المشاركين ويتطلب محدثا أو مرسلا للحديث وحديثا أو مضمونا للاتصال ومستقبلا للحديث، ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المنظمة الواحدة وهو مكمل لدور الاتصال الرسمي كما أنه يخترق الخطوط والقنوات الرسمية وهو معقد ويتغير باستمرار ومن خلاله تتم الاتصالات الشخصية (الحقائق والآراء، الشكوك والإشاعات) التي تتم من خلال القنوات الرسمية فقد يستخدم هذا الاتصال غير الرسمي للتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية لذا يجب على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعان (رسمي وغير رسمي) بإتقان ومهارة إذا رغب في رؤية عمله وقد تم إنجازه، فالإتصال غير الرسمي هو جزء من واقع الحياة في المنظمات ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليه حيث يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية ويكمل الاتصال الرسمي، لأن إمكانية التحدث في اللقاءات غير الرسمية كبيرة جدا وتعطي النتائج بصورة سريعة لحد كبير، وذلك في مستويات الإدارة العليا التي لها الصلاحيات والقوة في التأثير.¹ حيث يقوم بعضهم بتذكير البعض في الموضوعات التي مر عليها وقت طويل وأرسلت فيها عدة رسائل دون جدوى، فمن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع من الاتصال هو عدم مقدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات وتبادلها مع الأجزاء أو الأفراد المختلفة داخل المنظمة.² والشكل التالي يوضح الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي:

¹ - عيشوش فريد، الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001 ص 33.

² - معن محمد عياصرة، مدوان محمد ابن محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 170-172.



شكل (02): الاتصالات الرسمية
والاتصالات الغير رسمية

- 1- شبكة الاتصال الرسمي : خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي .
- 2- شبكة الاتصال الخفي : خطوط منقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية¹.

المبحث الرابع : وسائل وأساليب الإتصال الداخلي في المؤسسة

لضمان السير الحسن للعمل، تسعى مختلف المؤسسات لاستخدام واستعمال مجموعة من الأساليب والوسائل فمنها المكتوبة و الشفوية وذلك حسب الأهداف المراد الوصول إليها

1- الوسائل المكتوبة:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات و الأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى و عليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة و الوضوح و الدقة، يتم ذلك بوسائل أهمها:

- 1-1- التقرير: يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، و بهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

¹- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية ، بيروت ، دار الطليعة ، 1992، ط2، ص119.

1-2- الإعلان: من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، و الإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا.

1-3- المذكرة (المدونة الإعلامية): هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين، وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.¹

2- الوسائل الشفوية

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه ، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ، ونذكر من بينها:

2-1- الاجتماعات والمؤتمرات

وهي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وتتمثل في مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي التي قامت داخل المنظمة.

2-2- التعليمات والأوامر :

تصدر التعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما.²

2-3- المقابلة الشخصية

هي إحدى الأساليب والوسائل الفعالة المتبعة ، في المؤسسة، وتعتبر المقابلة وسيلة ناجحة ومقيدة ومدعمة لمن يقوم بها ويتقن استعمالها، لأن من مهارة الإدارة الهامة هي المقدرة على القيام بعمل مقابلات مجدية مع الأفراد الذين يعملون في إطار منظمة أو مؤسسة ومن مميزات أنها تجمع بين المرسل

¹ - محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ، الاسس والمبادئ ،المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر

و التوزيع، الاسكندرية بدون سنة، ص176

² حفيظة شريفي، عديدي عقال، أثار الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة

الأعمال، البويرة، 2015 ن ص26

والمستقبل في مكان واحد، مما يعطي الفرصة المناسبة للمناقشة والمحادثة والاستفسار عن جميع الأمور المراد التحدث عنها، والتي تهتم الطرفين وهذا يؤدي إلى تحقيق عملية الاتصال في اتجاهين.¹

3- الواسائل التكنولوجية:

هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، وظهر تقنيات متطورة في مجال الإعلام و الاتصال ، فتوجهت إليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات لإدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية ، ومن هذه الوسائل:

3-1- الأنترنت : هي شبكة الحواسيب الداخلية ،تمكن من الاتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ، وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير و ربح الوقت والجهد.

3-2- البريد الإلكتروني: يتم عن طريق الكمبيوتر، وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات و إيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.

3-3- الهاتف : يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته ، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع.²

3-3- الأقراص المضغوطة : هي دعامة تكنولوجية هامة ، فهي وسيلة ملتميديا ، حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة و المكتوبة و الصوتية ، ويمكن استرجاعها في أية لحظة.³

المبحث الخامس: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

وبشكل عام يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه العملية الاتصالية وتؤثر على فاعليتها بما يلي:

1/- معوقات شخصية : تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية، والتي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

¹- د. عمر عبد الرحيم نصر الله، أنواع الاتصالات داخل المنظمات، تم تعديل المقال من طرف دانية مكارى قسم الفنون التعامل والاتصال ظهر على موقع الإلكتروني أنواع-الاتصالات-داخل-المؤسسات-والمنظمات-المختلفة <https://sst5.com/Article/2015/20/> وبتاريخ 07:29:3 13/09/39 اطلع عليه يوم 2020/06/07 على الساعة 13:02

²- مختار تهامي، ابراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الاولى، بدون سنة، ص175

³ عمرو غنايم الشراوي، مرجع سابق، ص486-487.

- ◆ **تباين الإدراك:** وهي التباين في إدراكهم للمواقف المختلفة.
- ◆ **الإدراك الانتقائي:** عادة ما يميل الفرد إلى الاستماع لما يتناسب مع قيمه واتجاهاته وأرائه فيعمل على انتقائها بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.
- ◆ **الانطواء:** تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم.
- ◆ **حبس المعلومات:** إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- ◆ **المبالغة في الاتصال:** عكس حبس المعلومات، حيث يتم في ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير، والإدلاء بالمعلومات وعقد اجتماعات.
- ◆ **الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل:** ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق عملية الاتصال، فقد يميل المرؤوس إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه.
- ◆ **مصادقية المرسل:** وتعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل، وأعماله وأقواله ويؤثر على نظرة المستقبل وردة فعله لأقوال المرسل وأفكاره.¹
- ◆ **ضيق الوقت:** حيث لا يكون هناك وقت كاف للرئيس، أو المدير للاتصال مع كل شخص مما يجعل المدير، أو الرئيس يختصر الوقت بتجاوز مستوى إداري معين، فيؤدي ذلك لسوء الفهم.²

2- معوقات نفسية:

- ◆ ومن أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر.
- ◆ عدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف.
- ◆ التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.
- ◆ غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة.
- ◆ مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر.

3- معوقات بيئية:

ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال وسط مجموعة من العوامل التي توجد داخل المنظمة أو خارجها، وأيضا البيئة المهنية غير الملائمة أو غير العادلة بالمنظمة التي تتسم

¹ - ريحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2007 ، ص 239

² - ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 199.

بالروتين - والنمطية وبرتابة العمل والتي تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل المعرقة للاتصال في المنظمة¹

ومن بين المعوقات البيئية نذكر مايلي :

- ◆ الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عن مركز اتخاذ القرار.
- ◆ القصور التكنولوجي وعدم توفر أدوات الاتصال المتطورة.
- ◆ العوائق السياسية والاقتصادية.
- ◆ مدى تقبل الآخرين وتفشي روح العنصرية.

4- معوقات تنظيمية:

- ◆ عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال، وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة.
- ◆ قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة، وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين والاختصاصيين.
- ◆ عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية
- ◆ عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصال بالمؤسسة.²

¹ رويم فائزة، معوقات الاتصال الداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ، 7 ، 2012 ، الجزائر، ص 56.

² - عبد البارئ ذرة محفوظ جودة ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 210.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، نجد أن الاتصال الداخلي تعتبر أحد العناصر التنظيمية لتسيير أي نشاط داخل المؤسسة، فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجود تدفق و تبادل المعلومات بين موظفيها، حيث أن الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي هو تسهيل التواصل داخل المؤسسة، و مما سلف ذكره تتضح لنا أكثر المكانة الهامة التي يحتلها الاتصال داخل المؤسسة العمومية باعتباره وسيلة تساعد في تحقيق أهدافها و غاياتها فالدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة يوضح المكانة المحورية الحيوية التي يحتلها داخل المؤسسة العمومية ، ذلك أن الاتصال الداخلي يعتبر أحد العناصر التنظيمية لتسيير أي مؤسسة كانت فهو بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم، فيبث فيه الحياة و الحيوية والنشاط .كما أن التفاعل المستمر و التطور الهادف للأفراد لا يتم إلا عبر سلسلة واسعة من الاتصالات المتبادلة بينهم كالخطابات و الاجتماعات و غيرها من الوسائل المساهمة في عملية الاتصال و التواصل داخل الحيز العملي هذا ما يؤدي إلى سلاسة و سهولة في الأداء الوظيفي .

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد:

من المعروف أن نجاح أي مؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بأداء الموظفين ، و لذلك أخذ موضوع الأداء الوظيفي حيزا كبيرا في جلب اهتمام الباحثين و هذا لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد و المؤسسات على حد سواء ، إذ أن المؤسسات دائما ما تسعى للارتقاء بأداء موظفيها و هذا من خلال تدريبهم و تحفيزهم باستمرار بغية الوصول إلى أهدافها المسطرة و غاياتها المحددة و هذا طبعا حسب معايير الأداء المحددة لكل مؤسسة على اختلاف طبيعتها و اختصاصها ، حيث يعتبر الموظف بما يتمتع به من قدرات و مهارات إضافة إلى ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق السير الحسن للمؤسسة ، حيث تعتبر عملية الأداء بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات و المؤسسات للعمل بحيوية و نشاط ، بحيث تجبر الرؤساء على مراقبة و ملاحظة مرؤوسيههم و هذا بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أداء مرؤوسيههم ، كما تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط أمام رؤسائهم .

هذا و قد حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى مايلي: مفهوم الأداء الوظيفي - أبعاد الأداء الوظيفي في المؤسسة - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة - إجراءات تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد في العمل ¹.

يعرف (أحمد صقر عاشور) الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء ²."

كما يعرف أيضا بأنه محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، "النجاعة وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

ويعرف أيضا أنه التفاعل بين السلوك و الإنجاز و هو يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ،أما الأداء فيقاس على أساس النتائج ³.

بينما يتميز تعريف " ظاهرة محمود كладаة " بالشمولية حيث قال : الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ،إليه من حيث الجهد والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة ⁴.

¹ - رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001ص25.

² - أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2005 ، ص ص 25 ، 26.

³ - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ،تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير ، 2010، ص 17.

⁴ - طاهر محمود كладаة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 242

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي في المؤسسة

يتميز الأداء الوظيفي ببعدين أساسيين و مهميين و هما : البعد التنظيمي و البعد الإجتماعي و في يلي شرح لكل بعد على حدى.

1/- البعد التنظيمي: و نقصد به الإجراءات و الأليات التنظيمية التي تعتمدھا المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافھا، و من ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم بها قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرھا على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكله التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية و الإقتصادية، و هذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى الفاعلية¹.

2/- البعد الإجتماعي: يشير البعد الإجتماعي إلى مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد بالمؤسسة بإختلاف مستوياتهم، لأن رضا الموظفين يعتبر مؤشرا على وفاء الفرد للمؤسسة خاصة إذا أوفت بحاجات الموظفين فيها ،فهناك بعض المؤسسات تولي الإهتمام بالجانب الإقتصادي فقط على حساب الجانب الإجتماعي للموارد البشرية ،فقد أشارت الدراسات في الإدارة أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الإنسجام بين الفاعلية الإقتصادية و الإجتماعية.²

المبحث الثالث: محددات الأداء الوظيفي

1/- محددات الأداء الداخلية:

1-1- الجهد: وهو الناتج من حصول الموظف على الدعم و الحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية و العقلية و الحركية التي يبذلھا الموظف لأداء مهمته ،حيث تتداخل هذه الطاقات ببعضھا البعض لإنجاز العمل المطلوب.

1-2- القدرات: و نقصد بها تلك الخصائص و القدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة و التحمل و سرعة البديهة ،هذه القدرات لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، و هي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء لذا فهي تعتبر من محددات الأداء.

¹ - مدحت أبو النصر ،الأداء الإداري المتميز ،ط01،المجموعة العربية للنشر ،القاهرة مصر،2012،ص 107.

² - مدحت أبو النصر نفس المرجع السابق،ص 108.

1-3- ادراك الدور: تشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الموظف فيه أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجيه جهد الموظف و معنى ذلك أن أداء الموظف يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به.

2/- محددات الأداء الخارجية: و يتمثل في النقاط التالية:

1-2- متطلبات العمل: تتعلق بكل من الواجبات و المسؤوليات الموكلة للموظف إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسة مهامه و أعماله.

2-2- البيئة التنظيمية: يقصد البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها و تشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، الأنظمة الإدارية، السلطة... وغيرها و جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز و تنشيط دافعية الموظف و بالتالي جودة أدائه.

1-2- البيئة الخارجية: حيث تؤثر البيئة الخارجية التي يعمل بها الموظف على أدائه كالمنافسة الخارجية، بحيث تتأثر كل متطلبات العمل و الكفاءات أو المهارات، و بيئة التنظيم بالعوامل الخارجية السلبية أو الإيجابية، و هذا ما يؤثر في النهاية على أداء الموظفين.¹

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، ما يلي:

1/- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف

2/- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين

¹- ابراهيم محمد المحاسنة، لإدارة الأداء و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، ط1، 01، دار الجريب للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص 110-113 .

لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة

3- اختلاف مستويات الأداء

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج

4- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة

5- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة¹

المبحث الخامس: إجراءات تحسين الأداء في المؤسسة

يعتمد تحسين الأداء أولاً على التغيير، أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر و ذلك بإعتماد نمط جديد و مناسب لتنظيم السلوك، و ثانياً على التطوير التنظيمي، و ذلك بإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة، بما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشاكل و تحقيق كفاءة إنتاجية عالية و ثالثاً الوصول إلى تحسين الأداء بالتعرف على جوانب القوة و الضعف في أداء الأفراد و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء و بالتالي تحسين الأداء و يتم ذلك وفق اتباع الخطوات التالية:

¹ - أحمد السيد كردي، ماهية الأداء الوظيفي، ظهر على الموقع الإلكتروني

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>،

تم النشر يوم 05 ماي 2010، اطلع عليه يوم 2020/06/30، على الساعة 07:00.

1- القيادة الناجحة: و هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه ، و هي ظاهرة إجتماعية عرفها الإنسان منذ القدم ، و أصبحت ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها لأية جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، و تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل و تساعد على حل الكثير من المشاكل و تعقيدات العمل¹ ، ذلك أن مهمة القيادة في المؤسسات الكبرى هي إشارة تنشيط الأفراد و الجماعات و هو الأمر الذي يجعل للقيادة معناها، فالقائد الإداري المسؤول و محاسب على المؤسسة بكل أجزائها و عن النتائج التي تحققها و فوق هذا فهو مسؤول عن تنمية الأفراد ،فنجاحه أو فشله كقائد في إدارة الجماعات لا يعيقه من المسؤولية.²

2- تمكين الموظفين: هو أحد المبادرات الفاعلة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه الموظفين و التي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم لأداء أعمالهم مع تعهد و التزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات و بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من الموظفين و المؤسسة.³

3- التدريب و التطوير: هو عملية مخططة و مستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد ،من خلال زيادة معارفه و تدعيم اتجاهاته و تحسين مهاراته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل و زيادة الإنتاجية في المؤسسة ، و هو أحد الطرق الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و تعدادا و قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب و بابتكار ،فالفرد المدرب و المؤهل هو القادر دائما على إنجاز عمله.⁴

04- التحفيز الفعال: يقصد بالتحفيز تقديم التشجيع للأفراد لزيادة نشاطهم في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و يتكون من ثلاثة عناصر أساسية و هي :

4-1- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص الغير مدرب و الغير مؤهل.

4-2- الجهد: يشير إلى الطاقات و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين ، ذلك أن القدرة وحدها لا تكفي.

1 - محمد قدري حسن ، إدارة الأداء المتميز ،قياس الأداء، تقييم الأداء ،تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دون طبعة ، دار

الجامعة الجديدة ،مصر ،ص 404

2 - نفس المرجع السابق، ص 408

3 - نفس المرجع السابق،414.

4 - محمد قدري حسن ،نفس المرجع السابق،ص 415.

4-3-الرغبة: حيث أنه إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء الأعمال تقل، و لكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها و تؤدي إلى زيادة الإنتاج و رفع مستواه ،لابد أن يكون الموظف راضيا عن الأجر الذي يتقاضاه عن عمله ، و أن تعترف الإدارة بمجهوده و أن ترتبط الحوافز بأهداف الموظفين و الإدارة معا .¹

05- تحسين مناخ و ظروف بيئة الإنتاج: و يكون ذلك بأحد الأسلوبين:

5-1- تلطيف جو العمل أو الإنتاج: و ذلك من خلال تلطيف جو العمل ليصبح أكثر قبولا لدى الموظفين و تعزيز دوافعهم للعمل و الحد من الظواهر السلبية، و من وسائل ذلك التناوب في العمل، توسيع مجال العمل و إثراء الموظفين.

5-2- تحسين ظروف العمل: تشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع الموظفين على المزيد من العمل و الإنتاجية، و قد أنشأت كثير من المؤسسات أقساما و إدارات لأمن و سلامة الموظفين و الاهتمام بتحسين ظروف العمل و توفير الأمن و السلامة في بيئة العمل.²

¹ ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دون طبعة، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع

الجزائر،ص204

² - نفس المرجع السابق،ص 205.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تناولنا أساسيات لأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق للعناصر التي تلزمنا في دراستنا من مختلف الجوانب مما مكننا من الوقوف على أهمية و قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الإهتمام بالموارد البشري بصفته المحرك الأساسي والهام في تطور المؤسسة ولا يكون هذا إلا بتوفير الجو المناسب و توفير مختلف الوسائل المساعدة في ذلك .

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية

تمهيد:

تعتبر المؤسسات العمومية من الموضوعات الهامة و الدقيقة ، ذلك أن المؤسسة العمومية اعتمدت كأسلوب لإدارة المرافق العامة في النظام الجزائري و هذا خلال الفترات المختلفة التي مرت بها الجزائر من تطبيق للنظام الاشتراكي في بداية الاستقلال إلى الاتجاه نحو اقتصاد السوق نهاية الثمانينات كل ذلك أثر على مفهوم المؤسسة العمومية في الجزائر ، هذا و لقد نشأت المؤسسات العمومية و تطورت لترشيد دور و وظيفة الدولة في القيام بوظائفها الإقتصادية و الإجتماعية بصورة أكثر فعالية، و رشادة .

و الخدمات اللازمة للمجتمع عن طريق منحها الإستقلال المالي و الإداري و التشخيص القانوني و حرية التصرف و التخصص، فبعد أن اقتصر دور الدولة على الحفاظ على الأمن و الإستقرار السياسي فقط ، انتقلت إلى دولة متدخلة في الحياة الإقتصادية ، و هذا من خلال إنشاء المؤسسات العمومية أو انتشار المؤسسات المشرفة على الإفلاس و إعادة إحيائها بغرض حماية مناصب العمل و الحد من البطالة .

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية:

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة العمومية :

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة العمومية الجزائرية ،من خلال التطرق إلى جملة من التعاريف التي جاء بها مختلف الباحثين في هذا الشأن ،حيث تعددت التعاريف و المفاهيم التي تطرقت للمؤسسة العمومية الجزائرية و ذلك حسب توجهات و آراء الباحثين ، ذلك أن هناك عدة تعاريف للمؤسسة العمومية ،فيمكن تعريفها بأنها منظمة عامة ذات شخصية مستقلة ، تتشأها الدولة و تملكها دون وجود مساهمين آخرين و مسؤولة أمام السلطة التشريعية عن طريق الوزير المختص أو عن طريق مجلس إدارة تعيينه السلطة و لها حسابات مستقلة تسير وفقا لأساليب المشروعات الخاصة غير أنها تخضع لمحاسبة عامة ،كما أنها الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني ، و تتميز بإمكانيات مادية و إدارية ضخمة توفرها الدولة ، و مجموعة من التسهيلات و الإعفاءات القانونية و الإدارية ،كما تتميز بوجود جهاز رقابي يعينه الوزير يساعد في تنسيق أنشطة هذه الشركات ¹.

و المؤسسة العمومية تأخذ بها جميع دول العالم ،سواء أكانت فردية أم شرقية ،مها كانت متقدمة إقتصاديا أو سائرة في طريق النمو ،فهي ظاهرة إدارية أساسية لا غنى عنها لتنظيم الإدارة العامة في الدولة ، و لذا تعددت و تنوعت تعريفات المؤسسة العمومية في فقه القانون العام عموما ، فيعرفها الدكتور خالد خليل الظاهر: بأنها "أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية تتشأها الدولة لإدارة مرفق عام ،ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الإستقلال المالي

و الإداري و هي صورة من صور اللامركزية المرفقية " ².

أما الأستاذ/ رياض عيسى يعرف المؤسسة العمومية: " هي تنظيم إداري، يقوم بإدارة أموال الدولة وفقا للأهداف التي يحددها التنظيم القانوني و ذلك تحت رقابة الدولة" ³.

من خلال ما سبق ذكره و من خلال ما تم تقديمه من تعريفات للمؤسسة العمومية ،نستنتج أن المؤسسة العمومية هي عبارة عن منظمة تتشأها الدولة و لها الكلمة الأخيرة في تنظيمها

1- عار عوابدي ، دروس في القانون الإداري و النظام الإداري ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، الطبعة الرابعة ، 2007، ص 112.

2- د/ خالد خليل الظاهر ،القانون الإداري - دراسة مقارنة- ،الكتاب 02، ط 1997، 01، دار السيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،ص 54.

3- رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الإشتراكية في الجزائر ،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية، 1987، ص 20.

و تسييرها و إخضاعها للنظام القانوني الذي تراه مناسباً.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج الخصائص التالية:

- ◆ تنشئها الدولة، وإليها تعود ملكياتها
- ◆ تخصص لتحقيق الأهداف العامة و التنمية الوطنية.
- ◆ تسيير بالأسلوب الإداري اللامركزي عن طريق المجالس واللجان.
- ◆ تخضع للوصاية (الرقابة) الإدارية.
- ◆ تتمتع بالشخصية المعنوية.
- ◆ تتحصل على إعانات التسيير من الدولة عن طريق ميزانية خاصة.

المبحث الثاني: خصائص المؤسسة العمومية

1/- المؤسسة العمومية منظمة عامة: لما كانت المؤسسة العمومية منظمة عامة، فإنه يجب التمييز بين المنظمات العامة و الخاصة، فإن وجدت نصوص تشريعية تحدد الطبيعة القانونية للمنظمة التي يراد معرفة تكييفها القانوني فإنه يتعين إلتزام حكم هذه النصوص فإذا لم يوجد نص تشريعي وجب البحث عن معيار يمكن بمقتضاه التمييز بين المنظمات العامة والخاصة.¹ من خلال مراعاة مجموعة من المعايير و المتمثلة في :

◆ الغرض الذي تستهدفه المنظمة.

◆ طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة.

◆ مصدر مورد المنظمة

◆ امتيازات السلطة العامة.

◆ حرية الإنضمام إلى المنظمة.

◆ أصل نشأة المنظمة.

2/- خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص: و يقصد بها أن المؤسسة العمومية بحكم طبيعتها يتخصص في إدارة مرفق عام محدد بالذات تنشأ لتحقيق أغراض محددة ليس لها الخروج عليها و ليس لها الحق في ممارسة نشاط خارج عن تخصصها و في حالة مخالفتها لذلك تترتب عليه مسؤوليتها في حالة الضرر، و بالتالي فهي تسعى لتحقيق الأغراض المحددة

¹ - محمد بكر القباني، نظرية المؤسسة العامة المهنية في القانون الإداري، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة، 1962، ص 17

و الخدمات المعينة بالذات و هذا وفقا لنص إنشائها، و هي ملزمة بأن لا تحيد عن غاياتها و أهدافها.¹

3/- الشخصية المعنوية العامة:

فالمؤسسة منظمة لا مركزية إدارية مصلحة، تتمتع بالشخصية المعنوية، فهي ضرورية لتوفير و ضمان إستقلاليتها عن الحكومة المركزية في إدارتها للمرفق العام المحدد لها .

04- الخضوع للرقابة الإدارية: و نقصد به إرتباط المؤسسات العامة بالسلطات الإدارية المركزية،

فالقاعدة العامة لا تقبل الإستثناء و عليه على السلطة المركزية أن تراقب بناءا على صلاحياتها ضبط جميع الهيئات

و المؤسسات سواءا كانت خاصة أو عامة بهدف ضمان إحترامها للشرعية و القوانين و ضمان إحترامها لأمن الدولة و سياستها العامة.²

05- المؤسسة العمومية أسلوب إداري لا مركزي: بحيث يرتكز كل تنظيم إداري على أساس المركزية أو

اللامركزية، هذا و يعتبر النظام الإداري مركزيا عندما يتجه لتوحيد كل السلطات بين يدي السلطة المركزية، أما الأسلوب اللامركزي في الإدارة فإنه يعني الاعتراف بوجود مراكز للمصلحة مستقلة لا تخضع في إدارتها للمعايير التي يقوم عليها عمل السلطة المركزية و هي تقوم على عنصرين أساسيين و هما الإستقلال الذي يكفل التخصص للشخص اللامركزي و الخضوع لرقابة السلطة المركزية، فالمؤسسة العمومية ترتكز في إستقلالها على أساس قانوني يتمثل في تمتعها بالشخصية المعنوية، و نقصد بالإستقلال كل من الاستقلال المالي و هو إستقلالية ذمتها المالية، بحيث تتمتع بحرية التصرف المالي و حرية تحديد إيراداتها المالية الخاصة بها إضافة إلى حرية الإنفاق و تنظيم ميزانيتها الخاصة³، و الإستقلال الإداري الذي يترجم بشكل أساسي على المستوى التنظيمي بوجود أجهزة إدارة خاصة هدفها تأمين بعض حرية العمل و تجنب أغلال المركزية و التسلسل الإداري و يتحدد فيما تملكه سلطة المؤسسة العمومية من صلاحيات و قدرات تمكنها من تحقيق نوع من التنظيم الإداري⁴.

¹ - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط02، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، 2007، ص 351

¹ - محمد رفعت عبد الوهاب، النظرية العامة للقانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2009، ص 307.

² - عمار عوابدي المرجع السابق، ص 312 .

³ - محمد الصغير بعلي، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الإقتصادية، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة الجزائر

، 1991، ص 11

المبحث الثالث: نماذج و أنواع المؤسسة العمومية الجزائرية

بعدما تم التطرق لمفهوم المؤسسة العمومية بصفة عامة و خصائصها سنحاول في هذا المبحث استعراض أنواع المؤسسات العمومية و نماذجها المختلفة.

1- نماذج المؤسسات العمومية : حيث تأخذ المؤسسات العمومية شكلين أساسيين و هما كالاتي:

1-1- المؤسسات عمومية: و يقصد بها مجموع المؤسسات التابع رأسمالها للقطاع العام ويكون التسيير

فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية و هنا يجب التمييز بين نموذجين و هما:

1-1- مؤسسات تابعة للوزارات: و تدعى بالمؤسسات الوطنية و تأخذ أحجاما معتبرة، و هي تخضع

لأحدى الوزارات و التي تقوم بمراقبة تسييرها.

2-2- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: حيث تتكون هذه المؤسسات في الولاية أو البلدية و تكون

ذات أحجام متوسطة أو صغيرة، و تكون عادة في مجال النقل أو البناء أو الخدمات العامة.¹

1-2- مؤسسات مختلطة: حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول هو الدولة و المتمثل في الوزارة

، أما الطرف الثاني فيتمثل في القطاع الخاص ، و يتم إنشائها وفق طريقتين أولهما الإنشاء من العدم

و المقصود به هو اتفاق بين طرفين للقيام بمشروع إقتصادي معين يتم تحديد أهدافه و حجمه و شروطه

، و أما عن طريق التأميم إذ بموجب هذه العملية تستطيع الدولة حيازة جزء من رأسمال المؤسسة الخاصة

و يتم غالبا تعويضه للجانب الخاص.²

01- أنواع المؤسسات العمومية: و هي كالاتي

1-1- المؤسسات الفلاحية: نقصد بها مجموع المؤسسات المتخصصة في الفلاحة بكل أنواعها

و مختلف منتجاتها و تربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا ،إضافة إلى أنشطة الصيد البحري و غيرها

من النشاطات الخاصة بالأرض و الموارد الطبيعية و عادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح هذه

المؤسسات ضمن القطاع الأول.³

1-2- المؤسسات الصناعية: و تشمل جميع المؤسسات ذات الطابع الصناعي ،حيث تتجمع فيها

مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل الموارد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو

الاستهلاك ، وأيضا بعض الصناعات المرتبطة بتحويل و تكرير الموارد الطبيعية و هو ما يدعى

¹ - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار العجبية للنشر و التوزيع، الجزائر، ط2001، ص02، ص62.

² - ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص62

³ - ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص61.

بالصناعات الإستخراجية ، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل الموارد الصناعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة.

1-3- المؤسسة الخدمائية: وهي المؤسسات التي تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين ، و هي ذات أنشطة واسعة إنطلاقا من المؤسسات الحرفية ،النقل بمختلف فروعها ،البنوك و المؤسسات المالية التجارية و غيرها.¹

المبحث الرابع: العملية التسييرية في المؤسسة العمومية

إن كل المؤسسات العمومية تخطط لنشاطها وتنظيمها وتوجه أفرادها نحو كل مايتعلق بنشاط العملي داخل وخارج المؤسسة وذلك عن طريق العديد من النقاط نذكر منها :

1/- التخطيط:

هو عملية يتم فيها وضع مخطط للإنجاز مجموعة من الأهداف المحددة ويتطلب ترجمة مهمة المؤسسة إلى أهداف يمكن قياسها.² وهناك 4 أشكال لتخطيط وهي:

1-1- التخطيط المركزي : يقصد به أن عملية التخطيط تتولاها أجهزة مركزية ولا تتدخل الأجهزة اللامركزية في وضعها ،و إن كانت هي التي تقع على عاتقها عملية التنفيذ

1-2- التخطيط اللامركزي : فيتحقق حينما يعترف للمؤسسة العمومية بالسلطة في وضع الخطة الخاصة بها دون الإعتماد على موافقة السلطة المركزية وإنما يقتصر دورها على مجرد التنسيق .

1-3- التخطيط على مستوى الدولة يتعلق التخطيط بمجموعة المؤسسات العمومية التي تعمل على تحقيق الأهداف والسياسات.

1-4- التخطيط على مستوى المؤسسة: ويقصد به كل ما يتعلق بالأهداف والسياسات و الشؤون العامة للمؤسسة³

02-التنظيم: يقصد بالتنظيم العملية التي تهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديدا واضحا تجمعها في مجموعة مرتبة ومنسقة ، وأيضا تحديد المسؤوليات وإنشاء العلاقات ووضع الأسس التعاون بين الأفراد حتى يتمكنوا من أداء عمل مشترك للوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية .

¹ - نفس المرجع السابق ،ص 63

² - ن. جوزيف كاير ، الإدارة العامة للتغيير الاجتماعي والإدارة المتكيفة ، ترجمة محمود الخطيب ، دار التسيير للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999 ، ص109.

³ - ن جوزيف كايبورو ، مرجع سبق ذكره ، ص 110.

03- التوجيه : تتعلق وظيفة التوجيه بعملية إرشاد المرؤوسين وإثارة دوافعهم وتحفيزهم للأداء أعمالهم عن طريق الإتصال بهم وقيادتهم والحصول على رضاهم وأيضا يشمل التوجيه جميع تصرفات المسير وبالتالي فهو أوسع نطاقا من العلاقات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسه.

04- الرقابة : هي عملية إدارية تهتم بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم¹.

المبحث الخامس: العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال والأداء الوظيفي في المؤسسة

يترتب عن العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء الوظيفي العديد من النقاط منها

1/- تحقيق الإنتماء :

يترتب عن تأثير الإتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالإنتماء الداخلي أي انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل ، هذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة ، هذا السلوك الإيجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل

1-1- المشاركة الفعالة

الإتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة ، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة ، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء ، بواسطة تحديد المسؤولية وحب العمل

01- شعور العامل بمعنى الوظيفة

يقصد بها أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة ، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة ، فيتغير ، له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات والتواصل مع الآخرين².

02- تطوير مستوى أداء العاملين واكتسابهم المعرفة والمهارة

تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة ، ويكون هنا للا اتصال الداخلي تعديل إيجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية .

¹ - محمد طلعت أبو يونس، الوجيز في أصول الإدارة العامة ، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر ، 1995 ،

ص 73

² - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار صفاء للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص 388

03- تحقيق الرضا الوظيفي :

تستند إدارة شؤون العاملين على الإتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم بالإتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين ، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم¹.

¹- نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، ط العربية ، دار اليازوي للنشر ، الأردن ، 2010،ص350

خلاصة الفصل:

ظهور المؤسسات العمومية لم يكن صدفة بل جاء من أجل متطلبات اقتضتها الضرورة و أين كانت الدولة هي المخول لها بإدارتها باعتبارها مرفقا عاما لذا لم تمنح لها الاستقلالية المالية بل بقيت تابعة لها. وعليه نستخلص مما سبق أن المؤسسة العمومية هي عبارة عن مرفق عام إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و تخضع لقواعد القانون العام في تنظيمها و تسييرها ، و تعتبر مظهرا لنشاط الدولة و شكل من أشكال تدخل الدولة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لإشباع حاجيات المواطنين باسم المصلحة العامة، هذا و تسعى المؤسسة العمومية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف و تتعدد حسب اختلاف المؤسسات و طبيعة و ميدان نشاطها و هي أنواع سبق و أن قمنا بعرضها سالفًا.

الإطار التطبيقي

تقديم المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

" سي احمد بوقرة "

أولاً: التعريف بالمعهد:

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 50607م² منها 15005م² مبنية ،الوزارة الوصية هي وزارة التكوين و التعليم المهني. **موقعه:** يقع المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني "سي احمد بوقرة " بمدينة خميس مليانة ولاية عين الدفلى ، و له ملحقتان تابعتان له ، فالأولى جانب المعهد و " تسمى ملحقة 200 منصب " بخميس مليانة و الثانية بمليانة و تسمى " ملحقة 100 منصب مليانة " .

ثانيا: لمحة تاريخية للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني :

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 236/90 المؤرخ في جويلية 1990 تحول مركز التكوين المهني و التمهين لخميس مليانة إلى معهد وطني متخصص للتكوين المهني. تأسس مركز التكوين المهني سنة 1972 و كان يحتوي على التخصصات التالية: ميكانيك السيارات ميكانيك الأنظمة الهيدروليكية، طلاء وتركيب الزجاج ، ميكانيك السيارات الديزل، الكتابة على الآلة الراقنة و الخياطة المختلطة في المستويات 1. 2. 3 للحصول على شهادة الكفاءة المهنية إلى غاية 1986 و كان يسهر على تكوين الشباب فريق سوفيتي بموجب عقد خاص إلى أن قام المكونون الجزائريون بتعويض الفريق السوفيتي نظرا لمتطلبات العصر و أهمية التكوين المهني بالنسبة للشباب قامت الوزارة الوصية بتحويل مراكز التكوين المهني إلى معاهد وطنية متخصصة مع إدراج تخصصات جديدة بمستوى تقني و تقني سامي و هذا لاستقطاب شباب الثانويات ،التخصصات هي: ¹

* تقني سامي في:

- صيانة الآليات المتحركة / اختيار سيارات الطرق - صيانة الآليات المتحركة / اختيار آليات الورشة
- صيانة و تركيب أجهزة الري - الصناعة الميكانيكية - المحاسبة المالية - صيانة أجهزة الإعلام الآلي
- صيانة و تركيب أجهزة التبريد و التكييف الصناعي - التسويق - تسيير الموارد البشرية - المعلوماتية / خيار قاعدة المعطيات - المعلوماتية / خيار الشبكات و الأنظمة المعلوماتية - رسم الإسقاط في الهندسة المعمارية- التصميم التدريجي - الإلكترونيك - الأرشيف و التوثيق

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 236/90 المؤرخ في جويلية المتعلق بإنشاء معاهد التكوين المهني

* تقني في :

- صيانة كهرباء السيارات - إعلام آلي / إختيار برمجة - محاسبة و مالية - كاتبة مديرية - تفصيل ملابس النساء¹

أما نظام الدراسة المعمول به هو نظام السداسيات ، مدة التربص بالنسبة للتقنيين الساميين في النمط الإقامي محددة بـ 30 شهرا (05 سداسيات) ، منها 04 نظرية و السداسي الأخير تربص تطبيقي في مؤسسة ما ينتهي بإعداد مذكرة حول موضوع معين تلقى أمام لجنة فحص الأطروحة ، أما بالنسبة للتقنيين تربصهم يدوم 24 شهرا ينتهي بتقديم مشروع مصغر .

أما المتمهين مدة تربصهم محددة بعقود بين المعهد الوطني المتخصص و الشركات أو المؤسسات المختلفة لمدة 36 شهرا لتقنيين الساميين (06 سداسيات) منها 05 سداسيات يتلقى فيها التكوين النظري بالمعهد و التكوين التطبيقي بالمؤسسة المستقبلة في نفس الوقت و السداسي الأخير يتم فيه تحضير أطروحة نهاية التربص تلقى أمام لجنة فحص الأطروحة ، أما بالنسبة للتقنيين من المتمهين عقودهم محددة بـ 36 شهرا ينتهي تربصهم بتقديم مشروع مصغر .

قدرة استيعاب المعهد تقدر بـ 500 مقعد بيداغوجي و يقدر عدد مستخدمي المعهد من أساتذة و عمال بـ 112 منهم 22 عامل مؤقت .

ثالثا: المهام الأساسية للمعهد: للمعهد مهام أساسية و من بينها

- التكوين المستمر للتقنيين الساميين
- تنظيم التدريبات حسب تطور سوق العمل لتحسين مهارات المهنيين العاملين في قطاعات النشاط الاقتصادي الوطني والإشراف عليها.
- المساهمة في الدراسة و الأبحاث بالتنسيق مع الهيئات و المؤسسات المعنية.
- تنظيم تربصات للأساتذة لتحسين مستواهم البيداغوجي و تطوير مهاراتهم.
- النهوض بجميع الوثائق و البيانات ذات الصلة و نشرها و تشجيع المبادلات و اللقاءات و تدعيمها.
- تنظيم و المشاركة في مختلف التظاهرات الثقافية النشاطات الرياضية.
- و يمكنها أن تقوم بخدمات لفائدة منظمة دولية أو بلد آخر.²

¹ - المرسوم التنفيذي ، مرجع سبق ذكره

² - المرسوم التنفيذي ، مرجع سبق ذكره

رابعاً: الهيكل التنظيمي و شرح مختلف مصالحة :

الهيكل التنظيمي :.....أنظر ملحق (02)

يتكون مبنى الإداري من ثلاث مديريات وهي مديرية الدراسات و مديرية الإدارة و المالية و مديرية التمهين و مكتب مدير المعهد.

المديريات :

1- /مديرية الإدارة و المالية : (Direction d'Administration et de Finance)

لا نستطيع تجاهل الدور الذي تحتله مديرية الإدارة و المالية في تسيير الجانب المالي للمعهد لذا رأينا أنه من الضروري أن نتطرق إلى مهامها وهي كالاتي:

- تسيير المصالح المالية.
- تسيير مصالح المستخدمين.
- تسيير ممتلكات و عتاد المؤسسة.
- تسهر على أمن و حماية المؤسسة

المصالح التابعة لمديرية الإدارة و المالية هي:

1-1- مصلحة المستخدمين: (Service Personnel)

هي مصلحة تتكفل بتسيير الموارد البشرية و كل ما يتعلق بالمسار المهني للعامل من بداية الحياة العملية إلى التقاعد.

1-2- مصلحة المحاسبة و المالية: (Service Comptabilité et Finance)

هي التي تسهر على تسيير الأمور المالية للمؤسسة، يتفرع عن هذه المصلحة مكتب المحاسبة

1-1-2- مكتب المحاسبة: يعتبر مكتب المحاسبة بمثابة القلب النابض للمعهد حيث يقوم بتنفيذ

العمليات الحسابية في الدفاتر و تلخيص الأحداث المالية داخل المعهد ويهدف إلى جمع و تقييد و ضبط و تنظيم جميع الحركات النقدية.

1-3- مصلحة المقتصدية (Service Intendance) :

هي مصلحة واحدة تهتم بتسيير النظام الداخلي للمعهد فيما يخص المطبخ و الداخلية (الإقامة)

1-4- مصلحة الوسائل العامة (moyens Généraux) :

و هي كذلك مصلحة تهتم بتسيير النظام الداخلي للمعهد ، و تخص بالذات بالحضيرة و المخزن والمحاسبة الخاصة بالموارد المادية.

المكاتب التابعة لهذه المصلحة:

1-1-4 مكتب محاسبة المواد : يشرف على هذا المكتب محاسب المواد و هو يقوم بتسيير ممتلكات المؤسسة و يقوم بإعداد مختلف المحاضر مثل محضر السرقة - الإلتلاف - التكسير - التحويل - التنازل.

1-2-4 المخزن : يشرف على تسييره رئيس أمين مخزن مهمته الرئيسية المحافظة على ممتلكات المؤسسة

2- /مديرية الدراسات:(Direction des Etudes) :

تعمل على التنسيق بين المتربصين والأساتذة من جهة وبين إدارة المعهد و المتربصين من جهة أخرى وكل الأمور التقنية و البيداغوجية ، و هي تتحصر فقط في النمط الإقليمي للمعهد ،وهي تتكون من أربعة مصالح كما يلي :

2-1-1 مصلحة التكوين الانتقاء والتوجيه (Service Recrutement Orientation et Formation) :

هي المصلحة المسؤولة عن وضع التوزيع الزمني الشامل لسير عملية التكوين كما تسهر على تطبيق برامج التكوين من خلال المتابعة الدورية لنشاطات الأساتذة و تتكفل تكفلا شاملا بالملفات البيداغوجية للمتربصين من بداية التكوين حتى نهايته.

2-1-1-1 مكتب تسيير المتربصين : هذا المكتب لا يقل أهمية عن المكاتب الأخرى فهو المسؤول عن ما يلي

- ملفات المتربصين : بعد عملية التسجيل في مكتب الاستقبال الإعلام والتوجيه والنجاح في الامتحان
- التقييمي المجري على مستوى المكتب السالف الذكر، تحول جميع ملفات الناجحين إلى مكتب تسيير
- المتربصين أين يتم فرز كل ملف وتخصه من وجود أي نقص في الوثائق المطلوبة.
- يقوم بتصريح المتربص في الضمان الإجتماعي.
- إعداد محضر إفتتاح الدورة التريضية

مكتب الاستقبال و الإعلام والتوجيه : يشكل مكتب الاستقبال الإعلام و التوجيه الواجهة الحقيقية

1-2- مصالحة الوسائل البيداغوجية والتقنية :

وتتكفل بتوفير الوسائل البيداغوجية التي يحتاجها المعهد كأجهزة الإعلام الآلي، ورق الكتابة، الكتب...إلخ.

3- مديرية التمهين و التكوين المتواصل و الدروس المسائية :

وهي مديرية أنشأت سنة 2004 ، حيث أصبحت المديرية الثالثة بعدما كانتا بالمعهد مديريتين فقط ، وذلك لزيادة الإهتمام بنمط التمهين والتكوين المتواصل ، وهي تهتم بالأنماط الثلاث الباقية ، التمهين و الدروس المسائية والتكوين المتواصل . كما تتكون المديرية من ثلاث مصالح و هي :

3-1- مصالحة التكوين المتواصل و التبرصات (Service Formation Continue et des Stages)

تهتم هذه المصلحة بتحضير و تنظيم التبرصات التطبيقية التي تعقب فترة التكوين النظري، كما تسهر على تنظيم و تسيير التكوين عن طريق الدروس المسائية، التمهين والتكوين عن التعاقد. وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب وهي كآآتي :

3-1-1- مكتب التبرصات والدروس المسائية : يسهر هذا المكتب على ضمان:

- تحضير و تنظيم التبرصات التطبيقية

- اختيار مواضيع مذكرة نهاية التخرج.

- توفير المؤطرين و المراجع اللازمة في تحضير مذكرة التخرج.

- تسيير شهادات التخرج (من خلال السجل الخاص بالشهادة)

- إجراء امتحانات التقييم الخاصة بالتكوين عن طريق الدروس المسائية.

- محاضر إنتهاء دورة الدراسة.

- تسيير الوثائق التقنية و البيداغوجية (إنجاز بطاقة التقييم و متابعتها من طرف لجنة نهاية التبرص)

3-1-2- مكتب التمهين : يسهر هذا المكتب على تسيير وتنظيم ملفات وعقود التمهين وتسلم إلى مدير

المعهد للختم والإمضاء، بإجراء محضر بداية التمهين وتقوم باستخراج أربعة نسخ واحدة للمديرية (مديرية

التكوين المهني) والثانية تبقى في مكتب التمهين ونسختين في مصلحة المالية.

3-2- مصلحة البحث، التوثيق والبرامج :

وهي مصلحة تهتم بكل ما له علاقة بالأرشيف ، أي هي ذاكرة المعهد ، من كتب و مراجع و مذكرات

تخرج ، سجلات و ملفات ولها قاعتان المكتبة و قاعة الإنترنت .

3-2-1- المكتبة: و لها دور رئيسي و مهم جدا في المؤسسة، و كما أسلفنا الذكر فهي ذاكرة المعهد، و مصدر المعلومة العلمية ، فهي تتوفر على مراجع كثيرة من كتب و مجلدات و مذكرات و جرائد و مجلات وغيرها ، كما تتوفر على الملفات الرئيسية للمتربصين و العاملين بها.

3-2-2- قاعة الانترنت: تتواجد بالمعهد قاعة للانترنت، متكونة من مجموعة من أجهزة الكمبيوتر المتطورة و الحديثة التكنولوجية، مزودة بخط انترنت، و ذلك لاحتياجات البحث بالنسبة للمتربصين و الأساتذة.

المراقبة العامة (Surveillant Généra):

1- تعريفها و مهامها : تعمل على مراعاة الإنضباط والأمن الداخلي للمؤسسة وهي تابعة للمدير مباشرة ومن مهام المراقب العام مايلي:

- المحافظة على النظام الداخلي للمعهد.
- متابعة و مراقبة حالة حضور المتربصين من خلال ورقة الحضور.
- متابعة نشاطات المتربصين الثقافية والرياضية.
- المساهمة في النشاطات التربوية والبيداغوجية للأساتذة و المتربصين.
- إعداد الحضور الشهري للمتربصين.
- تقديم الرخص الدخول للمتربصين في حالة الغياب المبرر.
- إرسال الأعدار للمتربص الغائب لمدة 28 ساعة بدون مبرر ومن ثمة يتخذ الإجراءات القانونية.

عرض و تحليل نتائج الإستبيان:

بعد عملية جمع الإستبيانات التي أجاب عليها أفراد مجتمع البحث ، تأتي عملية تحليل البيانات المتحصل عليها ، وقد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية التالية:

عرض الجداول الإحصائية للإجابات

تمثيل النسب المئوية لنتائج الإستبيان بدوائر نسبية

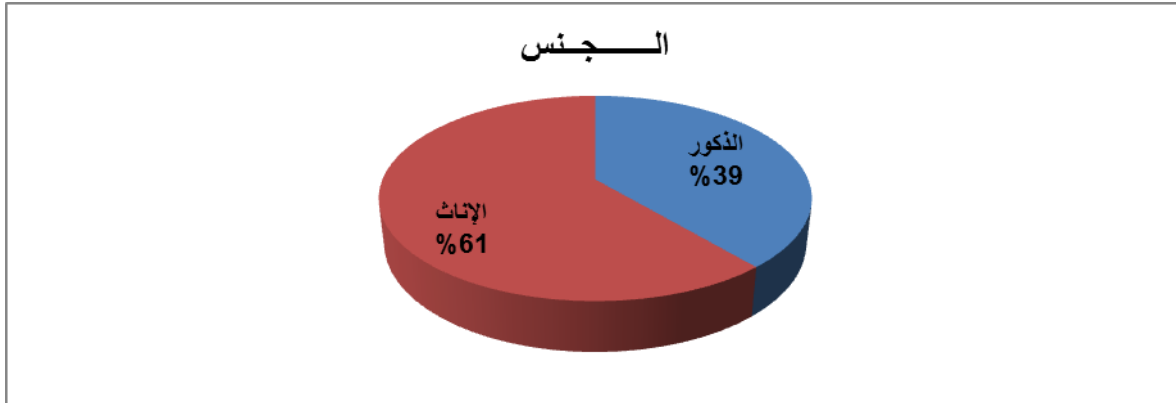
البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح متغير الجنس بالنسبة للأفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
38.75 %	31	الذكور
61.25 %	49	الإناث
100 %	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الإناث بنسبة % 61.25 وهي نسبة عالية مقارنة مع نسبة الذكور والتي بلغت نسبتهم % 38.75 من مجموع المبحوثين.

فمعظم الموظفين كانوا من فئة الإناث وهذا راجع إلى المجال المكاني للدراسة و المتمثل في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بمعنى ميل العنصر النسوي لمثل هكذا وظائف من التعليم و التكوين فمعظم الموظفين كانوا من فئة الإناث يتوزعون على المهام الإدارية خاصة التكوين والتدريس. وهذا ما يفسر أيضا اكتساح النساء لعالم الشغل.

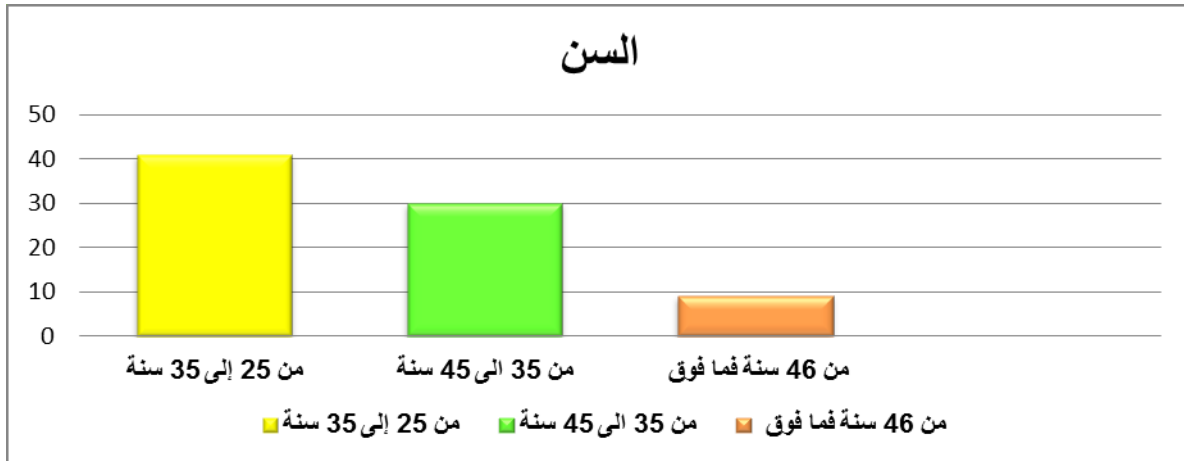


الشكل البياني (01): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (02): يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
من 25 إلى 35 سنة	41	51.25 %
من 36 إلى 45 سنة	30	37.5 %
46 سنة فما فوق	9	11.25 %
المجموع	80	100 %

يوضح الجدول رقم (02) أن أغلب العينة تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة ذلك بنسبة 51.25 % تليها الفئة الثانية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 37.5 % فيمكن القول أن نسبة الفئة الأولى والفئة الثانية متقاربة نوعا ما وبنسبة أعلى من الفئة الثالثة وهذا يدل على أن أغلب الموظفين في هذه المؤسسة يمثلون فئة الشباب والكهول خاصة ، وأن الوظيفة في المؤسسة التكوينية تحتاج إلى سن مناسب وخبرة كبيرة نظرا لطبيعة العمل وما تحويه من طاقم إداري وأساتذة ما يوضح قدرة الموظفين في هذا السن على الإلمام بمختلف متطلبات المؤسسة و أيضا تماشيا مع نظام الجزائري الجديد الذي يسعى إلى دعم فئة الشباب و إدماجهم .

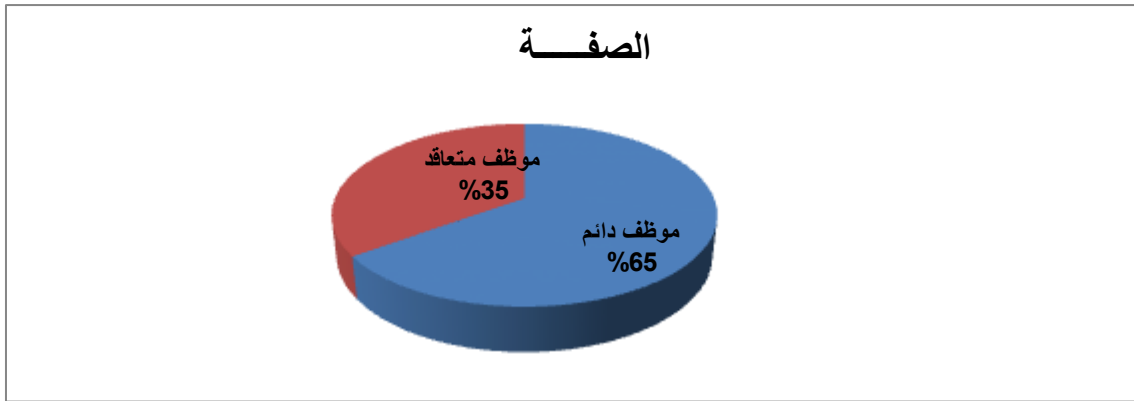


الشكل رقم (02): يمثل أعمدة بيانية توضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير السن

جدول رقم (03): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الصفة.

الصفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف دائم	52	65 %
موظف متعاقد	28	35 %
المجموع	80	100 %

يوضح الجدول رقم (03) متغير الصفة العمل بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة فأغلبية الموظفين كانوا ذوي صفة دائمة حيث بلغت نسبتهم 65 % عكس فئة نسبة المتعاقدين التي بلغت نسبتهم 35 % وهذا راجع إلى نمط الذي تعتمد عليه المؤسسة بمعنى التركيز ولإعتماد على الموظفين الدائمين وهذا لمدى قدرتهم على أداء مهامهم بسلاسة ومرونة وكذا الانسجام في الاتصال والتواصل بينهم كما ان لديهم عامل مهم ألا وهو الخبرة التي تساعدهم في أداء مهامهم على أكمل وجه وهذا ما أكسبهم الديمومة في العمل، أما بالنسبة للمتعاقدين فهي فرصة عمل مؤقتة ما قبل التشغيل يستفيد منها الموظف في اكتساب خبرة ومعايشة الواقع المهني .

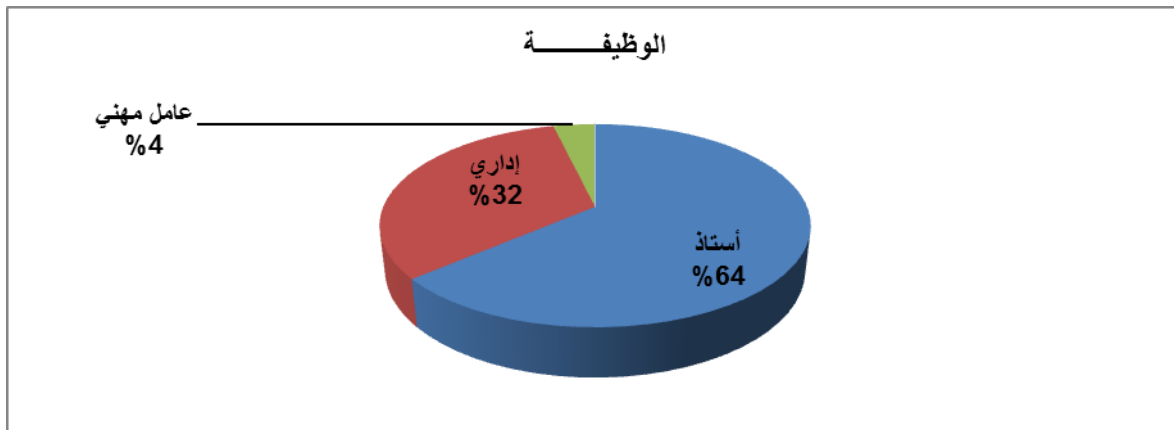


الشكل رقم (03): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الصفة.

جدول رقم (04): يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
أستاذ	51	% 63.75
إداري	26	% 32.5
عامل مهني	3	% 3.75
المجموع	80	%100

من خلال قراءة الأرقام المسجلة في الجدول نلاحظ أن أكبر فئة تعود إلى الأساتذة وذلك بنسبة تقدر بـ 63.75 % ثم تليها مباشرة فئة الإدارية بنسبة 32.5 % ، وفي الأخير يأتي العمال المهنيين بنسبة قدرت بـ 3.75 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب عددا كبيرا من الطاقم التكويني المتمثل في الأساتذة بمختلف تخصصاتهم فهم يهتمون بتطبيق البرامج التكوينية للمتريبيين ، في حين يقوم الطاقم الإداري بالمهام الإدارية كتسيير المصالح والمكاتب الخاصة بالمعهد بالإضافة إلى ترتيب نقاط ومعدلات المتريبيين المعهد وتسجيل الغيابات إلخ أما فيما يخص فئة العمال المهنيين فهم يتوزعون كل حسب تخصصه: عمال نظافة، عامل كهرباء، عامل تلحيم... إلخ



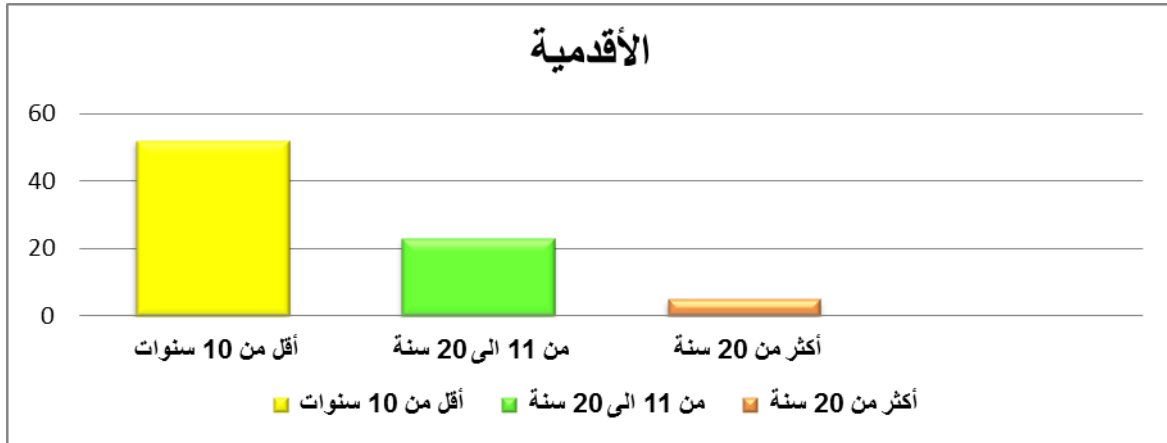
الشكل رقم (04) : يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة

جدول رقم (05): يبين توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	52	65 %
من 11 إلى 20 سنة	23	28.75 %
أكثر من 20 سنة	5	6.25 %
المجموع	80	100 %

يوضح الجدول (05) توزيع المبحوثين تبعا لأقدميتهم في العمل حيث نلاحظ أن نسبة أقل من 10 سنوات هي الأعلى بنسبة 65 % ، وتليها الفئة التي تتراوح من 11 إلى 20 سنة بنسبة 28.75 % وفي الأخير تأتي فئة الأكثر من 20 سنة بنسبة 6.25 %.

وتعزى هذه النتائج ضمن الأهداف المسطرة لمختلف المؤسسات الجزائرية وخاصة المؤسسات التعليمية والتكوينية التي تسعى بدورها للإستغلال الطاقات الشبانية التي تكون أكثر قابلية للعمل و الأكثر حيوية ونشاط من أجل توظيفهم ، وهذا لمسايرة الجيل الجديد من الطلبة والمتربصين وأيضا لمواكبة التطورات الحاصلة من التكنولوجيات الحديثة .



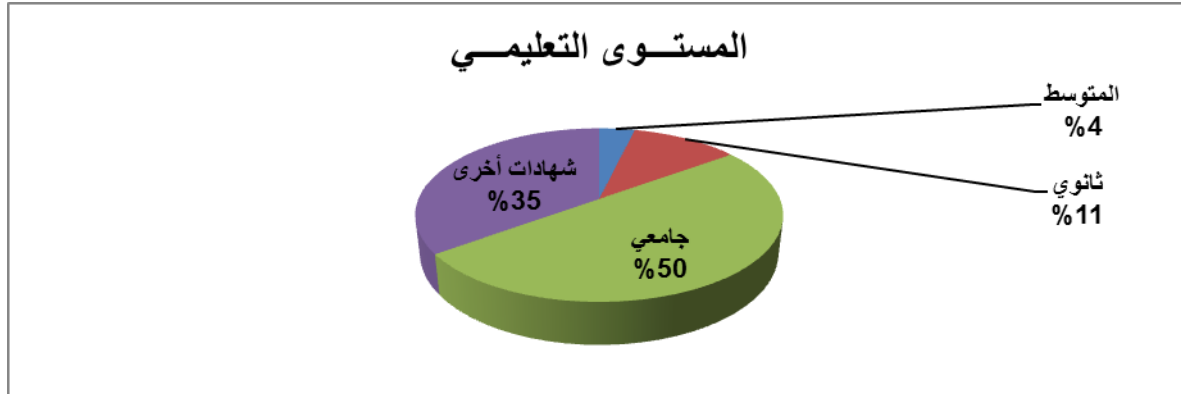
الشكل رقم (05): يمثل أعمدة بيانية توضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية

جدول رقم (06) : يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.75 %	03	متوسط
11.25 %	09	ثانوي
50 %	40	جامعي
35 %	28	شهادات أخرى
100 %	80	المجموع

الجدول (06) نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الجامعيين تحتل المركز الأول في المستوى التعليمي وذلك بنسبة تقدر بـ 50 أما بنسبة للفئة التي لديها شهادات أخرى فتقدر بـ 35 %، كما نلاحظ أن الذين لديهم مستوى متوسط فتقدر نسبتهم بـ 3.75 % أما بالنسبة للفئة التي لديها مستوى متوسط فتقدر بـ 11.25 %

وعليه نستنتج أن المستوى الجامعي يمثل أعلى نسبة بالنسبة للمستوى التعليمي للموظفين يليه مباشرة الفئة التي لديها شهادات أخرى كالمستوى التقني والتقني سامي وغيرها من الشهادات لأخرى بالتالي فإن المؤسسة تعتمد في معيار التوظيف على المستوى التعليمي العالي والكفاءات خاصة في تسيير المجال الإداري أما المستوى الثانوي والمتوسط فهم يمثلون فئة العمال المهنيين كالحراس وعاملي النظافة.



الشكل رقم (06): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

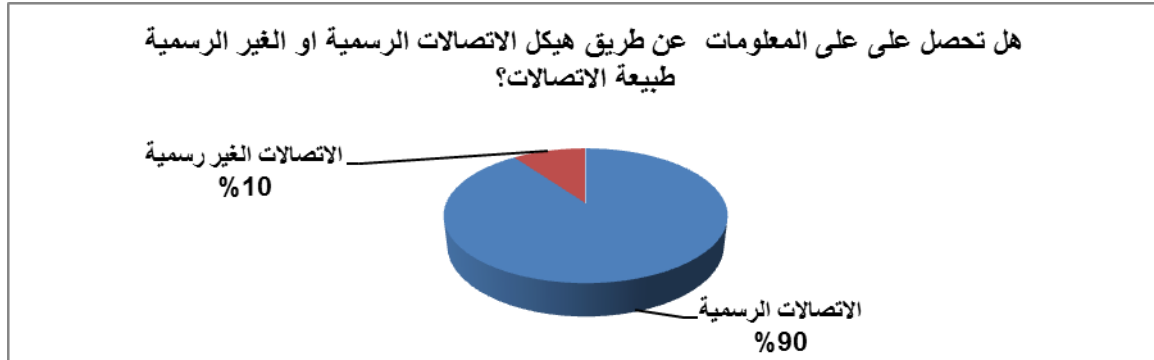
المحور الأول: طبيعة الإتصال الداخلي في المؤسسة:

جدول رقم (07): يبين توزيع مفردات مجتمع البحث حسب طرق وصول المعلومات تبعا لمتغير السن

المجموع	من 46 سنة فما فوق		من 36 إلى 45 سنة		من 25 إلى 35 سنة		السن
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
الاتصالات الرسمية	90%	72	66.7%	6	96.7%	29	37
الاتصالات الغير الرسمية	10%	8	33.3%	3	3.3%	1	04
المجموع	100%	80	100%	9	100%	30	41

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين طرق وصول المعلومات وذلك حسب متغير السن نلاحظ أن المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتحصلون على المعلومات عن طريق الإتصالات الرسمية تقدر نسبتهم بـ 90 % عكس الذين أجابوا بأنهم يتحصلون على المعلومات في المؤسسة عن طريق الإتصالات الغير الرسمية وهم فئة قليلة قدرت نسبتهم بـ 10%.

وبالتالي يتضح لنا أن جميع الإتصالات التي تتم داخل المؤسسة تكون في إطار الأسس والقوانين و أيضا عبر القنوات الرسمية المتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك في حدود الصلاحية و السلطة المفوضة وفق التسلسل الوظيفي هذا ما يعكس الربط الجيد بين مختلف المصالح والمكاتب وتعزيز الثقة بين مختلف عمال وموظفي المعهد .



الشكل رقم (07) : يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع البحث حسب طبيعة الإتصالات تبعا لمتغير

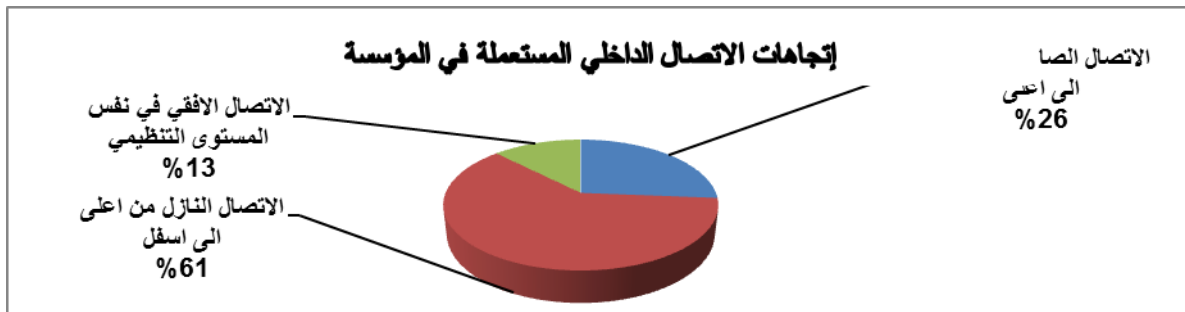
السن

جدول رقم (08) : يبين توزيع مفردات مجتمع البحث حسب اتجاهات الإتصال الداخلي المستعملة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	اتجاهات الاتصال الداخلي المستعملة في المؤسسة
26.25	21	الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى
61.25	49	الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل
12.5	10	الاتصال الأفقي في نفس المستوى التنظيمي
%100	80	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أن الاتصال الرسمي النازل هو الأكثر استخداماً، بدليل النسبة الممثلة لهذه الفئة كانت أعلى 61.25 % تليها نسبة 26.25 % والتي تعتبر أن الاتصال الأفقي هو السائد في المؤسسة، ومثلت نسبة 12.5 % الفئة التي رأت أن الاتصال الصاعد هو السائد في المعهد.

مما سبق نستنتج أن أغلب الاتصالات تكون من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا إلى رؤساء المصالح و الموظفين ، ويكون ذلك على شكل أوامر وقرارات تنفذ وتوجيهات، هذا ما يسهل مهمة كل موظف أو عامل داخل المؤسسة، أما الاتصال الصاعد من الموظفين إلى الإدارة وتكون على شكل اقتراحات وتقارير وشكاوي، بينما تعتبر النسبة الدالة على كون الاتصال الأفقي ذو أهمية في المؤسسة لذلك عبرت فئة عنه، وذلك لقيامه بعمليات التنسيق والرقابة بين مختلف الأقسام، ويوضح الكثير من المعلومات التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاتصال النازل.



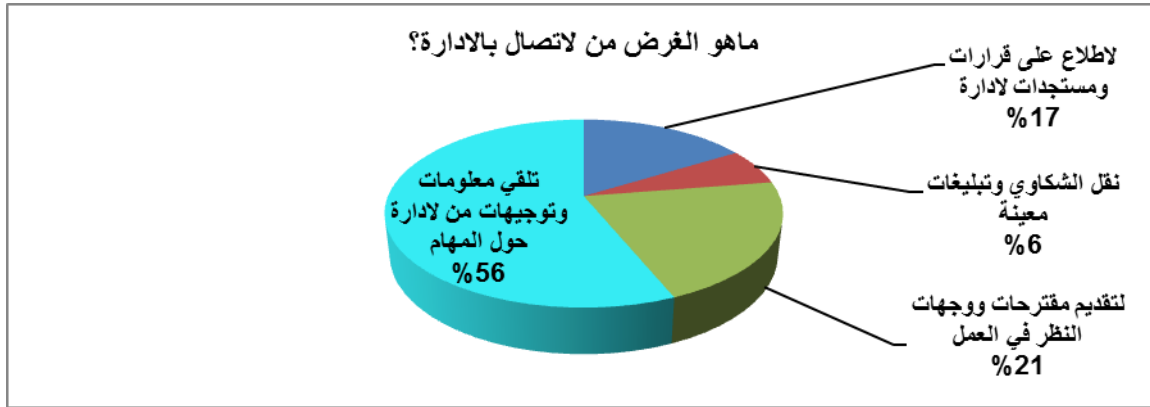
الشكل رقم (08) : يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع البحث حسب اتجاهات الإتصال الداخلي المستعمل في المؤسسة

الجدول رقم (09) : يبين توزيع مفردات العينة حسب غرض الإتصال بالإدارة

النسبة المئوية	التكرار	غرض الاتصال بالإدارة
16.25%	13	الاطلاع على قرارات ومستجدات الإدارة
6.25%	5	نقل الشكاوى وتبليغات معينة
21.25%	17	لتقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل
56.25%	45	تلقي معلومات وتوجيهات من الإدارة حول مهامك
100%	80	المجموع

يبين الجدول رقم (09) غرض الموظفين من الاتصال بالإدارة فمعظمهم كانوا يتصلون من أجل تلقي معلومات وتوجيهات من الإدارة حول المهام حيث بلغت نسبتهم 56.25% وتليها الفئة التي تنقل الشكاوى وتبليغات معينة بنسبة 21.25% ثم فئة الاطلاع على قرارات ومستجدات الإدارة حيث بلغت نسبتهم 16.25% وفي الأخير فئة تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل بنسبة 6.25% .

وتعزى هذه النتائج إلى أن مختلف هذه الأغراض تجسد الإتصال المساعد من الموظفين إلى مسؤوليتهم في العمل، وهذا ما يجعل من الموظف إنسانا فاعلا في الإتصال ويتيح لهم المشاركة في الإدارة المؤسسة، ويعتبر هذا أسلوبا من الأساليب الإدارية التي تقوم على الديمقراطية وحرية التعبير، ويظهر ذلك من خلال فتح أبواب الحوار بين الإدارة والموظف من خلال تبادل وجهات النظر حول مختلف الأعمال.

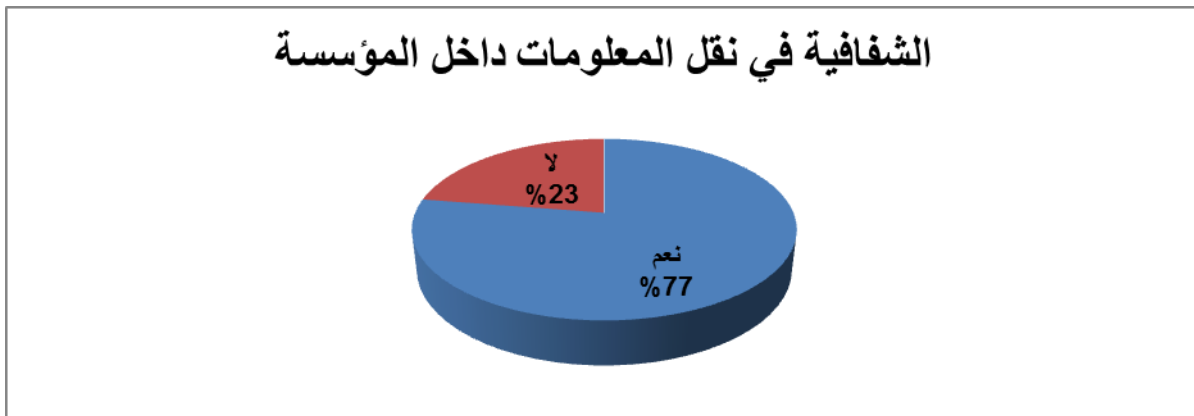


الشكل رقم (09) : يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع البحث حسب غرض الاتصال بالإدارة

الجدول رقم (10) : يبين توزيع مفردات العينة حسب شفافية نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة

الشفافية في نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	62	77.5 %
لا	18	22.5 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول نلاحظ بأن الفئة التي أجابت بأن هناك شفافية في نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة قدرت نسبتهم بـ 77.5% ، وهي أعلى عكس الذين قالوا لا وكانت نسبتهم 22.5% وبالتالي يتضح لنا من خلال هاته النسب أن هناك حرية في انتقال المعلومات بمختلف أشكالها وأنواعها دون مواجهة أي صعوبات، خاصة وأن معظم الموظفين لديهم علاقات صداقة مع زملائهم مما يسهل من عملية انتقال المعلومات، وهو ما يتوافق مع نتائج الجدول السابق التي تشير إلى وجود حرية في التعبير عن الأفكار في المؤسسة ، في حين الذين أجابوا بـ لا كانت نسبتهم ضئيلة جدا قد تكون لهم أسباب خاصة بذلك



الشكل رقم (10): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الشفافية في نقل المعلومات داخل

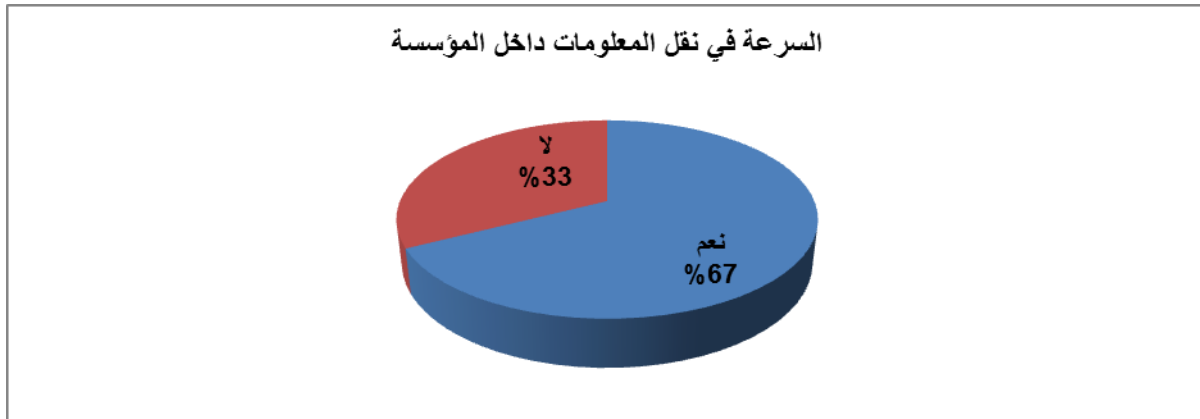
المؤسسة

الجدول رقم (11) : يبين توزيع مفردات العينة حسب السرعة في انتقال المعلومات داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	السرعة في انتقال المعلومات داخل المؤسسة
67.5 %	54	نعم
32.5 %	26	لا
100 %	80	المجموع

يوضح الجدول (11) سرعة انتقال المعلومات داخل المعهد الوطني حيث كانت معظم الإجابات ب"نعم" وذلك بنسبة 67.5 % ، أما الفئة التي كانت إجابتها ب لا فنسبتها قدرت ب 32.5% هي نوعا ما ضئيلة مقارنة بالفئة التي قبلها .

وعليه يتوضح لنا أن هناك سرعة في انتقال المعلومات بين مختلف الموظفين والعاملين بالمؤسسة بمعنى لا يوجد أي مشاكل تذكر فالمعلومات تصل إلى من يطلبها في الوقت المناسب دون تأخير، وذلك لتلبية حاجاتهم خاصة أما نسبة 32.5% كانت للذين أجابوا ب"لا" أي أنهم عندما يحتاجون إلى معلومة ما لا تصلهم في وقتها، وهذا يعد من بين المشاكل الاتصالية التي تعد عائقا أمام إنجاز مهامهم في الوقت المناسب



الشكل رقم (11): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السرعة في نقل المعلومات داخل

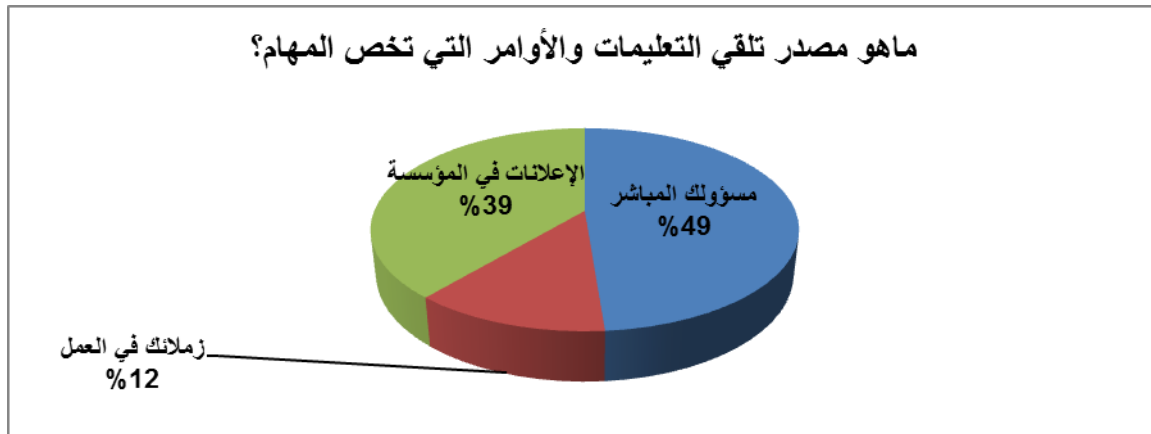
المؤسسة

الجدول رقم (12): يبين توزيع مجتمع البحث حسب مصدر تلقي التعليمات والأوامر التي تخص المهام

النسبة المئوية	التكرار	مصدر تلقي التعليمات والأوامر التي تخص المهام
48.75 %	39	مسؤولك المباشر
12.5 %	10	زملائك في عمل
38.75 %	31	الإعلانات في المؤسسة
100 %	80	المجموع

يوضح الجدول رقم (12) مصدر تلقي التعليمات والأوامر التي تخص مهام، فكانت أعلى نسبة 48.75 % أنهم يتلقون المعلومات من المسؤول المباشر ثم تليها نسبة الذين يتلقون التعليمات من الإعلانات في المؤسسة بنسبة 38.75 % وفي الأخير بلغت نسبة الذين يتلقون التعليمات والأوامر من الزملاء في العمل بـ 12.5%

وعليه نستخلص ما يلي يتضح لنا أن هناك عملية أخذ ورد بين مسؤولي المعهد ومختلف الموظفين والعاملين به



الشكل رقم (12) : يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع البحث حسب تلقي التعليمات والأوامر التي تخص مهام

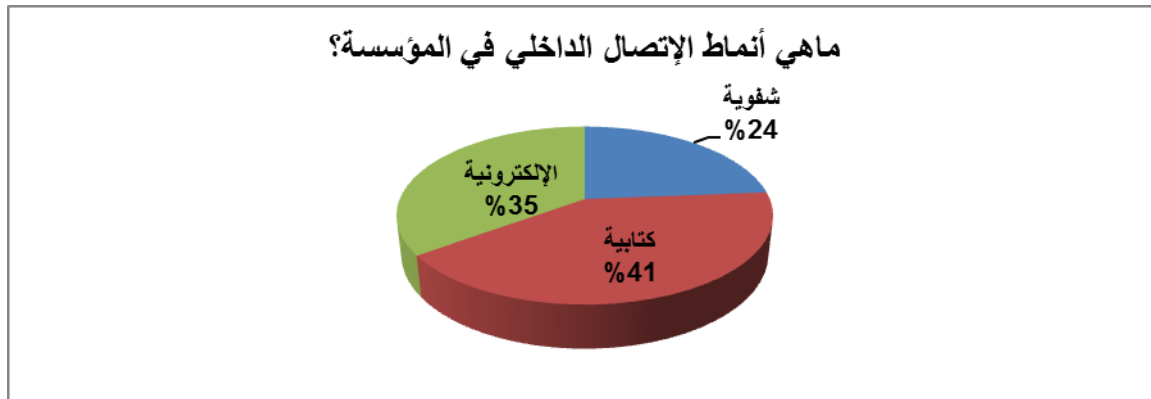
- المحور الثاني: وسائل وأنماط الإتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم (13) : يبين توزيع مجتمع البحث حسب أنماط الإتصال الداخلي في المؤسسة التي تخص المهام حسب متغير الجنس

الاقتراحات	أنثى		ذكر		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
شفوية	9	% 18.4	10	%32.2	19	48.75
كتابية	27	%55.1	06	%19.3	33	12.5
الكثرونية	13	%26.5	15	%48.4	28	38.75
المجموع	49	%100	31	%100	80	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أنماط الإتصال الداخلي في المعهد جاءت على الترتيب التالي الكتابي كأعلى نسبة بـ 41.25 % يليه نمط لاتصال إلكتروني بـ 31.25 % أما آخر نمط فهو الشفوي بنسبة 27.5 % .

نستنتج من هذه المعطيات أن أنماط الاتصال الداخلي التي يعتمد عليها المعهد هي مزيج بين الاتصالات الكتابية و الإلكترونية والدليل على ذلك النسب المتقاربة التي نلاحظها في الجدول أعلاه، أما نمط الاتصال الشفوي كان بأقل نسبة وذلك لعدم تداوله بين الموظفين والعمال.



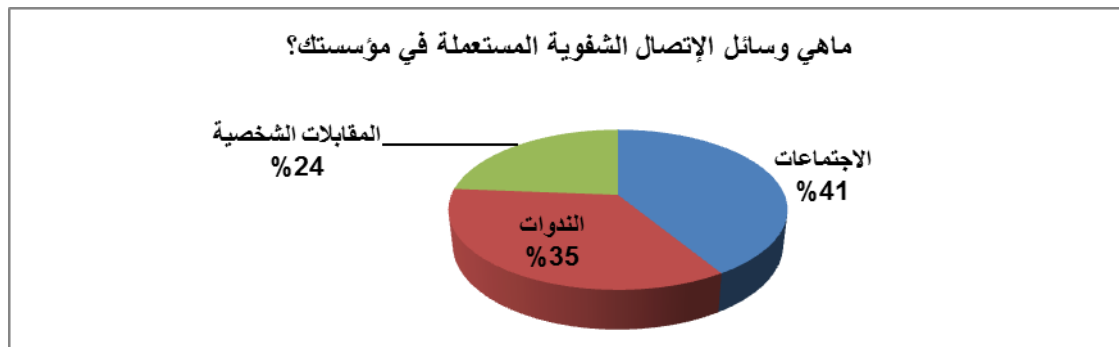
الشكل رقم (13) يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع البحث حسب أنماط الإتصال الداخلي في المؤسسة .

الجدول رقم (14) : يبين توزيع مفردات العينة حسب وسائل الإتصال الشفوية المستعملة تبعا لمتغير الجنس

المجموع		ذكر		أنثى		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاقتراحات
23.75	19	%18.4	9	%32.3	10	المقابلات الشخصية
41.25	33	%40.8	20	%41.9	13	اجتماعات
35	28	%40.8	20	%25.8	08	الندوات
% 100	80	%100	49	%100	31	المجموع

يوضح الجدول رقم(14) وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها الموظفون حسب متغير الجنس فكانت اعلى نسبة 41.25 % تليها الندوات بنسبة 35 %، وفي الأخير تأتي نسبة 23.75 % التي تمثل المقابلات الشخصية .

نستنتج من خلال هذه النسب أن من أبرز وسائل الإتصال المستعملة في المعهد هي الإجتماعات والندوات فهي تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف وتمنح الشعور بالانتماء للمؤسسة ، كما تكسبه الثقة في رئيسه من خلال جعل الموظف جزء وعضوا مشاركا في تسيير المؤسسة من قريب أو من بعيد، ويعتبر هذا النوع من الإتصال، اتصال رسمي ، ونجد أيضا من الوسائل المستعملة المقابلات الشخصية حيث ينتمي هذا النوع من الاتصال إلى الإتصالات الغير رسمية التي بدورها تدعم الإتصالات الرسمية.

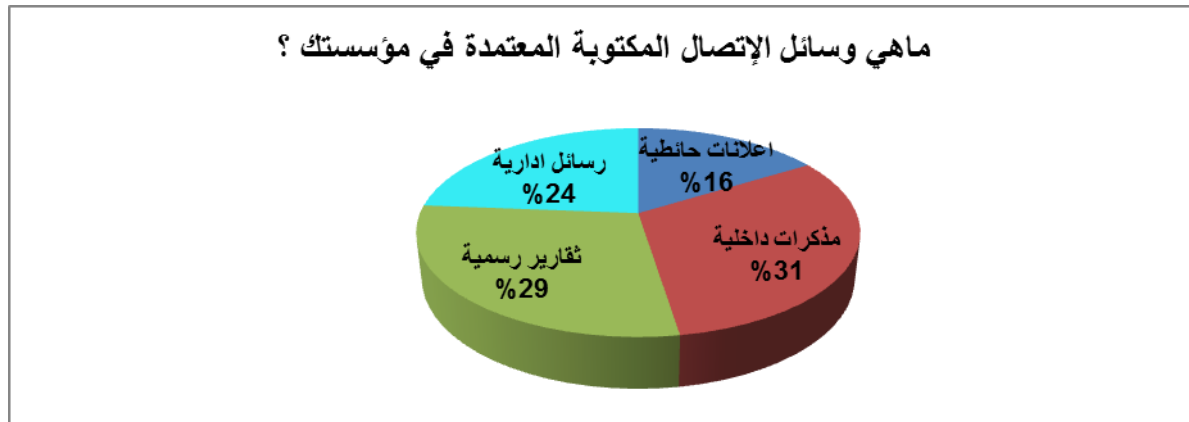


الشكل رقم (14) : يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع البحث حسب وسائل الإتصالات الشفوية حسب متغير الجنس

الجدول رقم (15) : يبين توزيع مفردات العينة حسب وسائل الإتصال المكتوبة المعتمدة في المؤسسة

الاقترحات	التكرار	النسبة المئوية
إعلانات حائطية	13	16.25 %
مذكرات داخلية	25	31.25 %
تقارير رسمية	23	28.75 %
رسائل إدارية	19	23.75 %
المجموع	80	100 %

يوضح الجدول رقم (15) وسائل الاتصال المكتوبة في المؤسسة حيث بلغت المذكرات الداخلية نسبة قدرت بـ 31.25 % فهي تختلف باختلاف موضوعها فمثلا مذكرة بخصوص أوقات العمل في شهر رمضان الكريم ونسبة 28.75 % تمثل التقارير الرسمية مثلا تقرير تنصيب أو تقرير فصل موظف أو أستاذ ثم تليها نسبة 23.75 % والتي تمثل رسائل إدارية حيث تكون بين مختلف المصالح الإدارية بالمؤسسة ومختلف أنواعها ، جدول الإرسال، اجتماع... الخ، وفي الأخير تأتي نسبة 16.25 % المتمثلة في إعلانات حائطية. وعليه نستنتج أن موظفو وعمال المعهد وخاصة المسؤولين منهم يعطون اهتمام كبير للوسائل الكتابية وذلك من خلال توثيق المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة، والذي يحدد مسؤولية كل شخص ويساعد على عدم وقوع خلافات أو نزاعات كما أن هذه الوسائل تعطي طابع رسمي لمختلف التعاملات بين الموظفين .



الشكل رقم (15) : يمثل دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب وسائل الإتصال المكتوبة في

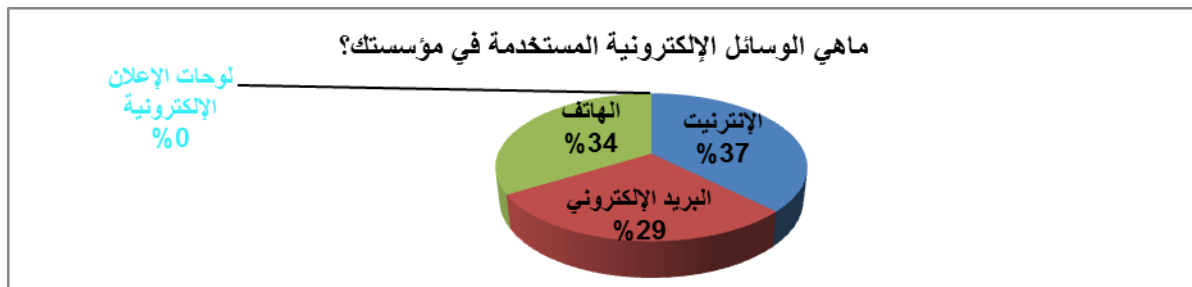
المؤسسة

الجدول رقم (16) : يبين توزيع مفردات مجتمع البحث حسب وسائل الإلكترونية المستخدمة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	أثني		ذكر		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الانترنت	22	44.8%	08	25.8%	30	16.25%
البريد الإلكتروني	12	24.5%	11	35.5%	23	28.75%
الهاتف	15	30.6%	12	38.7%	27	30%
لوحات الإلكترونية	00	0.0%	00	0.0%	00	25%

يوضح الجدول رقم (16) الوسائل الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة تبعاً لمتغير الجنس حيث كانت أعلى نسبة 37.5% للإنترنت أي الشبكة الداخلية للمؤسسة في حين مثلت نسبة الهاتف 33.75% ثم تليها نسبة 28.75% التي تمثلت في استعمال البريد الإلكتروني أما آخر نسبة عادت إلى لوحات لإعلان إلكترونية و ذلك ب 0%.

ومن خلال المعطيات المسجلة نلاحظ أن هناك تقارب نسبي بين كل من للإنترنت، الهاتف والبريد الإلكتروني أي أن المعهد وكغيره من المؤسسات العمومية يستخدم مختلف الوسائل الإلكترونية التي من خلالها يتم تداول المعلومات داخل المؤسسة من مصلحة إلى أخرى بصفة سريعة ودقيقة ، مما يمكنها من العمل كوحدة واحدة بشكل أفضل وأيضاً تسمح بتوفير الوقت، و تساعد على توفير بيئة معلوماتية ما تسمح بتقاسم المعلومات بشكل فوري مع مختلف الموظفين والعاملين بالمعهد.



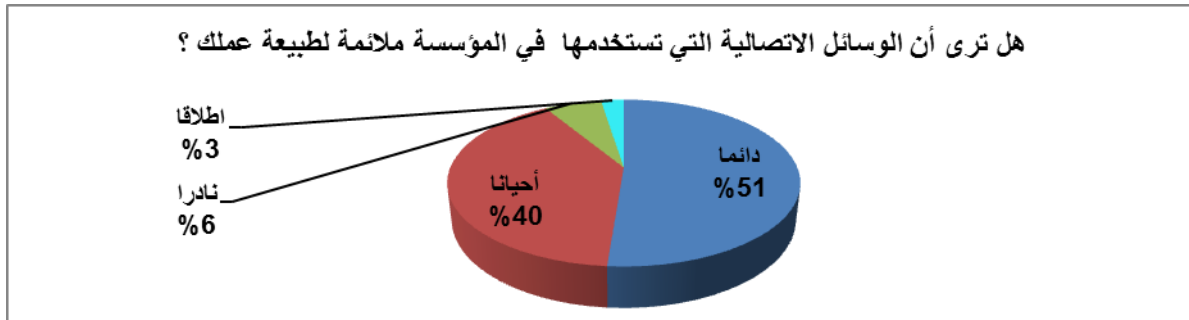
الشكل رقم (16) : يمثل دائرة نسبية توضح مجتمع البحث حسب الوسائل الإلكترونية المستخدمة تبعاً لمتغير الجنس

الجدول رقم (17) : يبين توزيع مجتمع البحث حسب ملائمة الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة تبعا لمتغير الوظيفية

الوظيفة	أستاذ		عامل مهني		إداري		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	28	%54.9	03	%11.5	10	%38.5	41	%51.25
أحيانا	17	%33.3	00	%7.7	15	%57.7	32	40%
نادرا	05	%9.8	00	%80.8	00	0.0%	05	%6.25
إطلاقا	01	%2.0	00	%0.0	01	%3.8	02	%2.5
المجموع	51	%100	03	%100	26	%100	80	%100

من خلال معطيات الجدول رقم (17) نجد 51.25 % من المبحوثين أجابوا بأن الوسائل المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة عملهم بعدها تأتي الفئة التي كانت إجابتها أحيانا ونسبتهم 40 % ثم فئة من أجابوا بنادرا وتمثلت نسبتهم بـ 6.25 % أما الفئة التي ترى أن الوسائل المستخدمة في المؤسسة غير ملائمة لطبيعة عملهم فنسبتهم كانت 2.5 %.

ومن خلال هاته المعطيات نستنتج أن أغلبية الموظفين يميلون إلى أن الوسائل المستخدمة في المعهد أنها ملائمة لطبيعة عملهم بمعنى لا يجدون أية حواجز أو عوائق في استخدام هاته الوسائل ما يعكس أيضا دور وفعالية التنسيق الجيد بين المصالح أو المكاتب المكلفة بتجهيز المؤسسة وذلك بالتنسيق مع مدير العام لها.



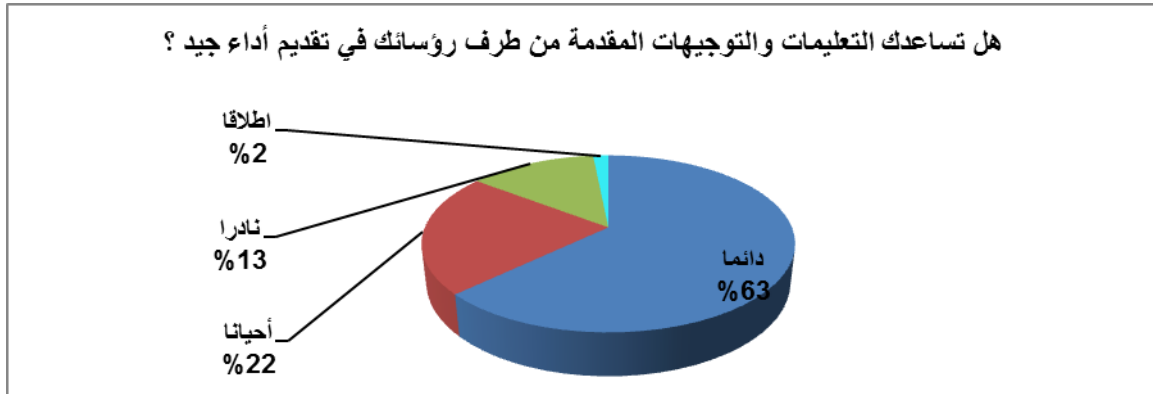
الشكل رقم (17): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة تبعا لمتغير الوظيفية

المحور الثالث : أثر الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة

الجدول رقم (18): يبين توزيع مفردات مجتمع البحث حسب التعليمات والتوجيهات المقدمة من طرف رؤساء لطبيعة العمل

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	48	60 %
أحيانا	17	21.25 %
نادرا	10	12.5 %
إطلاقا	5	6.25 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين اذا كانت التعليمات والتوجيهات المقدمة من طرف الرؤساء تساعد في تقديم أداء جيد للموظفين وكانت الإجابة بـ دائما هي أكبر نسبة حيث بلغت 60 % أما بالنسبة الذين كانت إجابتهم أحيانا بلغت نسبتهم 21.25 % ثم تليها الذين أجابوا بنادرا بلغت نسبتهم 12.5 % وفي الأخير تأتي نسبة 6.25 % والتي تمثل الفئة التي كانت إجابتهم إطلاقا. وعليه من خلال النسب نستنتج أن أغلبية الموظفين والعاملين في المعهد الوطني يتفقون على أن التعليمات والتوجيهات المقدمة من الطرف الرؤساء تساعد في تقديمهم أداء جيد وبالتالي يندرج هذا في إطار الإتصال النازل، الذي من خلاله يتم تنفيذ البرامج والسياسات التي يراها المسؤول أو الرئيس أنها مهام كل موظف أو عامل داخل المؤسسة .



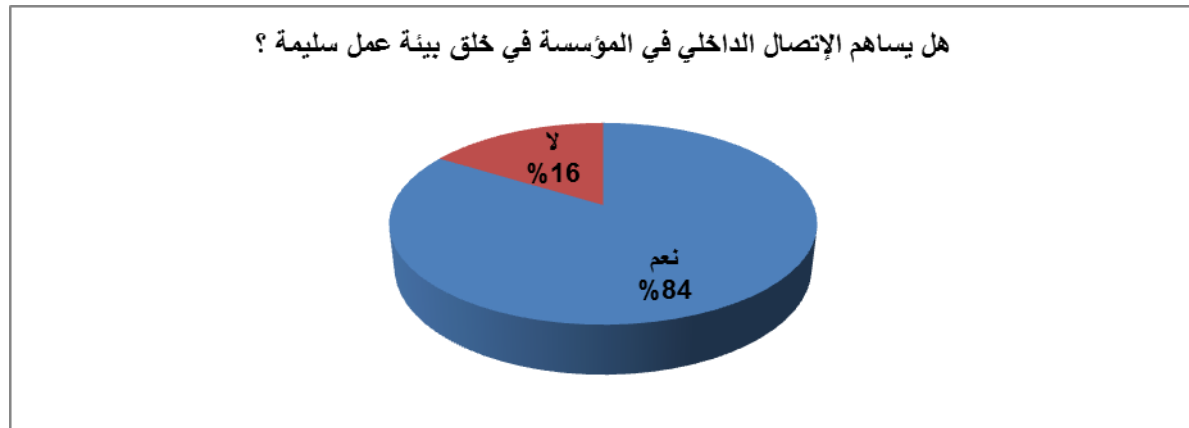
الشكل رقم (18) : يمثل دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب التعليمات والتوجيهات المقدمة من طرف رؤساء في تقديم أداء جيد

الجدول رقم (19) : يبين توزيع مفردات العينة حسب مساهمة الاتصال الداخلي في المؤسسة في خلق بيئة عمل سليمة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	67	%83.75
لا	13	%16.25
المجموع	80	% 100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين مساهمة الإتصال الداخلي في خلق بيئة عمل سليمة داخل المؤسسة وكانت الإجابة بـ نعم هي أكبر نسبة حيث بلغت 83.75 % أما بالنسبة الذين كانت إجابتهم بـ لا بلغت نسبتهم 16.25 %

وعليه نستنتج من خلال هاته المعطيات أن أغلبية المبحوثين يتفقون على أن الإتصال الداخلي في المؤسسة له دور كبير فهو يعمل على توجيه العاملين بحيث يستطيع المسير استخدام سبل الإتصال أن يحدد العاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.



الشكل رقم (19) : يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مساهمة الإتصال الداخلي في خلق بيئة عمل سليم

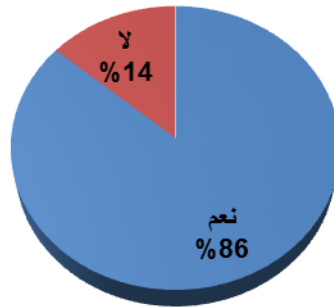
الجدول رقم (20) : يبين إن كان الإتصال الداخلي يحفز في إنجاز المهام المنوطة بكل تقان

الاقترحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	69	% 86.25
لا	11	% 13.75
المجموع	80	% 100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين إن كان لاتصال الإتصال الداخلي يحفز في الموظفين في إنجاز مهامهم المنوطة بك بكل تقان وكانت الإجابة بنعم هي أكبر نسبة حيث بلغت % 86.25 أما بالنسبة الذين كانت إجابتهم ب لا بلغت نسبتهم % 13.75

وعليه نستنتج من خلال هاته المعطيات أن موظفي وعمال المعهد يدركون دور و أهمية الإتصال الداخلي في تحفيزهم على إنجاز مختلف المهام الموكلة لهم بكل إتقان والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل و أيضا تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل والرفع من الروح المعنوية التي من الموظفين السعي لتحقيق لأهداف سواء الخاصة أو العامة للمؤسسة.

14- هل الإتصال الداخلي يحفزك على إنجاز المهام المنوطة بك بكل تقان ؟



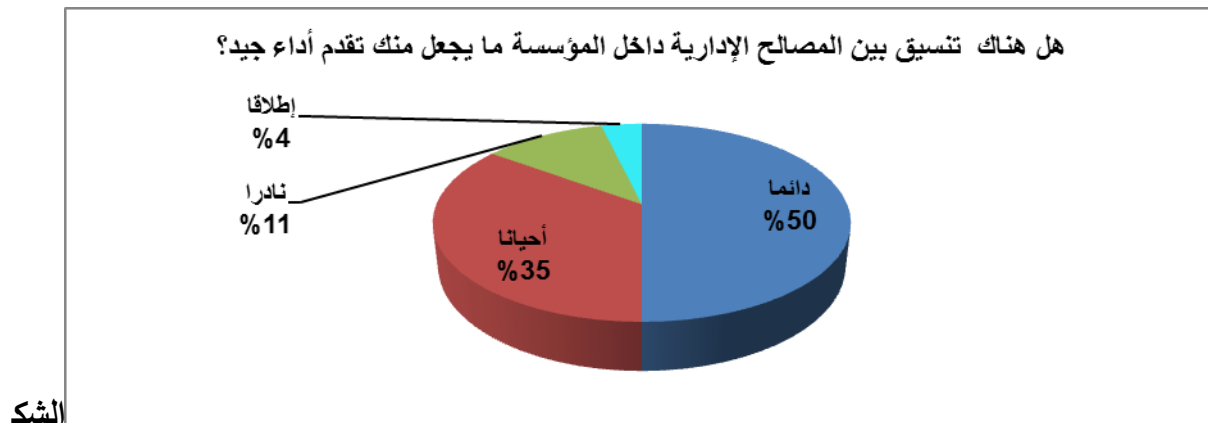
الشكل رقم (20): يبين إن كان لاتصال الداخلي يحفز الموظفين في إنجاز المهام المنوطة بهم بكل تقان

الجدول رقم (21): يبين إن كان هناك تنسيق بين المصالح الإدارية ما يجعل من الموظف يقدم أداء جيد

المجموع	إداري		عامل مهني		أستاذ		الوظيفة لاقتراحات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
دائما	50%	40	50%	13	0.0%	00	52.9%	27
أحيانا	35%	28	30.8%	08	33.33%	01	37.3%	19
نادرا	11.25%	09	11.5%	03	66.66%	02	7.8%	04
اطلاقا	3.75%	03	7.7%	02	0.0%	00	1.10%	01
المجموع	100%	80	100%	26	100%	3	100%	51

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين إذا كان هناك تنسيق بين المصالح الإدارية ما يجعل من الموظفين يقدمون أداء جيد فكانت الإجابة بدائما هي أكبر نسبة حيث بلغت 50% أما بالنسبة الذين كانت إجابتهم أحيانا بلغت نسبتهم 35%، فحين الذين أجابوا بنادرا قدروا بنسبة 11.25% و أخيرا الفئة التي كانت إجابتهم إطلاقا حيث بلغت 3.75%.

وعليه نستنتج من خلال هاته النسب أن معظم المبحوثين يتفقون على أنه يوجد تنسيق بين مختلف المصالح الإدارية بمعنى هناك تناغم بين الهياكل الإدارية والموظفين، هذا ما يساهم في تحقيق التعاون بين الجميع كفريق واحد متكامل ومتربط يسمح بوصول المعلومات و لآراء و المقترحات من كل جانب، وفي كل وقت تقريبا وأيضا رفع الروح المعنوية للموظفين و يبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين.

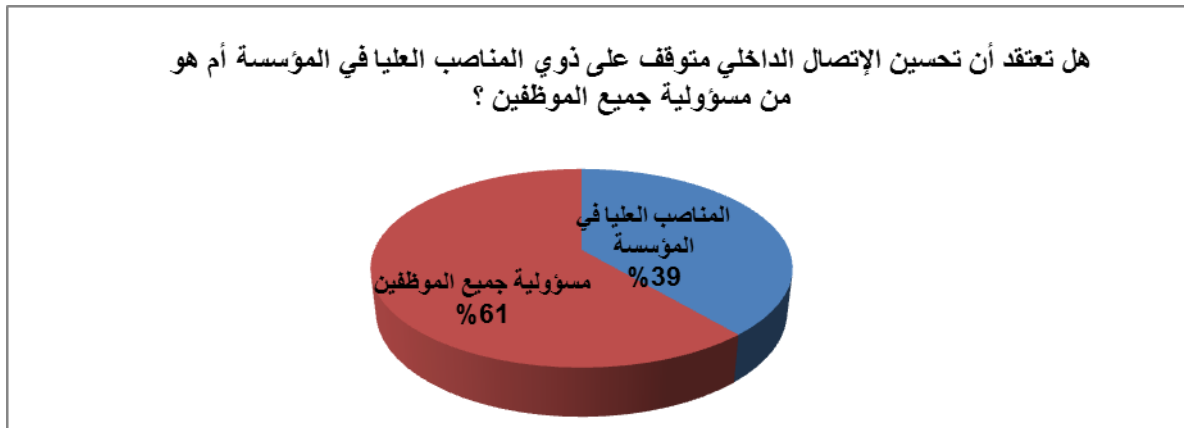


ل رقم (21): يبين إن كان هناك تنسيق بين المصالح الإدارية ما يجعل من الموظف يقدم أداء جيد

الجدول رقم (22) :يبين اذا كان لاتصال الداخلي في المؤسسة متوقف على المناصب العليا أم مسؤولية جميع الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الإقتراحات
38.75 %	31	المناصب العليا في المؤسسة
61.25 %	49	مسؤولية جميع الموظفين
100 %	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي تناول تحسين لاتصال اذا كان متوقف على المناصب العليا أم مسؤولية جميع الموظفين حيث بلغت أكبر نسبة للذين كان رأيهم أن الإتصال الداخلي هو من مسؤولية جميع الموظفين وقدرت بـ 61.25 % ثم تليهم الذين كان رأيهم أن تحسين الإتصال الداخلي متوقف على ذوي المناصب العليا في المؤسسة بلغت نسبتهم 38.75 % ومن خلال المعطيات السابقة نستنتج أن تحسين لاتصال الداخلي في المعهد قائم على مسؤولية جميع الموظفين وذلك من خلال التفاعل المستمر بينهم ويندرج هذا في إطار لاتصال لأفقي الذي يتم بين مختلف الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، ويعد هذا النوع من الاتصال ضروريا وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين بعضهم البعض.



الشكل رقم (22) : يبين اذا كان لاتصال الداخلي في المؤسسة متوقف على المناصب العليا أم هو مسؤولية جميع الموظفين

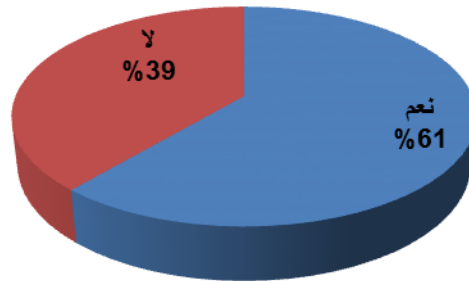
الجدول رقم (23) :يبين إن كان لاتصال الداخلي في المؤسسة بحاجة إلى تحسينه للأجل بلوغ الرضى الوظيفي.

المجموع	أنثى		ذكر		الوظيفة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
					الإقتراحات
					نعم
					لا
					المجموع
%61.25	49	%12.2	06	%19.4	06
%38.75	31	%87.8	43	%80.6	25
%100	26	%100	49	%100	31

من خلال الجدول رقم (23) الذي يبين اذا كان لاتصال الداخلي بحاجة إلى تحسينه للأجل بلوغ الرضى الوظيفي فكانت أكبر نسبة للذين كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت 61.25 % أما بالنسبة الذين كانت إجاباتهم ب لا بلغت نسبتهم 38.75 %.

ما يعني هذا أن أغلبية العاملين والموظفين داخل المؤسسة يتفقون على أن لاتصال الداخلي بحاجة لتحسينه لأنه يعتبر عنصر هام في توجيه و نقل و تبادل المعلومات الأخبار ،الأفكار و الآراء بين مختلف فئات الموظفين داخل كيانها، و له دور واضح و بارز في النهوض بالمؤسسة نحو بلوغ أهدافها.

23 - هل ترى أن الإتصال الداخلي الحالي بحاجة إلى تحسينه لأجل بلوغ الرضى الوظيفي؟



الشكل رقم (23) : يوضح توزيع مجتمع البحث حسب لاتصال الداخلي في المؤسسة بحاجة إلى تحسينه للأجل بلوغ الرضى الوظيفي تبعا لمتغير الجنس

النتائج العامة في ضوء تساؤلات الدراسة :

◆ ما درجة فعالية الاتصال الداخلي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ؟
تكمّن فعالية الإتصال الداخلي، في كونه يقوم بتنسيق الأعمال والنشاطات داخل المعهد أيضا نشر و توزيع و نقل و تبادل المعلومات و البيانات بين مختلف المستويات الإدارية للمعهد، إضافة إلى مساهمته الفعالة في النهوض بالمؤسسة نحو تحسين صورتها الذهنية و أيضا بلوغ الأهداف المسطرة من طرف القائمين على المعهد.

◆ ما مدى ارتباط الاتصال الداخلي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة بأهداف المؤسسة ؟

يرتبط الإتصال الداخلي بأهداف المؤسسة ارتباطا وثيقا، فهو يشجع على خلق الرضا والإرتياح بين الموظفين وهذه النقطة أحد أهم العوامل لنجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، فالإتصال الداخلي يسعى إلى تمكين القائم على المؤسسة على معرفة ما يحدث داخلها و بالتالي مساعدته في اتخاذ القرارات السليمة و الصحيحة و التي تتماشى و الأهداف المراد الوصول إليها.

◆ هل الإتصال الداخلي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة عامل محفز أم محبط للعاملين به في أداء وظائفهم ؟

يعتبر الإتصال الداخلي عامل محفز للعاملين به أثناء تأديتهم لوظائفهم ، فهو يؤثر وبشكل كبير على نفسية الموظف تجاه وظيفته ،من أجل ذلك يهدف الإتصال الداخلي إلى السعي نحو رفع معنويات العامل أو الموظف و تحفيزه و تشجيعه نحو تقديم أفضل ما لديه من مهارات، فشعور الموظف بأنه جزا لا يتجزأ من المؤسسة يخلق في نفسه إحساس أو شعور بالإنتماء، و هنا يكمن دور و فعالية الإتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين .

◆ ما دور مدير المعهد ورؤساء مصالحه في تفعيل الإتصال الداخلي بما يضمن الأداء الوظيفي للعاملين به على أكمل وجه؟

يتمثل دور مدير المعهد ومختلف رؤساء المصالح في تسيير مختلف المديرات والمكاتب التابعة للمؤسسة وذلك من خلال التعليمات والتوجيهات المقدمة من طرفهم لمختلف العمال والموظفين وهذا ما يعمل على تقديمهم أداء جيد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

◆ ماهي الأساليب الاتصالية المنتهجة داخل المؤسسة من أجل ضمان الأداء الوظيفي في المعهد ؟

◆ لضمان السير الحسن للعمل، يسعى مسيري المعهد لاستخدام واستعمال مجموعة من الأساليب والوسائل فمنها المكتوبة و الشفوية وأيضا الإلكترونية كالتقارير، الاجتماعات، الندوات، الإنترنت و الهاتف وبالتالي يندرج هذا في اطار الاتصالات الرسمية الغالبة في المؤسسة التي تتم عبر القنوات الرسمية المتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبالتالي تحقيق التفاهم بين الإدارة و الموظفين و بين أعضاء الإدارة العليا (الرئيس و المرؤوسين).

خاتمة

خاتمة

يحظى موضوع الإتصال الداخلي بأهمية قصوى اليوم في مختلف المؤسسات سواء الخاصة أو العمومية ومن هنا انطلقنا بدراسة ميدانية بعنوان واقع اتصال الداخلي و تأثيره على الأداء الوظيفي وكان هذا في المؤسسة المتمثلة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

فمن خلال هذه الدراسة التي تضمنت جانب نظري وآخر تطبيقي استخدمنا المنهج الوصفي لوصف واقع لاتصال الداخلي الذي هو عليه في المؤسسة محل دراستنا حيث توصلنا فيها إلى أن للإتصال الداخلي دور هام و بارز في رفع كفاءة المؤسسة، فهو يمثل الحلقة الرابطة بين العمل والإدارة والعاملين فيها بينهم، وكذلك هو أداة أساسية في تحسين أداء العنصر البشري إذ بواسطته يمكن جعل الأفراد العاملين يتفاعلون ويتبادلون المعلومات ولآراء حول أداء المهام المختلفة كما يساهم في توفير المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسبين باستعمال وسائل الاتصال الجيدة حتى يكون الأداء جيد فيها.

فالالاتصال الداخلي ووسائله يشكلان جانب كبير من جوانب العملية الإدارية للمؤسسة فهو ضرورة حتمية، فكلما فقد المعهد أو أصبح لديه عائق في الاتصال فشل فيما يريد تحقيقه ، فهو مكمل للأهداف العامة والخاصة للعاملين ولالإشارة فأن نتائج هذا البحث خاصة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة، لذلك لا يمكن تعميمها على كل مؤسسات، وتبقى إمكانية ظهور دراسات أخرى تدعم هذا البحث وتكملها في مؤسسة أخرى . وبذلك تكون قد أنهينا هذا العمل المتواضع ونأمل لأن نكون قد وفقنا في طرحه بأسلوب أكاديمي بحثي بغية الاستفادة وإيصال معلومات هذا الموضوع .

قائمة المراجع

قائمة والمراجع:

أ/ المراجع باللغة العربية :

1. مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2 ، دار القصبه للنشر ، 2006 .
2. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج ، مناهج وطرق البحث العلمي ، ط2 ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2014 ، .
3. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، دار المعرفة، القاهرة، 1993.
4. ابراهيم محمد المحاسنة، الإدارة الأداء و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، ط01، دار الجريير للنشر و التوزيع، عمان الأردن،.
5. أحمد بن مرسللي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 .
6. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2005 .
7. احمد ماهر عين ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000 ، .
8. جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
9. جوزيف كاير ، الإدارة العامة التغيير الإجتماعي والإدارة المتكيفة ، ترجمة محمود الخطيب ، دار التسيير للنشر والتوزيع ، الأردن .
10. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، قالمة ، الطبعة الأولى 2004.
11. خالد خليل الظاهر، القانون الإداري - دراسة مقارنة-، الكتاب 02، ط1997، 01، دار السيرة للنشر و التوزيع ، عمان.
12. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009
13. ربيحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ط1 ، دار صفاء للنشر ، عمان 2007، ص239.
14. رضوان بلخيري وآخرون ، مدخل للاتصال و العلاقات العامة جسور للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
15. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001

16. رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987.
17. ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2007.
18. طاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن.
19. عار عوابدي ، دروس في القانون الإداري و النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2007.
20. عامر قنديلجي، البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية ، ب ط ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن ، 2008.
21. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
22. عبد البارئ ذرة محفوظ جودة ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011.
23. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
24. عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، ط02، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، 2007.
25. عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
26. عيشوش فريد، الاتصال في الأزمات ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2001.
27. فاطمة مروة ، الاتصالات المهنية ، النهضة العربية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .
28. فضيل دليو ، اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة ،علاقات مع الصحافة) ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2003.
29. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه-نظرياته - وسلسلة ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2003.
30. محمد الناصر العديلي ، سلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارنة ، معهد الإدارة العامة ،الرياض ،1995.
31. محمد رفعت عبد الوهاب النظرية العامة للقانون الإداري دار الجامعة الجديدة، مصر ، 2009.

32. محمد طلعت أبو يونس، الوجيز في أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
33. محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، الأسس والمبادئ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر و التوزيع، الاسكندرية بدون سنة نشر
34. محمد فتحي، مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
35. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر
36. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
37. مختار تهامي، ابراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الاولى، بدون سنة.
38. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة مصر، 2012.
39. المرسوم التنفيذي رقم 236/90 المؤرخ في جويلية المتعلق بإنشاء معاهد التكوين المهني.
40. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، بيروت، دار الطليعة، 1992، ط2.
41. معن محمد عياصرة، مدوان محمد ابن محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
42. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2000.
43. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010
44. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دون طبعة، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر.
45. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر و التوزيع، الجزائر، ط02، 2001.
46. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط العربية، دار اليازوي للنشر، الأردن، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.

ب/المجلات والدوريات:

47. رويم فائزة، معوقات الاتصال الداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ، 7 2012 ، الجزائر ،

ج/المذكرات ورسائل التخرج:

48. بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية في الجزائر مذكرة لأستكمال متطلبات نيل ماجيستر جامعة ورقلة 2013/2012،

49. حفيظة شريفي، عديدي عقال، أثار الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، البويرة، 2015 .

50. حياة قبالي، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لانحازا القنوات، مذكرة ماجستير جامعة بومرداس 2006-2007.

51. سميرة صادق وكاميليا مولاها، دور الاتصال الداخلي في عملية التغير في المنظمة، دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج، مذكرة ماستر، جامعة بويرة 2013/2012.

52. عبد الله عبد الرحمان النيمان ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.

53. محمد الصغير بعلي ، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية ،رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق ،جامعة الجزائر ، 1991 .

54. محمد بكر القباني ، نظرية المؤسسة العامة المهنية في القانون الإداري ،رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق ،جامعة القاهرة ، 1962.

55. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ ، تقييم أثار الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير ، 2010.

56. نصيرة أحمد نورين و أحلام مغيث زروقي، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015/2014 .

د/المراجع باللغة الفرنسية

- Charles Scibetta et les autres : projets de communication conduite et .57
vente, Armand Colin, 2eme édition mise a jour, France, 2012,

هـ/المواقع الالكترونية:

58. أحمد السيد كردي، ماهية الأداء الوظيفي، ظهر على الموقع

الإلكتروني، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>

تم النشر يوم 05 ماي 2010، اطلع عليه يوم 2020/06/30، على الساعة 07:00.

59. عمر عبد الرحيم نصر الله، أنواع الإتصالات داخل المنظمات، تم تعديل المقال من طرف دانية

مكاري قسم الفنون التعامل والإتصال ظهر على موقع الإلكتروني أنواع-الاتصالات-داخل-المؤسسات-

والمنظمات-المختلفة / <https://sst5.com/Article/2015/20/> وبتاريخ 07:29:3 13/09/39 اطلع

عليه يوم 2020/06/07 على الساعة 13:02

قائمة الملاحق

جدول خاص بالأساتذة المحكمين للإستبيان المستخدم في الدراسة

التاريخ	الجامعة المنتسب إليها	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ المحكم
2020/06/06	جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة	<u>أستاذة محاضرة "ب"</u>	<u>د. كنزة قوطال</u>
2020/06/13	جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة	<u>أستاذ محاضر "ب"</u>	<u>د. سمير دحمان</u>
2020/05/17	جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة	<u>أستاذة مساعدة "أ"</u>	<u>أ. إسمهان شارف</u>



جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة



كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الإعلام و الإتصال

تخصص إتصال و علاقات عامة

إستمارة إستبيان حول موضوع :

واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الجزائرية وتأثيره على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

إشراف:

- الأستاذ: شريف كريدر

إعداد الطالبين:

- هرهور عبد اللطيف

- بن عيدة نسرين

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان ، الذي تم تصميمه لغرض إتمام متطلبات إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال و علاقات عامة.

- نرجو منكم التكرم بملء الإستبيان ووضع علامة X أمام الإجابة التي تجدونها مناسبة، كما نعدكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستبقى موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم جزيل الشكر على حسن تعاونكم معنا

السنة الجامعية 2020/2019

البيانات الشخصية :

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة 46 سنة فما فوق
- الصفة: موظف دائم موظف متعاقد
- الوظيفة: أستاذ إداري عامل مهني
- الأقدمية:

أقل من 10 سنوات من 11 إلى 20 سنوات أكثر من 20 سنة

- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي شهادات أخرى

المحور الأول: طبيعة الإتصال الداخلي في المؤسسة:

01- هل تحصل على المعلومات عن طريق هيكل الإتصالات الرسمية أو غير الرسمية؟

- الإتصالات الرسمية

- الإتصالات الغير الرسمية

02 - ما هي إتجاهات الإتصال الداخلي المستعملة في المؤسسة ؟

- الإتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى

- الإتصال النازل من أعلى إلى أسفل

- الإتصال الأفقي في نفس المستوى التنظيمي

03- للأى غرض تتصل بإدارتك ؟

- الإطلاع على قرارات و مستجدات الإدارة

- نقل شكاوى و تبليغات معينة

- لتقديم مقترحات و وجهات نظر في العمل

- تلقي معلومات و توجيهات من الإدارة حول مهامك

- هل هناك شفافية في نقل و تبادل المعلومات داخل المؤسسة ؟

نعم لا

05- هل هناك أنية "سرعة" في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟

نعم لا

06- من أين تتلقى التعليمات و الأوامر التي تخص مهامك؟

مسؤولك المباشر زملائك في العمل الإعلانات في المؤسسة

- المحور الثاني: وسائل وأنماط الإتصال الداخلي في المؤسسة

07- ماهي أنماط الإتصال الأكثر استخداما في مؤسستك؟

شفوية كتابية إلكترونية

08- ماهي وسائل الإتصال الشفوية المستعملة في مؤسستك؟

الإجتماعات

الندوات

المقابلات الشخصية

09- ماهي وسائل الإتصال المكتوبة المعتمدة في مؤسستك؟

إعلانات حائطية - تقارير رسمية

مذكرات داخلية - رسائل إدارية

10- ماهي الوسائل الإلكترونية المستخدمة في مؤسستك؟

الأنترنيت

البريد الإلكتروني

الهاتف

لوحات الإعلان الإلكترونية

11- هل ترى أن الوسائل الإتصالية التي تستخدمها في المؤسسة ملائمة لطبيعة عملك؟

دائما أحيانا نادرا إطلاقا

المحور الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة

12- هل تساعدك التعليمات والتوجيهات المقدمة من طرف رؤسائك في تقديم أداء جيد ؟

دائماً أحيانا نادرا إطلاقا

13- هل يساهم الإتصال الداخلي في المؤسسة في خلق بيئة عمل سليمة ؟

نعم لا

14- هل الإتصال الداخلي يحفزك على إنجاز المهام المنوطة بك بكل تقان ؟

نعم لا

15- هل هناك تنسيق بين المصالح الإدارية داخل المؤسسة ما يجعل منك تقدم أداء جيد؟

دائماً أحيانا نادرا إطلاقا

16- هل تعتقد أن تحسين الإتصال الداخلي متوقف على ذوي المناصب العليا في المؤسسة

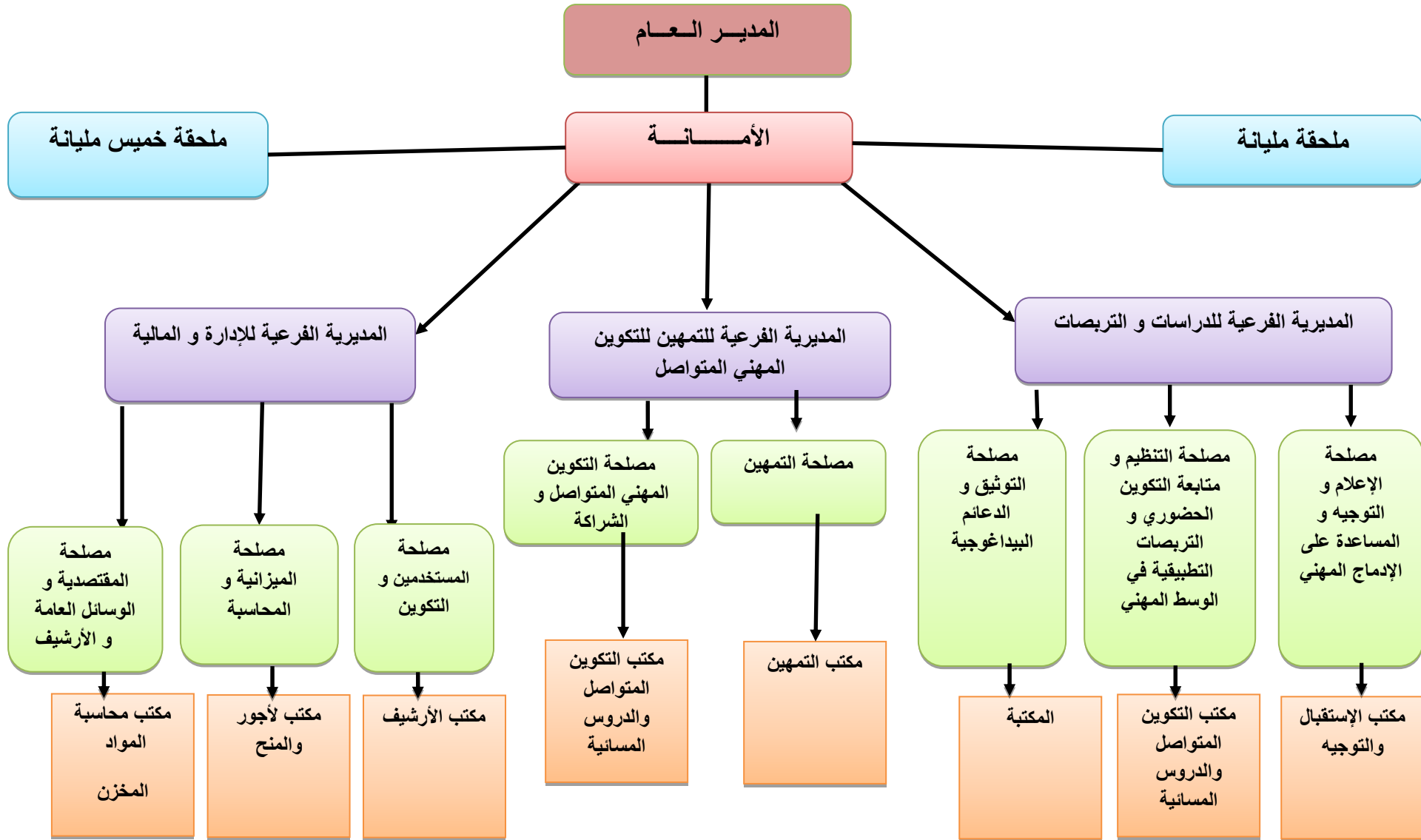
أم هو من مسؤولية جميع الموظفين ؟

- المناصب العليا في المؤسسة

- مسؤولية جميع الموظفين

17 - هل ترى أن الإتصال الداخلي الحالي بحاجة إلى تحسينه لأجل بلوغ الرضى الوظيفي؟

نعم لا



الشكل رقم(03) يوضح الهيكل التنظيمي م.و.ت.م

الفهرس

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم الجدول
58	يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس	02
59	يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير السن	03
60	يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير الصفة	04
61	يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير الوظيفة	05
62	يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية	
63	يبين توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	06
64	يبين كيفية تلقي المعلومات داخل المؤسسة حسب متغير السن	07
65	يبين توزيع مفردات مجتمع البحث حسب اتجاهات الإتصال الداخلي المستعملة في المؤسسة	08
66	يبين توزيع مجتمع البحث حسب غرض الإتصال بالإدارة	09
67	يبين توزيع مجتمع البحث حسب شفافية نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة	10
68	يبين توزيع مجتمع البحث حسب السرعة في انتقال المعلومات داخل المؤسسة	11
69	يبين توزيع مجتمع البحث حسب مصدر تلقي التعليمات والأوامر التي تخص المهام	12
70	يبين توزيع مجتمع البحث حسب أنماط الإتصال الداخلي في المؤسسة التي تخص المهام تبعاً لمتغير الجنس	13
71	يبين توزيع مجتمع البحث حسب وسائل الإتصال الشفوية المستعملة في المؤسسة	
72	يبين توزيع مجتمع البحث حسب وسائل الإتصال المكتوبة المعتمدة في المؤسسة	14
73	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الوسائل الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة	15
74	يبين إذا كانت الوسائل الإتصالية المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة العمل	16
75	يبين توزيع مجتمع البحث حسب إذا كانت التعليمات والتوجيهات المقدمة من طرف الرؤساء تساعد في تقديم أداء جيد	17

76	يبين توزيع مجتمع البحث حسب مساهمة الإتصال الداخلي في المؤسسة في خلق بيئة عمل سليمة	18
77	يبين إذا كان الإتصال الداخلي يحفز في إنجاز المهام المنوطة بكل تفان	19
78	يبين إن كان هناك تنسيق بين المصالح الإدارية ما يجعل من الموظف يقدم أداء جيد	20
79	يبين إن كان الاتصال الداخلي في المؤسسة متوقف على المناصب العليا ام مسؤولية جميع الموظفين	21
80	يبين إن كان لاتصال الداخلي في المؤسسة بحاجة إلى تحسينه للأجل بلوغ الرضى الوظيفي.	22
89	الجدول الخاص بالأساتذة المحكمين للإستبيان المستخدم في الدراسة	23

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم الشكل
27	أشكال الإتصالات الرسمية: النازلة والصاعدة والأفقية.	01
29	الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير رسمية	02
58	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	03
59	يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن	04
60	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الصفة	05
61	يبين توزيع مجتمع البحث الدراسة حسب الأقدمية	06
62	يبين توزيع مجتمع البحث الدراسة حسب الوظيفة	07
63	يبين توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	08
64	يبين كيفية تلقي المعلومات داخل المؤسسة	09
65	يبين اتجاهات الإتصال الداخلي المستعملة في المؤسسة	10
66	يبين غرض الإتصال بالإدارة	11
67	يبين شفافية نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة	12
68	يبين اذا كانت هناك سرعة آنية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة	13
69	يبين مصدر تلقي التعليمات والأوامر التي تخص المهام	14
70	يبين أنماط الإتصال الأكثر إستخداما في المؤسسة	15
71	يبين وسائل الإتصال الشفوية المستعملة في المؤسسة	16
72	يبين وسائل الإتصال المكتوبة المعتمدة في المؤسسة	17
73	يبين الوسائل الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة	18
74	يبين إذا كانت الوسائل الإتصالية المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة العمل	19
75	يبين إن كانت التعليمات والتوجيهات المقدمة من طرف الرؤساء تساعد في تقديم أداء جيد	20
76	يبين إن كان الاتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في خلق بيئة عمل سليمة	21
77	يبين إذا كان الإتصال الداخلي يحفز في إنجاز المهام المنوطة بكل تقان	22
78	يبين إن كان هناك تنسيق بين المصالح الإدارية ما يجعل من الموظف يقدم أداء جيد.	23

79	يبين اذا كان لاتصال الداخلي في المؤسسة متوقف على المناصب العليا أم هو مسؤولية جميع الموظفين	24
80	بين إذا كان الإتصال الداخلي بحاجة إلى تحسينه في المؤسسة لأجل بلوغ الرضا الرضا الوظيفي	25
94	يوضح الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني	26

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ج - هـ	خطة الدراسة
و- ر	ملخص الدراسة
9-8	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
10	1. إشكالية الدراسة
11	2. تساؤلات الدراسة
11	3. أهداف الدراسة
12	4. أهمية الدراسة
13-12	5. أسباب اختيار موضوع الدراسة
13	6. منهج الدراسة
14-13	7. أدوات الدراسة
15	8. مجتمع الدراسة و عينته
16-15	9. مصطلحات الدراسة
20-16	10. الدراسات السابقة
21-20	11. المداخل النظرية للدراسة
21	12. حدود الدراسة
الإطار النظري للدراسة	
22	تمهيد
23	الفصل الأول : عموميات حول الإتصال الداخلي
23	المبحث الأول : مفهوم الإتصال الداخلي
25-24	المبحث الثاني : أهمية وأهداف لاتصال الداخلي
29-25	المبحث الثالث : أنواع الإتصال الداخلي
31-29	المبحث الرابع : وسائل وأساليب الإتصال الداخلي في المؤسسة
33-31	المبحث الخامس: معوقات الإتصال الداخلي
34	خلاصة الفصل:
35	تمهيد

36	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
36	المبحث الأول: محددات الأداء الوظيفي
37	المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
37	المبحث الثالث: محددات الأداء الوظيفي
39-38	المبحث الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة
41-39	المبحث الخامس: إجراءات تحسين الأداء
42	خلاصة الفصل
43	تمهيد
44	الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الجزائرية
45-44	المبحث لأول: مفهوم المؤسسة العمومية
46-45	المبحث الثاني: خصائص المؤسسة العمومية
48-47	المبحث الثالث: نماذج و أنواع المؤسسات العمومية الجزائرية
49-48	المبحث الرابع: العملية التسييرية في المؤسسة العمومية
50-49	المبحث الخامس: العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال والأداء الوظيفي في المؤسسة
51	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي للدراسة	
53-52	تقديم المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
57-54	الهيكل التنظيمي للمعهد وإبراز مهامه
80-58	تحليل بيانات جداول الدراسة الميدانية
82-81	نتائج العامة في ضوء تساؤلات الدراسة
83	الخاتمة
88-84	قائمة المراجع
94-89	قائمة الملاحق
96-95	فهرس الجداول
98-97	فهرس الأشكال
100-99	فهرس المحتويات