

مدرسة الدراسات العليا التجارية

EHEC

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة :

المركز الجوّاري للضرائب

تحت إشراف

د.مداغ محمد الشريف

من إعداد الطالبة:

صالحى بشرى

الدفعة الثامنة

2021

إهداء

إلى روح جدتي الطاهرة التي لطالم كانت داعمة لي

إلى من تحملني دوماً في دعائها ... حبيبتي أمي

إلى مثلي الأعلى في الحياة ... أبي حبيبي

حفظهما الله و أطال في عمرهما

إلى إخوتي عبد اللطيف و زوجته و نور الهدي و محمد و صالح

إلى رفيق دربي تقي الدين

إلى من أزهرت أيامي بوجودهن أعز الصديقات " خديجة"، "هاجر"،

"إكرام"، "زهرة"، "سمية"

إلى صديقتي وفاء بوشيبة رحمة الله عليهما

إلى عائلتي الصالحين و العون

إلى كل من شجعني و أوقد فيا روح الأمل من جديد

إلى كل طالب علم

أهدي لكم هذا العمل البسيط

التشكرات

أولا وقبل كل شيء اشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني في انجاز هذا العمل، و اتقدم

بجميع عبارات الشكر إليك أستاذي الكريم الدكتور مداغ محمد الشريف يا من بذلت و لم

تنتظر العطاء كل الشكر على ما قدمته لي من مساعدة و نصائح فكنت لي عوناً في إنجاز

وإتمام هذا العمل، كما أوجه جزيل الشكر إلى جميع أساتذة وموظفي مدرسة الدراسات العليا

التجارية وخاصة بوعبيدة نسيم، دون أن انسى موظفي مؤسسة المركز الجوّاري للضرائب

بالعبادة خاصة السيد ملوك عبد الجواد و جماعي عمار النان ساعداني كثيرا خلال فترة

تربصي في المؤسسة، وكل من ساعدني على انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول	الفصل
42	قائمة معايير التقييم	(1/2)	الثاني
43	ترتيب العمال حسب المقارنة	(2/2)	
66	نتائج السؤال المتعلق بجنس أفراد العينة	(1/3)	
67	نتائج السؤال المتعلق بالسن	(4/3)	الثالث
68	نتائج السؤال المتعلق بالمستوى	(5/3)	
69	نتائج السؤال المتعلق بالأقدمية لأفراد العينة	(6/3)	
71	نتائج السؤال (02)	(7/3)	
72	نتائج السؤال (03)	(8/3)	
74	نتائج السؤال (04)	(9/3)	
75	نتائج السؤال (05)	(10/3)	
76	نتائج السؤال (06)	(11/3)	
77	نتائج السؤال (07)	(12/3)	
78	نتائج السؤال (08)	(13/3)	
80	نتائج السؤال (09)	(14/3)	
81	نتائج السؤال (10)	(15/3)	

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل	الفصل
12	عناصر الإتصال الداخلي	(1/1)	الأول
19	الإتصالات الصاعدة و النازلة	(2/1)	
20	الإتصال الأفقي	(3/1)	
44	خطوات تقييم الأداء	(1/2)	الثاني
53	الهيكل التنظيمي ل D.R.I	(2/2)	الثالث
56	الهيكل التنظيمي ل D.I.W	(1/3)	
62	الهيكل التنظيمي ل C.P.I	(2/3)	
66	التمثيل البياني لنتائج السؤال المتعلق بالجنس	(3/3)	
67	التمثيل البياني لنتائج السؤال المتعلق بالسن	(4/3)	
68	التمثيل البياني لنتائج السؤال المتعلق بالمستوى	(5/3)	
69	التمثيل البياني لنتائج السؤال المتعلق بالأقدمية	(6/3)	
71	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (02)	(7/3)	
73	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (03)	(8/3)	
74	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (04)	(9/3)	
75	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (05)	(10/3)	
76	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (06)	(11/3)	
78	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (07)	(12/3)	
79	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (08)	(13/3)	
80	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (09)	(14/3)	
81	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (10)	(15/3)	

قائمة الاختصارات

الاختصار	دلالته
DGI	المديرية العامة للضرائب
DRI	المديرية الجهوية للضرائب
DIW	المديرية الولائية للضرائب
CPI	المركز الجوي للضرائب

الملخص

يعتبر العنصر البشري العنصر الأهم في المؤسسة، مهما كان طابعها، اقتصادية كانت أو صناعية ، ومن بين الوظائف الأساسية التي يمارسها العنصر البشري بدوره هو عملية الاتصال.

أن الاتصال الداخلي أداة أساسية في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، إذ بواسطته يتم جعل الأفراد العاملين يتفاعلون ويتبادلون المعلومات والآراء حول أداء المهام المختلفة، كما يساهم في توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسب باستعمال وسائل الاتصال الجيدة ، حتى يكون الأداء جيدا.

Résumé :

L'élément humain est l'élément le plus important de l'institution, quelle que soit sa nature, qu'elle soit économique ou industrielle, et parmi les fonctions fondamentales exercées par l'élément humain à son tour se trouve le processus de communication.

La communication interne est un outil essentiel pour améliorer la performance de l'élément humain dans l'organisation. Grâce à elle, les individus qui travaillent sont amenés à interagir et à échanger des informations et des opinions sur l'exécution de diverses tâches. Elle contribue également à fournir des informations au bon moment et lieu en utilisant de bons moyens de communication, pour que la performance soit bonne.

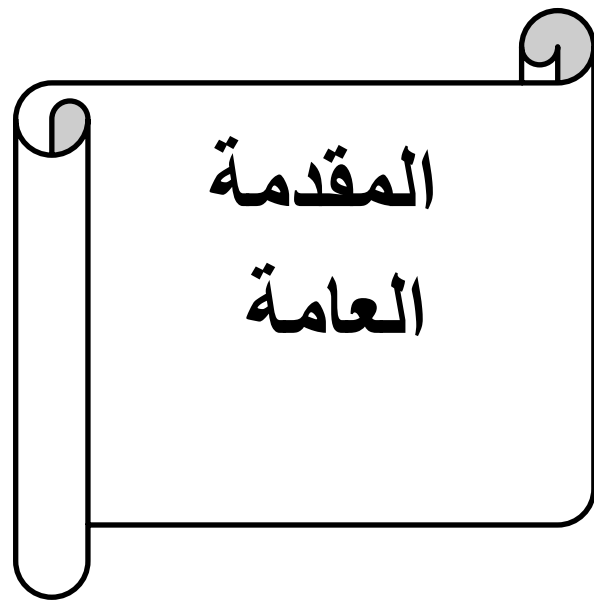
Abstract :

The human element is the most important element in the institution, whatever its nature, whether economic or industrial, and among the basic functions exercised by the human element in turn is the communication process.

Internal communication is an essential tool in improving the performance of the human element in the organization. Through it, working individuals are made to interact and exchange information and opinions about the performance of various tasks. It also contributes to providing information at the right time and place using good means of communication, so that performance is good.

الفهرس

الصفحة	العنوان
01	المقدمة العامة
07	الفصل الأول : الإطار النظري لعملية الاتصال الداخلي
07	المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي
17	المبحث الثاني: أشكال و مقومات الاتصال الداخلي والعوائق التي تعترضه
26	المبحث الثالث: تفعيل الاتصال داخل المؤسسة
33	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
33	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
37	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
45	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وتفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة
48	الفصل الثالث: دراسة حالة في المركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة ولاية بشار
48	المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجوّاري للضرائب C.P.I بالعبادلة
62	المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة
69	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
94	الخاتمة العامة



المقدمة

العامّة

المقدمة العامة

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم في شتى جوانبه الإجتماعية،الثقافية ، السلوكية ، البشرية و التنظيمية ماهي إلا نتاج للتحويلات الشاملة لا سيما تلك المرتبطة بالجوانب الإتصالية بشتى أبعادها و هيكلها المختلفة

فإن المؤسسة اليوم أصبحت فضاء إتصاليا شاملا من خلاله تتجسد أهداف هذه الأخيرة من خلال إدارة و تنظيم مشاريعها لا سيما المتعلقة بالجوانب و الهياكل البشرية ،فلا إتصال أصبح ظاهرة بشرية بالدرجة الأولى و إجتماعية و تنظيمية بالدرجة الثانية ، ومنه يعتبر الإتصال القلب النابض للمؤسسة ، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات ، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها ، ذلك لأن المؤسسة تستمد مبرر وجودها من قدرتها على تحقيق أهدافها على أكمل وجه، وتعتبر اتصالات المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي ، وإن نجاح المؤسسات على مستوى العالم لا سيما تلك التي حققت مستوى من النجاح و الإمتياز في إدارة نشاطاتها ماهي إلا نتاج لدور الإتصال في تفعيل نشاط المؤسسة و الوصول بها إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة و بأعلى مستوى من الجودة أو بالأحرى ما يسمى بثقافة الإمتياز وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة وهذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الإتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات، ومدى تأثير الإتصال على أداء العامل داخل المؤسسة بحيث يعد الأداء الوظيفي المقياس الرئيسي لدى المنظمات وهو مؤشر يدل على أداء المنظمة.

فمن خلال إنجازنا العلمي هذا يمكن القول أنه لا يمكن الحديث عن إدارة عقلانية علمية و إنسانية إلا إذا تم الإستثمار الأمثل في الهياكل المكونة لعملية الإتصال ، ومن هنا يأتي جوهر هذه الدراسة في ربط الإتصال الداخلي بالأداء الوظيفي لتوفير باقات إبداعية قادرة عمل التجديد

الإشكالية:

جاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على الدور الفعال الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية من خلال إجراء دراسة ميدانية بالمركز الجوارى للضرائب

بالعبادلة ولاية بشار لإعطاء وصف واقعي حول ظاهرة الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. ومن هذا المنطلق يمكننا طرح المشكلة العامة للبحث كما يلي:

ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الجزائرية؟

و لتوضيح إشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالإتصال الداخلي؟

2. هل الإتصال الداخلي له دور في توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة وموظفيها داخل المركز الجوّاري للضرائب؟

3. هل هناك علاقة بين الإتصال الداخلي السائد و بين تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

الفرضية العامة:

يساهم الإتصال الداخلي بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المركز الجوّاري للضرائب

الفرضيات الجزئية :

تتبنى الدراسة مجموعة من الفرضيات للإجابة على الأسئلة المطروحة

1. الاتصال الداخلي يساهم في خلق نوع من التماسك و التفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تتحقق اهدافها

2. للإتصال الداخلي دور مهم في توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة و موظفيها داخل المركز الجوّاري للضرائب

3. نعم هناك علاقة بين الإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي في المؤسسة

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ، حيث أن الإتصال الداخلي مهم لمختلف المؤسسات بصفة عامة وللمركز الجوّاري للضرائب بصفة خاصة ، و أيضا من خلال الدور الحيوي للاتصال الداخلي ومدى مساعدته في الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فهي تحاول أن تمتد إلى محاولة إبراز أهمية الاتصال من خلال تفعيل أداء العامل وتحفيزه لزيادة عطائه كما ونوعا مما يؤثر بصورة إيجابية على مستوى الأداء إضافة إلى أنها تعطي صورة عن

الاتصالات الداخلية في المنظمات الجزائية، و من بينها المركز الجوارى للضرائب حيث أنه يعتبر من أهم المؤسسات في المنطقة .

أهداف الدراسة :

كما لا يخفي علينا لكل دراسة هدف أو غرض تطمح إلى تحقيقه والعمل على جعله ذو قيمة علمية ، فهذه الدراسة تبرز ما يلي :

1. تقديم دراسة وصفية وتحليلية لطبيعة الإتصالات الداخلية في المؤسسة وعلاقتها بأداء العنصر البشري للوصول إلى وجود علاقة تأثير و تأثير بينهما، حيث فعالية الإتصالات الداخلية تؤدي إلى فعالية أداء العنصر البشري .
2. الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات .
3. الكشف عن العلاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة و بين الأداء الوظيفي.
4. التعرف على مدى مساهمة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في تحفيز الأداء الوظيفي.
5. معرفة الإستراتيجية الإتصالية الواجب إتباعها من أجل تحسين الأداء في المركز الجوارى للضرائب بالعبادلة ولاية بشار

مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

يكمن سبب اختيارنا للموضوع لعدة أسباب منها الذاتية والموضوعية

1/ الأسباب الذاتية:

- الدافع الرئيسي لإختيارنا لهذا الموضوع هو لتوسيع معارفنا العلمية في مجال ادارة الموارد البشرية
- تقديم خدمة علمية تساهم ولو بنسبة قليلة في معالجة الدور الذي يلعبه الإتصال المؤسستي في رفع الأداء الوظيفي
- اختياري للموضوع كان نتيجة لرغبتى الذاتية الخاصة وهذا نظراً للأهمية التي يكتسبها الموضوع
- إثراء البحث العلمي

12 الأسباب الموضوعية:

- الرغبة الشخصية في معرفة واكتشاف الموضوع والحصول على معارف في هذا الخصوص
- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه الإتصال الداخلي في سبيل رفع الأداء الوظيفي في الجزائر
- اهتمام الإدارة الحديثة بالإتصال الداخلي و بأداء العنصر البشري إدراكا منهم لمدى أهمية العلمية الإتصالية في إدارة الموارد البشرية
- 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، إنها قناة الإتصال.

حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة على: الحدود العلمية، الحدود المكانية والزمنية.

نذكرها في النقاط التالية :

الحدود العلمية: بالنظر إلى طبيعة الدراسة والمشكلة البحثية المحدودة فإنه يمكن من عناصر المشكلة استخراج المتغيرات التالية:

• المتغير المستقل هو الاتصال الداخلي في المؤسسة.

• المتغير التابع هو أداء العنصر البشري.

الحدود الزمنية: الإطار الزمني للدراسة تكمن في الفترة ما بين (شهر مارس الى شهر جوان)

2021 سنة

الحدود المكانية : سنحاول دراسة مشكلة الدراسة المتعلقة بدور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء

الوظيفي بالعبادلة احدى بلديات ولاية بشار

صعوبات الدراسة :

إن كل من يبحث عن الحقيقة و يسعى إلى معرفتها ، سوف يواجه صعوبات و مشاكل، و نظرا لأهمية هذا الموضوع ، فمن أهم هذه الصعوبات تتلخص كالآتي :

1 / نقص الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع، فمعظم الدراسات والبحوث وحتى المراجع تتطرق للإتصال بشكل عام سواء كان داخليا أو خارجيا.

2/ نقص المعلومات المتعلقة بهذا البحث من المؤسسة محل الدراسة .

منهج الدراسة :

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و قد اخترنا هذا المنهج بهدف التوصل الى عوامل منطقية تمكن في وصف أبعاد الإتصال الداخلي و مدى فعاليته و تأثيره على الأداء الوظيفي و تقديم و وصف كل الظواهر المتعلقة بالبحث فتم الإعتماد عليه من خلال جمع البيانات الضرورية

- أما التحليلي في الجانب التطبيقي ذلك من خلال تحليل المعطيات المستمدة من عينة العملاء المدروسة ، و كذا تحليل نتائج الدراسة و تفسيرها ، ولقد اعتمدنا على أدوات الدراسة التالي :

- الملاحظة .
- الكتب و المذكرات و المجلات
- الإستبيان.
- وثائق وسجلات الوحدة و الملاحق
- تحليل ومعالجة المعلومات بمساعدة برنامج Excel

هيكل البحث

للإحاطة بكل جوانب المشكلة واختبار صحة الفرضيات والوصول إلى أهداف الدراسة، قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول، ومقدمة التي تم فيها طرح الإشكالية وتبيان التصور العام لموضوع البحث، وتليها الخاتمة التي تتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وبعض الإقتراحات المقدمة إلى المؤسسة المستقبلية .

نتطرق في الفصل الأول من الموضوع : " الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي للمؤسسة " وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، أولهما يعرض مفهوم الإتصال من خلال تعريفه وتبيان عناصره، أهميته وأهدافه ، و نماذجه و شبكاته .

أما المبحث الثاني يعرض أشكال، مقومات الإتصال الداخلي والعوائق التي تعترضه وذلك بعرض أشكاله، طرق ووسائله، مبادئ وعوائقه ومقوماته. وفي المبحث الثالث يتناول تفعيل الإتصال داخل المؤسسة عن طريق وضع إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة، توفير تقنيات الإتصال الحديثة، و التحكم فيه وشروط نجاحه .

كما ندرس في الفصل الثاني : " الأداء الوظيفي " . وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي بتقديم تعريفه و أهميته ، أنواعه ، أبعاده و محددات الأداء الوظيفي ، وفي المبحث الثاني نعرض فيه وتقييم أداء العاملين من خلال استعراض مفهومه، أهميته و أهدافه، وعرض مشاكل تقييم الأداء وعلاجها، بينما في المبحث الثالث نتطرق فيه إلى الإتصال الداخلي و تفعيل الأداء الوظيفي ، أهمية استراتيجية الإتصال الداخلي في تحسين أداء العمال ، الإتصال الداخلي والكفاءة الإنتاجية للأفراد في المؤسسة ، وأخيرا العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال و الأداء في المؤسسة

ونحاول في الفصل الأخير من هذا البحث : " دراسة حالة الإتصال الداخلي في المركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة " ، الذي قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث كما يلي: في المبحث الأول تقديم عام للمركز الجوّاري للضرائب C.P.I بالعبادلة نتطرق فيه الى بتقديم عام لمديرية الضرائب ، التعريف بالمركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة و مهامه ثم الهيكل التنظيمي للمركز، أما في المبحث الثاني نبين المنهجية المتبعة في الدراسة عن طريق إظهار المنهج، الأدوات المستعملة في الحصول على البيانات الميدانية وتحديد المجتمع وعينة الدراسة، بينما في المبحث الثالث نقوم فيه بعرض وتحليل نتائج الدراسة.

✓ **الفصل الأول : الاطار النظري لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة**

✓ **الفصل الثاني : الأداء الوظيفي**

✓ **الفصل الثالث : دراسة حالة الإتصال الداخلي في المركز الجوّاري للضرائب**

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد :

يعد الاتصال الداخلي من بين المواضيع التي لقت اهتماما كبيرا وواسعا من طرف العديد من المفكرين والباحثين خاصة في التخصصات الاجتماعية والإدارية، باعتباره عملية حيوية وضرورية تعتمد عليها مختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم، تنسيق، قيادة ومراقبة من خلال توفيرها لمختلف المعلومات و الأفكار والمواقف التي تساعد في بناء إستراتيجية وسياسات وأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى دورها الاجتماعي من خلال خلق علاقات إنسانية بين الافراد تركز على التعاون والتضامن فيما بينهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة

فالالاتصال بالنسبة إلى المؤسسات يلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصال

فالالاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المنظمة، أي يتم داخل حدودها و يستخدم قنواتها التنظيمية بأبعادها الثلاثة في إتمام الاتصال و هي النازلة، الصاعدة والأفقية اذا سأطرق في هذا الفصل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة بأكثر تفصيل، فسأتناول فيه تعاريف عامة للاتصال الداخلي، أهدافه، أنواعه، أشكاله، وسائله و أخيرا كيفية تفعيله داخل المؤسسة المؤسسة، و هذا مقسما على ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

الاتصال يساعد على نقل وتبادل المعلومات، كما يكتسي أهمية بالغة بالمؤسسة فهو حلقة وصل بين العاملين فيما بينهم ، وبينهم وبين القيادة ، وهذه الرؤية للإتصالات مهمة خصوصا أن العاملين هم جزء من أصحاب المصلحة، كما يكتسي الإتصال داخل المؤسسة أهمية بالغة حيث يساهم في تحديد نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الإطار النظري للإتصال ، أولا سنتعرف على مفهوم الإتصال وعناصر العملية الإتصالية ، أما ثانيا سنتطرق إلى أهمية الاتصال الداخلي و أهدافه ، أما ثالثا سنتطرق الى نماذج الاتصال الداخلي و شبكاته

1 . مفهوم الاتصال الداخلي وعناصر العملية الاتصالية

أولا مفهوم الإتصال : مصطلح "الإتصال" في اللغة العربية مشتق من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر، الوصول إلى الشيء، أو بلوغه والإنتهاء إليه¹.

كلمة اتصال Communication مشتق من الأصل اللاتيني Communis ومعناه عام أو شائع أو مألوف وتعني الكلمة: المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق وشبكة الإتصالات، كما تني تبادل الأفكار و المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز².

1.1 مفهوم الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي المحرك الاساسي والضروري لحركة المؤسسة وبقائها، وأهميته تبدأ من أول عملية إدارية(التخطيط) تقوم بها المؤسسة وهي تحديد أهدافها، إستراتيجيتها، سياساتها حتى آخر عملية إدارية(المراقبة) من اجل ضمان إتباع كل الخطط والبرامج

فتعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة ، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة

عرفه " **Dod Alvin** " : « "الاتصال الداخلي هو نقل البيانات و المعلومات اللازمة من و

الى الادارة و المؤسسات و المهتمين اجمالا " »¹

1 - عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، ط1، دارالخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص11

2- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، " مبادئ الإدارة، وظائف المدير"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،

و عرفه "ابراهيم أبو عرقوب" الاتصال الداخلي أنه : «عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ، و يهتم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة ، و هو اما اتصال رسمي أو غير رسمي»²

و عرفته "الجمعية الفرنسية" الاتصال الداخلي: «الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها»³

ومنه "فالاتصال الداخلي هو الميكانيزم الذي من خلاله تنمو و تتطور فئة وحيدة و متجانسة، نطلق عليها اسم شركة أو مؤسسة . و تكمن استراتيجية الاتصال الداخلي في فن تسيير و تنسيق الأشكال المختلفة للاتصال الموجودة داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المنفعة العامة ، و يتحقق ذلك بتطوير العلاقات الانسانية و الاجتماعية بين الأفراد الكونين للمؤسسة من جهة ، و بين هؤلاء و المؤسسة كشخص معنوي عبر ممثليها"⁴.

2.1. عناصر العملية الاتصالية

ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة هي طريق ذو اتجاهين ، بمعنى أن كل فرد في الاتصال هو مرسل و مستقبل للأفكار و المعلومات التي تتضمنها العملية ، و لكي تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر على عدة عناصر أساسية و هي : (المصدر ، المستقبل ، الرسالة ، الوسيلة ، المستلم ، التغذية العكسية ، التشويش) و لأهمية هذه العناصر نحاول تفصيلها على النحو التالي :

أ/ المرسل (المصدر) :

"هو مصدر أو الطرف الذي قام بإنشاء الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال ، فالمرسل أو المتصل في أي هيكل اداري هو موظف أو مدير لديه أفكار و اتجاهات و معلومات و هدف للاتصال ،

- كمال برباوي، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي" ، مجلة أماراباك 4،10 (2013) ص 81¹
- ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن، 2006،ص45

- كمال برباوي ، مرجع سابق ، ص 81³

حورية شريط: "مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية" ، دراسة حالة شركة الأكياس و الصناديق لواد السمار، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ، سنة 2001.⁴

حيث تبدأ أي عملية اتصال بمرسل أو مصدر للمعلومات لديه فكرة أو رأي يرسلها الطرف الآخر بهدف إثارة سلوك و الحصول على استجابة" 1.

ب / الرسالة :

هي جوهر عملية الاتصال وموضوعه قد يكون أمرا أو طلبا أو رجاء أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات أو أية مجموعة من المعاني التي توجه من المرسل الى المستقبل ، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال ، كما تشمل الرسالة على عناصر معلومة باختلاف أشكالها مطبوعة أو مرئية أو مسموعة، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبرة عنها بالأسلوب الواضح، والتي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها، لذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد : 2

- المرسل و كيفية صياغته للرسالة .
- المرسل اليه و كيفية ادراكه للرسالة ذاتها .
- درجة الثقة المتبادلة بينهما .
- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل و المرسل اليه

إن الرسالة وطبيعتها وطريقة تصميمها وسالمة ووضوح ودقة المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فاعلية نجاح الاتصال .

وتكون الرسالة على نوعين و هما

- **الرسالة المكتوبة** : وتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها
- **الرسالة الشفوية** : وتمثل الرسالة بشكل مشاعر وإحساسات غير مكتوبة مثل الصوت النظرة، وتغيير معامل الوجه، يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

ت/ الوسيلة :

يقصد بالوسيلة او قناة الاتصال او الحامل للرسالة الاتصالية بأنها: الطريقة أو القناة أو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة من المتصل أو المرسل إلى المستقبل تختلف هذه الوسيلة وقتا لهدف

-ضيف الله سليمان (ضيف الله الحديثات): "أثر الاتصال الإداري على الأداء في المؤسسات الأردنية" ، دراسة حالة مؤسسة الإذاعة والتلفزيون ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة ، سنة 2013¹

2 - بشير (العلاق): " الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم " ، ط1 ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص303.

الرسالة وطبيعة المتلقي بتلك الرسالة وتنوع الوسيلة أو قناة الاتصال التي تمر من خلال الرسالة من المرسل إلى المستقبل ومثال ذلك الحديث أو اللغة، الكتب الخطابات المطبوعات الرسوم واللوحات¹.

ث / المتلقي :

هو الشخص الذي يتصل به المرسل و الذي يتلقي الأمر أو التوجيه أو المعلومات ، أي أن المستقبل هو المرسل اليه ، و يجب على المتلقي أن يحل رموز الرسالة بغية التوصل الى تفسير لمحتوياتها و فهم معناها ، باعتبار المتلقي أهم حلقة في عملية الاتصال ، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب ، و المستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث ، تتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها أو أرادها المرسل و تترك أثرها المقصود عنده ، أي تؤثر رسالة المرسل بالمستقبل².

ج / التغذية العكسية :

يقصد بـرجع الصدى أو التغذية العكسية إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدم تحقيقها، أي رد الفعل الذي يبديه المتلقي استجابة لما يكون المرسل قد أرسله من معلومات ورسائل ويعتبر رجح مهما في تبادل المعاني بين المرسل والمستقبل ومؤشرا ورجح الصدى أو التغذية الراجعة للمرسل أن يقرر في ضوءه ضبط رسائله اللاحقة بصورة فعالة مفهوم مستعار من الأجهزة الالكترونية التي تغذي بالخامة الأولية وتخطيء في معالجتها فيتم إعادة تغذيتها ذاتيا في الماكينات الحديثة للتصحيح والتصويب، فالإنسان يعتبر مصدر ومستقبل ويضيع الشفرة ويحللها وكل هذه العمليات في جهازه العصبي

ويتخذ رد الفعل اتجاها عكسيا في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال، حيث يسعى الإعلاميون لمعرفة مدى وصول الرسالة للمتلقي ومدى فهمها واستيعابها³.

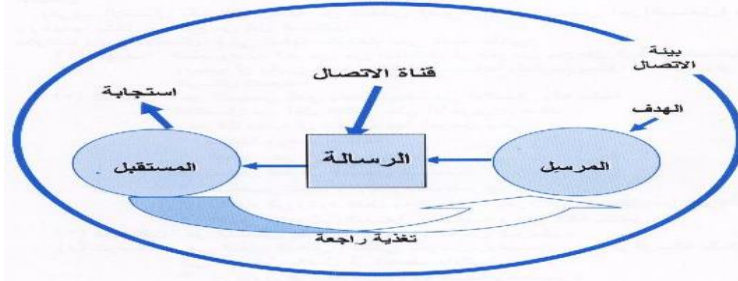
ح / التشويش :

¹ <https://cte.univ-setif2.dz>
سميرة صادق، كاميليا مولاها، " دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة - دراسة حالة جامعة أكلي محند أوالحاج بالبويرة " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة أكلي محند أوالحاج، البويرة، 2012 / 2013 ، ص 112
³ - <https://cte.univ-setif2.dz>

هو ذلك السبب الذي يجعل الرسالة غير قادرة على التنقل، عندما تفقد الكثير من كفاءتها ، ويظهر ذلك عندما تتضمن الرسالة التي تم استيعابها بعض الأخطاء ، كما يؤدي الى تشويه محتوى الرسالة و انحرافها عن الوصول الى أهدافها مما يؤدي الى اختلاف مضمون الرسالة بين المرسل و المرسل اليه¹ و هناك نوعين من عوامل التشويش²

- **التشويش المادي** : ويسمى بالتشويش الميكانيكي ، وهو التدخل أو التغيير الذي يطرأ على الرسالة نتيجة المشكلات الفنية التي تعترض القناة أو الوسيلة، نتيجة لحدوث أصوات عالية وضجيج وأصوات الأشخاص الآخرين.
- **التشويش المعنوي** : ويسمى تشويش المعنى، وهو ما يتعلق بالرسالة، من حيث تركيب المعاني والمضمون و طولها و قصرها و الرموز المستخدمة فيها و مدى تعقيدها

الشكل رقم (1) : يمثل عناصر الاتصال التنظيمي



المصدر: <https://sites.google.com/site/technologytoeducation2016/12>

2. أهمية الاتصال الداخلي و أهدافه

1.2 . أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة :

" تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الادارية لما لها من أهمية في تحقيق نجاح الادارة كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة وهي

1- بوحنية قوي، "الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة"، ط1 ، ديوان الميطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ،ص40
 - جودت شاكر محمود، "الاتصال في علم النفس"، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013 ،ص105-2

حيوية لعملية اتخاذ القرار و نجد عملية التخطيط و التنسيق والتوجيه والتقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال" ¹

1.1.2. الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات :

يلعب الاتصال دورا هاما في عملية اتخاذ القرار، فعن طريق الاتصال يمكن تسهيل ايصال البيانات و المعلومات الحقيقية و الصحيحة تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة ، التي تساعد على اختيار أفضل البدائل و الوصول الى القرارات الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد ²

2.1.2. الاتصال الداخلي و التوجيه :

يعتمد المدير على توجيهه للعاملين على نظام الاتصالات حيث يستطيع من خلاله أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف ³

3.1.2. الاتصال الداخلي والتنسيق :

يقصد بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة والجهود أي جماعات المؤسسة وذلك لمنع التقارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسييرا لجهود الجماعة في تجانس وانسجام لذلك التنسيق الفعال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجالات الاتصالات الأفقية والعرضية ⁴

و أيضا هناك :

• أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد:

تحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله، كما يسمح الاتصال برفع الروح المعنوية للأفراد و يسمح له باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته

• أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة ايجابية عن المؤسسة

• أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة :

- أميرة علي محمد: "الاتصال التريوي"، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2006 ، ص 54. ¹
 - عمر عبد الرحيم نصر الله: " مبادئ الاتصال التريوي و الانساني"، دار وائل للنشر، ط1، عمان ، 2001، ص 39 ²
 - رضوان بلخيري، سارة جابري،: "مدخل للاتصال والعلاقات العامة"، ط1 ، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013. ص 91. ³
 - رضوان بلخيري، سارة جابري،: " مرجع سابق " ص 92. ⁴

تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه والتنسيق، إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات والوصول إلى قرار الذي يتصف بالرشد¹

2.2. أهداف الاتصال الداخلي :

تتعدد أهداف الاتصال الداخلي فيمكن حصرها فيما يلي:2

1.2.2. أهداف الاتصال بالنسبة للعمال :

يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري بداخلها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفهم والدقة، وهذا ما ينعكس ايجابيا على سير العمل، ولا شك أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يسمح لهم بتبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة ويمكن تمييز المعلومات المقدمة للعمال في أربع مجالات:

-معلومات عن المؤسسة وما يتعلق بوظائف العمال ؛

-معلومات خاصة بقرارات المؤسسة ومستقبلها ؛

-معلومات خاصة بالمشاكل التي تعاني منها المؤسسة؛

-معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال

2.2.2. أهداف الاتصال للقيادات الإدارية :

إن الاتصال يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بما توفره من بيانات ومعلومات كما يساهم في توصيل آرائهم ومشاكلهم إلى الإدارات العليا، وتستعمل عملية الاتصال فيما بين العاملين من جهة وبين العمال والمسؤولين من جهة أخرى وتهدف الى :

-تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات ؛

¹ - لأمين بلقاضي، "الاتصال داخل المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعك العربي بن مهدي، أم البواقي، ص 70. 9. 6، 2014

²-كمال برباوي ، الياس سليمان، " دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية "، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 05 (جوان 2016) ص 97، 98.

-المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات ؛

-التعبير عن المشاعر والآراء، وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات ؛

-انطواء المسؤولين في الإدارات تحت قيم وأهداف المؤسسة ؛

-تحقيق عنصر القيادة داخل مختلف الإدارات.

3.2.2. أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة وبدون الاتصال تصيح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق ؛

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية ؛

- اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومة معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

3. شبكات الاتصال الداخلي

تحتل شبكات الاتصال، بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها، مثل شبكة الاتصال المباشر، والاتصال بمساعدة واحد للرئيس ، وشبكة اتصال ومساعدتين اثنين للرئيس، أو شبكة الاتصال شبه الكاملة أو الكاملة وغيرها . ويمكن تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كمية ونوعية الآراء والأفكار والمفاهيم عبر مختلف أنواع الشبكات المختلفة فيما يلي :

- الإنسان والقوى البشرية التي تتعامل مع هذه المعلومات
- الأجهزة والمعدات والآلات المستخدمة في شبكات الاتصال المختلفة.
- المواد الأولية (الخام) أو أية مواد تحتاجها شبكة الاتصال.
- الأموال أو الاستثمارات المخصصة لتمويل تلك الشبكات.
- الرسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات.

- الطرق أو الوسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات¹.

و يمكن أن تصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

1.3. الشبكة المركزية

تتألف الشبكة المركزية من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة. ويتم التحكم في عمليات الاتصال في هذا النوع من الشبكات عن طريق المركز، بمعنى آخر يتمثل المركز كنقطة اتصال مركزية تستفيد منها الفروع أو الأطراف المشتركة، ويحدد هذا النوع من الشبكات فرصة الاتصال بين الأطراف أو الفروع فيما بينها مباشرة دون اتصال مع المركز .

وتوجد ثلاثة أنواع من شبكة الاتصال المركزية هي: شكل العجلة، حرف y وشكل السلسلة.

1.1.3 شبكة اتصال العجلة:

تتمحور الاتصالات وتندفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر و التوجيهات، يكون الاتصال في ممر واحد و الأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصالاتهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور وهو المدير كما يوضحه الشكل التالي²

2.1.3. شكل الواي:

وتعتبر شبكة الواي هذه أقل مركزية من العجلة فهناك شخصيات يتميزون عن بقية أفراد الشبكة بحكم موقعهم فيها، والذي يتيح لهم قدرة كبيرة على الاتصال بأكثر من فرد في وقت واحد والتحكم في توجيه الرسائل³

3.1.3. شبكة اتصال السلسلة:

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية اتصال الرئيس بالمرؤوسين – مساعديه - حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد يصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات صغيرة الحجم، حيث

1 - كاظم محمود خيضر : موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008) ، ص 361. 362

2 - ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص23.

3 - محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007) ، ص. 52.

يستطيع الرئيس - لمدير - الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة يكون عددهم محدد عادة حسب ما يظهر في الشكل التالي¹

2.3 . شبكة الاتصالات اللامركزية:

في هذا النمط من الاتصال يكون الأعضاء فريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات. كما يستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ويوجد نوعان من شبكة الاتصال اللامركزية هما: شكل الدائرة وشكل الكامل المتشابك هما:

1.2.3 . شكل الدائرة :

هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة²

2.2.3 . شكل النجمة (شكل الكامل المتشابك) :

في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه الى كل الاتجاهات، إلا أن استخدام هذا النمط يؤدي الى البطء في عملية توصيل المعلومات، والى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول الى قرارات سليمة وفعالة³.

المبحث الثاني: أنواع و مقومات الاتصال الداخلي والعوائق التي تعترضه

سنتطرق في هذا المبحث إلى أنواع و مقومات الإتصال الداخلي و أيضا سنعرف ماهي العوائق التي تعترضه

1. أنواع الاتصال الداخلي

1 - - ناصر قاسمي: ، نفس المرجع ،ص25

2 - ناصر قاسمي: نفس المرجع ، ص 23

3 - أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، " الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة " ، ط1 ، جدارا للكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2009 ،ص336 .

تتعدد الاتصالات الداخلية للمؤسسة الى أنواع تشير كل منها الى لاتجاه الذي تسلكه المعلومات المنقولة من المرسل الى المستقبل أو بعكس. ومن هنا سنحاول التطرق لهذه الأنواع كل على حدا:

1.1. الاتصال الرسمي :

هو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، تكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة، وهذا النوع من الاتصال يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة، وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، يحمل كل ما يرد جهة معينة لجهة أخرى¹

وهو كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية يمكن أن تكون بشكل رسمي ويعرف كذلك بأنه تلك الاتصالات التي تتم من خلالها خطوات و منافذ إتصال يقررها التنظيم ومتطلباته فتنتم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار²

وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يلي³:

- مكتوبة
- تتعلق بالعمل مباشرة.
- تتم داخل التنظيم وتعلق به.
- ملزمة للأطراف ذات العلاقة.

وتأخذ شبكة الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل منها بحسب طبيعة ومهام عمل المؤسسة ، وفي الغالب تأخذ الاتجاهات التالية:

1.1.1. الاتصال الهابط أو النازل:

1 - مصطفى عليان ريحي: " وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم" دار الصفاء، ط1، عمان، ص77.

2 - الأمين بلقاضي مرجع سابق ، ص71

3 - محمد الدبس السردى، " الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات "، ط1، دار إثراء للنشر، الأردن، ص 149

يطلق عليه الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، ويتمثل في الأوامر والقرارات التوجيهات وطلب الاستفسارات والبيانات من المرؤوسين ، أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أسفل، ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً يتم من خلاله نقل المادة المرسله من أوامر وتعليمات وبالغات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة ومن معوقاته كثرة عدد المستويات الادارية التي تمر بها الرسالة¹ ويحدد كاتز ورفيقه كاهن "kahn & katz" أنماط الرسائل من المسؤول ويمكن تصنيفها بخمسة أصناف هي²:

- توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل.
- معلومات مصممة لتحقيق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية.
- معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة
- رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.
- رسائل دعائية مصممة دف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة

2.1.1. الاتصال الصاعد :

يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية (الدنيا) إلى الإدارات في المستويات العليا وذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة. إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة وكذلك

الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين التي تتيح للعاملين تقديم اقتراحاتهم³

و لا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة

بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور¹

1 - رحيمة عيساني: "مدخل إلى الاعلام والاتصال المفاهيم الأساسية الوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية"، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2118، ص32

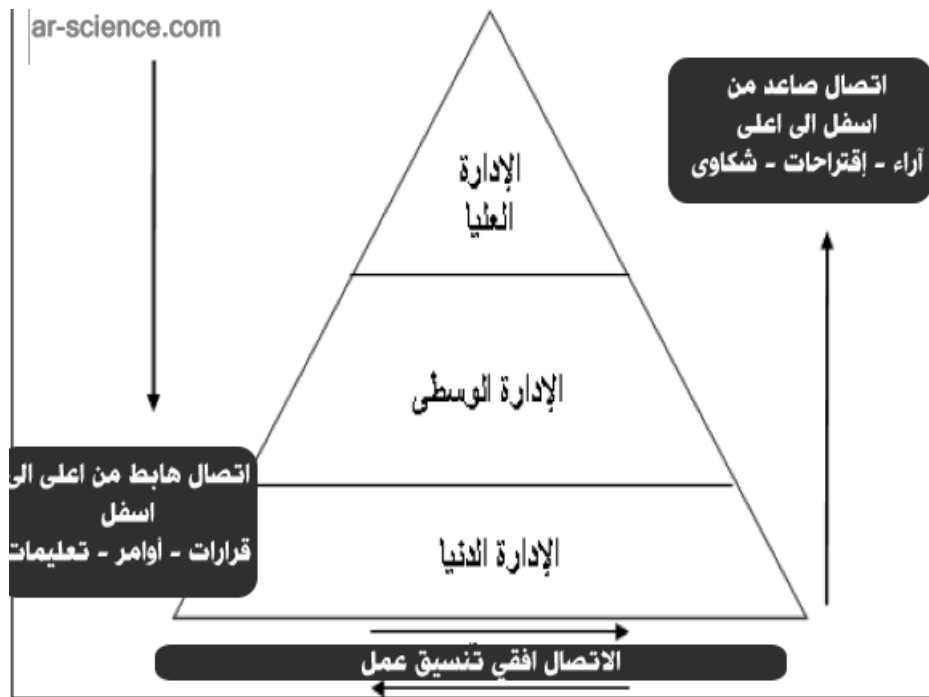
2 - صالح خليل أبو أصبع: "العلاقات العامة والاتصال الإنساني"، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع)، 2004، ص. 91.

3 - حمدي رضا هاشم : "تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية"، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع)، 2009، ص. 105.

وحسب ما يرى كاتز ورفيقه كاهن يمكن أن يتمثل الاتصال الصاعد بأنماط أربعة هي²:

- ✓ ما يريد الشخص قوله حول نفسه وأدائه، ومشاكله.
- ✓ ما يريد الشخص قوله حول الآخرين ومشاكلهم.
- ✓ أو ما يريد قوله حول ممارسات المؤسسة وسياسا.
- ✓ وأخيرا حول ما يجب عمله وكيف يمكن أن يعمل

الشكل رقم (02): يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة³



المصدر: <https://www.ar-science.com>

3.1.1. الاتصال الأفقي :

وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة ، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة

¹ - عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي: "أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع)، ص116. 2009

² - صالح خليل أبو أصعب ، مرجع سابق، ص 91.

³ - <https://www.ar-science.com>

في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد

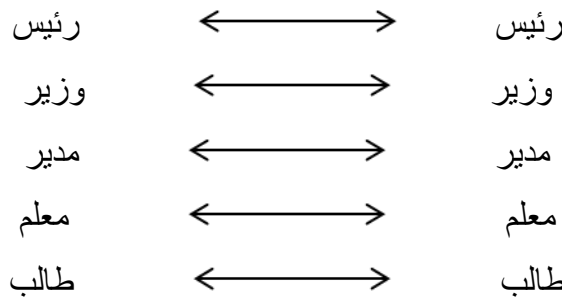
تحقيقها¹

ويرى " هنري فايول " ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة

والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما²:

- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها على المستوى الأفقي.
- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية

الشكل رقم (03) : يوضح الاتصال الأفقي³



المصدر: محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، ربحي مصطفى عليان: مبادئ الإدارة (1)

وظائف المدير، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع)، 2010، ص 130.

2.1. الاتصال غير الرسمي:

الاتصالات الغير رسمية ، كما يشير إليها اسمها والتي تتم خارج إطار القنوات الرسمية أي خارج أطر الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي، يمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي.

إن الاتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المنظمات ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليها، ويمكن أن تكون لها نتائج ايجابية وتكمل الاتصالات الرسمية ، قد تلحق الضرر بالمنظمة

1 - كاظم حمود خبضر : "الاتصال الفعال في إدارة الأعمال"، (عمان: دار صفاء والتوزيع)، 2009 ، ص 44 .

2 -عزي عبد الرحمن، وآخرون: عالم الاتصال، (الجزائر: دار المطبوعات الجامعية، 2010.ص 24

3 -محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، ربحي مصطفى عليان: مبادئ الإدارة (1)وظائف المدير، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع)،

إذا ما أصبحت مصدرا للإشاعات والأقاويل، ويتطلب الأمر من المديرين الحذر و اليقظة والاستماع إلى ما يدور ويقال، واطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والإصغاء إليهم¹

الاتصالات غير الرسمية نوعين هما : الأول يتفق مع أهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية، والنوع الأول من الاتصالات غير الرسمية ينبغي على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه،

أما النوع الثاني هذا مالا يؤيده المديرون في العادة بل يحاول البعض محاربتة ظنا منهم أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغها أهدافها، وإن كان هذا ليس بالضرورة

مع كل الاتصالات غير الرسمية²

ويتميز الاتصال غير الرسمي ب:

- ✓ يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثرة من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
- ✓ يدعوا استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفؤها.
- ✓ يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- ✓ ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لحقائق العمل.
- ✓ يساعد على تيسير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى
- ✓ يستخدم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي .
- ✓ يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع³

2. طرق ووسائل الاتصال الداخلي

يتم الاتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة تعتمد عليها المؤسسة بإرسال واستقبال المعلومات، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاثة أنواع هي: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير اللفظي

1- حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،) 2010 ، ص: 276، 277
 2- محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995)، ص: 138.
 3- محمد محمود مهدي: الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث)، 2005 ، ص95 .

1.2. الاتصال المكتوبة:

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي . لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة¹

من أهم طرق الاتصال الكتابي:

- ✓ القوانين والنظام الداخلي والمنشورات الدورية وغير الدورية
- ✓ الأوامر والتعليمات البلاغات الإدارية والبرقيات
- ✓ المذكرات والتقارير والقرارات.
- ✓ الرسائل والشكاوي والمطالب والمقترحات.
- ✓ محاضر الاجتماعات ، النظام الداخلي والاستجابات.
- ✓ الاعلانات، ملصقات الحائط والكتيبات.

تتميز هذه الطريقة بعدة مزايا منها² :

- إمكانية إثبات المعلومات وإمكانية الرجوع إليه في المستقبل
- هو أفضل في عرض الحقائق والأفكار.
- يوفر الأمانة والدقة و تحول دون التهرب من المسؤولية، لأن الفرد لا يستطيع أن ينكر ما كتبه
- يمكن إيصال الرسائل الى أكبر عدد ممكن من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر
- المعلومات التي يمكن نقلها بواسطة الاتصالات المكتوبة تكون أقل عرضة للتحريف والتشويه وتناسب المعلومات الفنية المعقدة
- توثيق عمليات الاتصال وإمكانية متابعتها.
- كما أن للاتصالات الكتابية عيوب نذكرها على النحو التالي³:
- ✓ أكثر استهلاكاً للوقت.
- ✓ التغذية العكسية إما لا وجود لها أو يحصل فيها تأخير.

1 - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوعي: الإدارة لمحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع)، 2006، ص457
 2 - محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، ط1، دار إثراء للنشر، الأردن، 2011، ص101.
 3 - صباح حمدي علي، غازي فرحان أبو زيتون، "الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)"، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2007، ص52.

- ✓ تحتاج الى وقت أكبر من الاتصالات الشفوية، كما أنها تحد من حرية التعبير التلقائي عن النفس والصراحة في إبداء الآراء والمشاعر.
- ✓ احتمال التحريف الكبير فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى.
- ✓ عدم توفير فرص لإجراء مناقشات أو لطرح أسئلة حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.

2.2. الاتصال الشفوية:

تمتاز الاتصالات الشفوية عموماً بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من ناحية، وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر¹

ومن أمثلة هذا النوع من الإتصال ما يلي:

- المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه.
- المناقشات على إختلاف أنواعها والتي تشتمل على اللقاءات، الندوات والمحاضرات والاجتماعات..
- الاتصالات الهاتفية كافة.

والواقع أن الإتصالات الشفوية تعد الأكثر إستخداماً وشيوعاً بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص وبين الناس بشكل عام حيث تبين من أحد الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للإتصال من قبل المدير²

3.2. الإتصال غير لفظي :

إلى جانب النوعين السابقين نجد كذلك الأسلوب غير اللفظي ويتميز هذا الأسلوب بتأثيره السريع وقدرته على نقل المعلومات والحالة الإنفعالية كما يصعب التحكم فيه لأنه غالباً ما يتم بتلقائية وعفوية. وأهم السلوكيات غير اللفظية نجد حركات الجسم، تقاسيم الوجه، التمرکز عند التحدث مع الآخر المستقبل، بالإضافة إلى التقارب الذي يمثل المسافة التي تفصل بين المرسل و قد قسم (hall) مسافة التقارب إلى خمس مسافات: المسافة الحميمية، المسافة الشخصية، المسافة الإجتماعية المسافة القريبة العامة، المسافة

¹ -محمد قاسم القربوقي: "مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف"، (عمان: دار وائل، ط ، 2) ، 2006 ، ص 301.

² -بشير العلاق: "نظريات الإتصال ، مدخل متكامل"، دار البازوري، ط1، الأردن ، 2010 ، ص ص 46، 45.

البعيدة العامة وأهم الوسائل غير اللفظية التي نجدها في المؤسسة الفيديو أو الإتصال التصويري الذي يتم عن طريق إستخدام الصور والرسومات لنقل المضمون الإتصالي.¹

3. معوقات الاتصال الداخلي

تواجه عملية الاتصال الإداري تحديا يتمثل بعدم فاعلية هذه العملية نتيجة لوجود معوقات تحاول دون ذلك، ويقصد بالمعوقات كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات وتعطلها أو تؤثر في عملية إرسالها وتؤثر في كميتها، فهي بلا شك تعمل على نشئ المعلومات وتشويهها فتقلل من فاعلية عملية الإتصال وبالتالي تسهم في عدم أو (التقليل) وصول إلى أهدافها المنشودة وللإتصال الداخلي مجموعة من المعوقات تتمثل في:²

1.1.3. عائق اللغة :

تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية، هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة شائعة والكلمات لها معاني مختلفة ربما لسوء تفسيرها أو فهمها، إما تكون المعاني غير واضحة، أو بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، أو بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعضهم في المهنة، المستوى التعليمي . لهذا فإن لكل المجموعات المختلفة في المؤسسات لغة ومصطلحات خاصة بها.³

2.1.3. المعوقات النفسية:

هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا على مدى فعالية الاتصال ومن هذه العوائق عدم التنبيه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتاحة بدون قصد و إلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فعالية الاتصال.⁴

1- الأمين بلقاضي: "الإتصال داخل المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد 2، الجزائر، ص75

2 -- هادي نهر وأحمد الخطيب: "إدارة الإدارة والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات)"، ط1 دار الكتب الحديث، الأردن، ص242، 2009

3- أحمد الخطيب ، عادل سالم، " مرجع سابق "، ص335

4- محمد عبد الفتاح ياغي: "مبادئ الإدارة العامة"، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع)، 2010 ، ص: 178، 179.

3.1.3. المعوقات التنظيمية :

تتمثل في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة، غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، غموض السلطة التي تصدر الأوامر أو عدم مناسبة نطاق الاشراف، وعدم وجود نظام للمعلومات، قصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة¹

وأیضا تكون ناجمة عن :

- مشاكل في الهيكل التنظيمي، تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي.

- مشاكل التخصص الوظيفي والتي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة.

- مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها.

- مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية وتظهر بسبب المراكز الوظيفية للأفراد، والتي تنشأ عنها أحيانا

علاقات وظيفية غير سليمة تؤثر في عملية الاتصال²

4.1.3. المعوقات الفنية والتكنولوجية :

وتتمثل في المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات التكنولوجية العالية ووسائل الاتصال الحديثة، حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها إلى رموز نستطيع بواسطة النقل فهمها وحملها بعد فك رموزها، وفي هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كانقطاع المكالمات الهاتفية والتشويش أو عدم خبرة الأفراد المسيرين للأجهزة خبرة كافية³

5.1.3. بالمعوقات البيئية :

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 - : هاشم حمدي رضا، " تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية "، ط1، دار الراجية للنشر، الأردن، 2010، ص107 .

2 - صلاح عبد القادر النعيسى: الإدارة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع)، 2008، صص: 210، 211

3 - حياة بلحجار، " دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة"، دراسة حالة وحدة الغاز البترول المميع GPL، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، ص 41، 2013، 2014.

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

6.1.3. ضعف الإصغاء :

كيف يمكنك أن لا تصغي لما يقول؟. وهنا نجد فرقا شاسعا بين السمع والإصغاء، فالسمع هو "رموز لغوية تتحول إلى أصوات على شكل أمواج صوتية في الهواء، تدخل أذن المستمع فتنقل إلى عقله على شكل رموز لغوية تتحول الى كلمات وجمل".

أما الإصغاء من المستقبل فهم ما يسمعه، وفن الإصغاء من مستلزمات القيادة الجيدة، فقد توصل تيودور برسل بعد دراسته دامت ثمانية عشر شهرا تقريبا، تناول فيها اتجاهات وجهات نظر موظفي إحدى الشركات الأمريكية وخرج بالنتيجة التالية: الإصغاء صفة ذات أهمية يجب أن يتحلى بها المدراء من جميع المستويات من خلاله يستطيع المدير أن يكسب نفوس العاملين ويدفعهم للتعبير عن آرائهم والإفصاح عما يعانون بحرية كاملة مما يساعد على حل مشاكلهم وبالتالي كسب ودهم واحترامهم.²

4. مبادئ الاتصال: للاتصال مبادئ تساهم في بناء أنظمة جيدة للاتصالات، حددها «حنفي عبد الغفار» في:

- **مبدأ الوضوح:** لكي يتم الاتصال لا بد من استخدام اللغة - وهي من مسؤولية المرسل، حيث يقوم بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين، والرؤساء والزلاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة.

- **مبدأ الاهتمام والتركيز:** أي إعطاء الانتباه والاهتمام لاستقبال الرسالة مع وجود مبدأ الوضوح، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام، وتتنافس فيما بينها وقدرة ونطاق الفرد على الانتباه والتركيز.

- **مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية - حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال، فالأخير (الاتصال) عبارة عن وسيلة وليس غاية يستعمله المرؤوس لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

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

² -صباح حمدي علي، غازي فرحان أبو زيتون، " الاتصال الإداري (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال) "، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن 2007، ص، 40

- مبدأ استخدام التنظيم الغير رسمي: تقوم التنظيمات الغير رسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك يجب عدم تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي¹

المبحث الثالث : تفعيل الاتصال داخل المؤسسة

أصبح من المهم لكل المؤسسات أن يكون تطوير العملية الاتصالية كأحد أهم استراتيجياتها لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة، ويكون لنشاطها الاتصالي بعدان الأول داخلي والثاني خارجي فنجاح الاتصال الخارجي يعتمد أولاً على نجاح الاتصال الداخلي. حيث أن العملية الاتصالية متواجدة في كل مراحل نشاط المؤسسة بداية من تحضير الخطط ومناقشتها ومتابعة سير العمل والصيانة والعراقيل التي تقف في طريقه وتشجيع الاطارات والعاملين على الابداع والمشاركة والتجديد². اذا سنكتشف في هذا المبحث إستراتيجية الإتصال الداخلي و أهم التقنيات الحديثة و عوامل نجاحه

1. استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

" إن استراتيجية الاتصال ماهي إلا تطويع الجهود الاتصالية لكي تتلاءم مع مواقف تسويقية معينة "

فالمؤسسة تسير وفق أهداف طويلة المدى تعمل من خلال تحقيقها على تعزيز مكانتها في بيئتها الخارجية، وهو ما يدفع بها إلى اعتماد العديد من الاستراتيجيات، ومن بينها استراتيجية الاتصال التي تمكن المؤسسة من توقع السلوك التنظيمي للعاملين ومحاولة العمل على جعله سلوكاً إيجابياً يتوافق مع أهدافها التي تسعى إلى بلوغها، كما يسمح بالتأقلم مع متطلبات بيئتها الخارجية من خلال رصد مختلف انتظارات متعاملها ومحاولة الاستجابة لها عن طريق اعتماد مزيج اتصالي شامل، يتشكّل من مختلف أنواع الاتصال الداخلي والخارجي على حد سواء، ويتم تجسيده من خلال مخططات إتصالية قصيرة الأجل، وهو ما شخّصه « فليب موريل » Philippe Morel في مراحل أساسية ثلاث :

- مرحلة البحث : وصف وتشخيص وضع المؤسسة .
- مرحلة التفكير : تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص الجمهور المستهدف .

1 - عبد الغفار حنفي: "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، مصر: الدار الجامعية. صفحة: 418.

2 - حياة بلحجار: "مرجع سابق" ص 45 .

- مرحلة التنفيذ : تحديد محور الاتصال (فكرته الأساسية) مواضيع الرسائل، الوسائل، خطّة التنفيذ، الميزانية¹.

فإستراتيجية الاتصال الداخلي هي: فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة².

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة وقابلة للتطبيق، و أن تكون هذه الاستراتيجية مقبولة من طرف جميع العاملين ، وانطلاقا من هذا تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الرهانات منها³:

1.1. تحفيز المستخدمين

اتضح اليوم أن معظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز المستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، ولأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص، فالابد للمؤسسة خلق الظروف المواتية لظهوره وتطويره، ولكي يصبح المستخدم جزءا من المحيط الذي يعمل فيه لا بد أن يجد إجابات على الكثير من الأسئلة مثل:

- ما هي أهداف هذه المؤسسة؟ .

- في أي نوع من المؤسسات أنا اعمل؟.

- ما هي صورة ومكانة مؤسستي؟ .

- كيف ينظر إلينا من الخارج؟.

- ماذا يمكن أن أقدم للمؤسسة؟.

وتشّير الكثير من الدراسات أن غياب الأجوبة على هذه الأسئلة ينشئ نوعا من اللامبالاة لدى المستخدمين اتجاه مؤسساتهم، وغالبا ما يكون المستخدمون من دون إطارات هذا يؤدي إلى غياب الاجابات الرئيسية لأسئلتهم في حين وجود اتصال الذي يقوم بتحريك عملية التفاعل بين العاملين داخل المؤسسة، من خالا تقاسم المعلومات وتبادل الآراء وفتح مجالات النقاش بين العاملين يدل على أن عملية الاتصال بينهم متشابكة ومستمرة، هذا ما يولد حركة خاصة داخل المؤسسة يمكن

1 - فضيل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البيث، قسنطينة، 1999 ص 91

2 - ناصر فاسيمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011 ،ص143

3 - عيشوش فريد، " الاتصال في إدارة الأزمات "، ط1 ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 ،ص59,62

توجيهها نحو تحسين الأداء باستمرار، خاصة و أن هذا التحفيز يشمل كل النسق التنظيمي المادي والثقافي و الانساني حيث يندمج الأفراد معه ضمن المهام اليومية للمؤسسة.

2.1. تنسيق الأفعال

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذ لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ، وقد يؤدي غياب المعلومات إلى عدم التجانس ، أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة. ولتحقيق التنسيق الكافي لابد من المسيرين أن يوفروا الشروط التالية :

- على المسير أن يكون على علم بالأهداف الاستراتيجية وخطط العمل

- القدرة على بث المعلومات الضرورية للمساعدين.

3.1. تغيير التصرفات

تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية، تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء ومن هذه التغيرات :

- تغيير مجال نشاط المؤسسة.

- ظهور المنافسة الحادة.

- تطور التكنولوجيا والاستثمارات .

قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة هذه التغيرات، لكن بالرغم من ذلك قد تشهد الكثير من المؤسسات فشلا والسبب يعود إلى رفض التغيير بسبب تجر الذهنيات، هنا تواجه الاستراتيجية الاتصالية هذا التصلب في المواقف وتقديم الاجابات للاستفسارات المطروحة، دون أهمال أهم جانب من العملية وهو التقليص من حدة المعارضة الناتجة من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه، لأن كل ما هو جديد مجهول وغامض يصعب التأقلم معه.

4.1. تحسين الإنتاجية

الرهان الرابع والأخير الذي تعتمد المؤسسة عليه هو تحسين الإنتاجية و المنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة

سابقة الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد و المعارف. وفيما يلي يبين إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة

2. تقنيات الاتصال الحديثة

1.2. تعريف تقنيات الإتصال

تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تصنف مجموع التقنيات التي تساهم على ترقيم المعلومة ومعالجتها و تخزينها و وضعها في تصرف مستعمل أو عدة مستعملين¹

في الحقيقة الاستعمال المتزايد لهذه التكنولوجيات في المؤسسة يعطي ميلادا لطرق جديدة للعمل، و الإعلام الآلي المحمول، تساهم فعليا بتحسين دقة العمل. هذه التكنولوجيا تعطي امتيازات عديدة، و تسارع مصدر أخذ القرار، و تقليص أدوار وظيفة المؤسسة التي تقلل من فضاءات

المكاتب و التزامات داخلية، و تسيير مختلف الموارد البشرية، فمعظم المهام التي تقوم المؤسسة قد تتحقق خارج حدودها سواء من طرف الموظفين أو من خلال المتعاملين .

وعليه فإن التقنية الحديثة أصبحت مهمة جدا في العملية الاتصالية لأنها تساهم في تسهيل عملية نقل البيانات والمعلومات والأفكار بين المرسل و المرسل إليه في أقرب وقت ممكن وبأقل التكاليف.

2.2. أهمية تقنيات الإتصال في المؤسسة

تتمثل أهمية تقنيات الاتصال في المؤسسة 2:

1.2.2. تقنيات الاتصال ودورها في التسيير :

إن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في الادارة والتسيير حاليا ضرورة حتمية تقتضيها الظروف التي تمر بها إدارة المؤسسة فيما يخص تسيير هياكلها التنظيمية، ويظهر التأثير الأساسي لتكنولوجيا الاتصال على الإدارة في الخدمات الملزمة بأدائها اتجاه الأفراد والمؤسسات، حيث أن إدخال الحاسب الإلكتروني يجب أن يكون محفزا لإجراء تعديلات حديثة على جهاز التسيير.

1 - محمد قادري: "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة في مؤسسة الخزف المنزلي تافنة"، مذكرة ليل شهادة الماستر، الجزائر، 2010، ص153

2 - بن علي مهمل: " دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع لولاية غليزان"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2010/2009، ص 52-54.

2.2.2. بتقنيات الاتصال ودورها في تنمية العنصر البشري :

تعتبر هذه التقنية من أهم العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات البشرية وتفعيل أدائها داخل المؤسسة حيث على أي مؤسسة أن توفر التقنيات الملائمة والوسائل الحديثة، إضافة إلى توفر الأجهزة والبرامج والتطبيقات ذات العلاقة بتشغيل هذه التقنيات، ولا بد من تكييف المورد البشري لهذه التقنيات الحديثة كالاعتماد على دورات تدريبية، وتطوير المهارات وتطوير المورد البشري القيادي والتنفيذي وتحقيق التحسين المستمر.

3.2.2. تطبيق وإدراج شبكة الأنترنت في المؤسسة :

لقد أصبح الأنترنت واقعا ملموسا فرض نفسه في عصر يتسم بسرعة توفير المعلومة، فلا يمكن لأحد تجاهله أو إنكار تأثيره على المؤسسات والأفراد الذين سعوا إلى الإسراع في استغلاله.

3. عوامل نجاح الاتصال الداخلي

قد يتساءل البعض عن كيفية إجراء اتصال جيد والشروط التي يجب توفرها في هذا الاتصال؟ ولورد على التساؤل بأن الاتصال ليس من الصعب معرفته أو التعرف عليه، ويتوقف وجوده على عدد من العوامل نوجزها فيما يلي:

- **الإعداد الجيد:** يقصد به الإكتشاف الجيد الذي يتم فيه الاتصال والتعرف على رغبات المرسل إليه واتجاهاته وسلوكياته ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به بحيث تكون الرسالة على أحسن ما يمكن.
- **الصراحة والوضوح:** ويقصد به أن يتم الاتصال على أساس من الصدق والتزام الحقيقة .
- **اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال:** يجب على أخصائي العلاقات العامة أن يستعرض الوسائل المختلفة للاتصال ويختار بينها أنسب الوسائل التي تصلح لإتمام الاتصال بنجاح
- **الدراسة الجيدة للمرسل:** لكي يتحقق الاتصال الجيد يجب أن تجرى دراسة جيدة للمرسل إليه الذي يتم الاتصال به حتى يمكن الاتصال بأنسب الوسائل وأقلها صعوبة بالنسبة لهم.
- **التوقيت السليم للاتصال :** المقصود به هنا هو التوقيت المناسب للمرسل إليه وليس الوقت المناسب للمرسل نفسه أو على الأقل المناسب للطرفين.
- **تجنب الوقوع في خطأ عفوي .**

• **المتابعة:** إن إهمال المتابعة يعني فقدان الجهود الجيدة التي سبقته¹.

وهناك عوامل أخرى تتعلق بـ :

✓ **عوامل تتعلق بالمرسل:** تتمثل في أن يكون:

- موضع ثقة من المستقبل .
- أن تتوفر لديه مهارة اتصال عالية.
- حسن اختيار الوقت والزمان والوسيلة الملائمة له وطبيعة المستقبل .

✓ **عوامل تتعلق بالرسالة:** تتمثل في:

- أن يتناسب موضوع الرسالة مع المستقبل.
- حسن صياغتها وتضمينها عنصر التشويق والإثارة .

✓ **عوامل تتعلق بالمستقبل:** تتمثل في²:

- ثقافته وشخصيته وبيئته ونظراته للأشياء.
- دافعية المستقبل إلى المعرفة.
- الظروف المحيطة بالمستقبل.

4. الإتصال الداخلي الفعال و مظاهر تأثيره على أداء العنصر البشري :

إن إحدى المشاكل الأساسية المرتبطة بالإتصالات الداخلية هو الافتراض بأن الإتصالات عملية سهلة يمكن مزاولتها بكفاءة وفعالية، حيث يتطلب مزاوله الإتصالات بكفاءة أن يتم نقل المعلومات وتحقيق الهدف من وراء الإتصال بأقل تكلفة ممكنة وبأقل وقت، كما أن مزاوله الإتصالات بفعالية يتطلب ان يحصل المرسل إليه على المعلومات التي هو بحاجة إليها، و أن ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل الى ذهن المرسل إليه، و أن يؤثر موضوع الإتصال على مدركات وسلوكيات و مفاهيم المستقبل للرسالة كما أراد المرسل لهذا التأثير أن يكون ومع ذلك فإن الإتصال الكفاء قد لا يكون بالضرورة إتصال فعال، إذ أن توصيل المعلومات من خلال التعليمات المكتوبة قد يعد

1 - أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة للاتصالات المعلومات، القرارات (مصر: مؤسسة شباب الجامعة)، 2008، ص23

2 - حمدي حسن: وسائل الاتصال وتكنولوجيا في التعليم (الكويت: دار القلم)، 2000، ص 19

اتصالا كفئا من حيث التوفير في الوقت والتكلفة، و قد لا يكون فعالا إذا فشل المستقبل للرسالة في فهم المعاني المقصودة ، إلا أنه على الرغم من أهمية عنصر الكفاءة في الإتصالات فإن الفاعلية تبدو أكثر أهمية ، إذا كانت الطريقة تعني وسيلة عمل الشيء، فالمهارة تعني القدرة على عمل هذا الشيء وهي درجة الكفاءة والجودة في الأداء¹.

إن عملية الإتصال الفعال تعد إحدى الدعائم الأساسية للمؤسسة لا بد من الرفع من كفاءتها، ولن يحدث ذلك إلا من خلال استخدام بعض المهارات التي تعتبر من العناصر الأساسية للإتصال الداخلي ومنها:

مهارات الإصغاء و الإستماع : إذا كنت متحدثا جيدا فلا بد أن تكون لديك في ذات الوقت أيضا القدرة أو مهارة الإصغاء بشكل جيد إلى ما يرغب الآخريين في إسماعك إياه ، فالعلاقة تبادلية بين القدرة على التحدث والقدرة على الإصغاء لا سيما أن الذي يصغي أكثر يستفيد أكثر، فالإتصال يؤدي إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل، وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز و الإدراك ، كما يجب الإنتباه إلى الإشارات الصادرة من المتحدث أو المتصل معك².

مهارة التحدث و الإقناع: نعني بها مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الإيجابية عند إتصاله بالآخرين، ويتكون موقف الحديث من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة أو رأيا محددًا، و المتحدث إليه هو الطرف المعني بالحديث ، ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت مادية أو معنوية، وحتى يكون الحديث مؤثرا لا بد من تضافر كل من العقل والعين والأذن واللسان في صياغة ما نقول³.

مهارة فن التعامل مع الآخرين وإدارتهم : تبرز مهارة الإنسان وقدرته في فن التعامل مع الآخرين في تمكنه من إدارة الموقف الإجتماعي في المؤسسة بكل أبعاده من خلال القدرة على إدارة الأفراد، القدرة على إدارة الوقت والإمكانيات، وفن التعامل مع الآخرين يكون بالتعاون المتوازن ، من خلال المرونة السلوكية في التعامل مع مختلف أنماط سلوكيات البشر.

فالإدارة نشاط إنساني هادف ، يتطلب توافر مهارات متعددة تتضمن التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وكل مؤسسة تجمع بين موارد مادية، معنوية وبشرية وبالتالي

1 - بلال مسرحد ، " الإتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008 / 2009 ص97.

2- محمد الصيرفي، " الإتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري "، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007، ص 57

3- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 57

فإن قدرة المدير في إدارة هذه الموارد سوف يحقق نجاح للمؤسسة، إلا أن هذه المهارة لا تكتمل إلا بقدرة المدير على إدارة الآخرين ، كما تعتمد على العمل الجيد مع الأشخاص وذلك عن طريق التفاهم والحوار معهم، إضافة إلى التعاون والتكامل والتفاعل الذي يخلق النجاح، ولكي يتحقق ذلك لا بد من أن نتواصل مع الآخرين بطريقة إيجابية¹.

مهارة قيادة الأفراد من خلال الإتصال : الرئيس هو صورة الجماعة ورمزها و المسؤول عنها والناطق بلسانها، وقوة الرئيس تتمثل في مجموعة من القدرات منها القدرة على إدارة الأفراد وتحفيزهم والقدرة على الإتصال وهي من أهم عناصر قوته، ويقصد بها قدرته على توصيل الأوامر والمعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة وذلك بتهيئة الفرصة أمام الجميع للتعبير عن الرأي و الإشتراك في إتخاذ القرارات، ومن أحسن صور الإتصال داخل المؤسسة القدرة على تفويض المهام من قبل الرئيس لعامله ومنحهم الحرية في تسيير أمور العمل وإتخاذ القرارات، ولن يكون ذلك إلا من خلال توفير المناخ التنظيمي المتميز بالثقة المتبادلة².

¹ - محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 58
² - بلال مسرحد، نفس المرجع السابق، ص 100.

خلاصة الفصل

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل هو أن الاتصال الداخلي يعد أحد ركائز التنظيمات والمنظمات التي لا يمكن لها أن تستغني عنه بأي شكل من الأشكال مهما كان حجمها أو نوعها، نظرا لمجموعة الوظائف الهامة والتميزة التي يقوم بها

فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة، وما لم يكن لديهم مهارات فردية لازمة للاتصال الفعال بغيرهم.

فالمؤسسة التي تطمح للرقى والإزدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية، لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها، لذا الاهتمام به حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

الفصل الثاني : الإداء الوظيفي

تمهيد :

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالموارد البشري باعتباره أثمن مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيراً في نجاحها، فالمؤسسات تسعى دائماً للارتقاء بأداء الموظفين فيها حيث تقوم بإجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها و لإستخراج طاقاتهم وتشجيعهم على بذل أكبر قدر من الجهد و العطاء، وذلك حسب معايير الأداء المحددة لكل مؤسسة فالموظف بما يملكه من مهارات وقدرات ، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة

و يعد الإداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، الأمر الذي دفع بعلماء الإدارة إلى الاهتمام بهذا الموضوع، بل وأكثر من ذلك فهو بمثابة ظاهرة محورية لجميع فروع وحقول المعرفة، على اعتبار أن الإداء الجيد يعتبر مقياساً للنجاح، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم العناصر المكونة له.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة استدعى بالضرورة للإهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تنظيم أداء الموارد البشرية سنكتشف في هذا المبحث مفهوم وأهمية، أنواع، أبعاد و محددات الأداء الوظيفي .

1. مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

1.1. مفهوم الأداء الوظيفي

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي :

الأداء من الناحية اللغوية من مصدر الفعل "أدى" أدى الشيء أوصله وقام به.¹

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعاريف حول مفهوم الأداء الى :

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضا أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني"².

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالب ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد³ .

و في تعريف اخر يرتبط الأداء بالجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به⁴.و هو " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي

بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁵

1 - علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، " تنمية الموارد البشرية "، ط1 ، دار الفجر للنشر، مصر، 2007 ،ص130.

2 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998 ،ص 267.

3 - راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-روية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001 ،ص 233.

4 - علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية ، نفس المرجع السابق، ص130

5 -كامل برير إدارة ، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان 1997 ، ص . 156

وعرف أيضا: " بأنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفه الفرد¹ " ، من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج لتفاعل محددات الأداء الوظيفي من قدرات وإدراك الدور والمهام لإنجاز وظيفته

2.1. أهمية الأداء الوظيفي

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل اي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي:

مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء به²

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء³

2. أنواع الأداء الوظيفي

بعد التطرق الى مفهوم الأداء و أهميته في المؤسسة يمكننا الإنتقال الى أنواعه

1 - محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي . الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 219
 2 -- طلال، الشريف، عبد الملك: " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي". مذكرة لنيل شهادة الماجستير. بإمارة مكة المكرمة، 2004، ص 70
 3 - وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي: "أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن"، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع)، 2009، ص 40

للأداء الوظيفي مجموعة من الأنواع نوجزها في الآتي¹:

1.2. الأداء المعياري :

هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقا لمتغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة.

2.2. الأداء الفعلي:

يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقا وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينهما حيث أن جانبا قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بإنجازات فعلية.

3.2. الأداء الفردي:

هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفقا للمدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظرا لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.

4.2. الأداء الجماعي:

هو مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، وإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي :

- الغيابات بكل أنواعها.

- انضباط الفرد في سلوكياته.

¹ - سهيلة عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع)، 2000، ص246

- الساعات الفعلية في العمل

3. أبعاد و محددات الاداء الوظيفي

1.3. أبعاد الأداء الوظيفي

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

البعد الكمي: فبعض الأعمال قد تكون كمية والجهد المبذول مقاسه بمعدل وسرعة كمية الإنتاج لأن تأثير الفرد على الجودة محدود.

البعد الكيفي (نوعية الجهد): يعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

نمط الأداء: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة ... وسلوك الأداء أي كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا ويكون سلوكا مستترا ضمنيا.¹

ويركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي

البعد التنظيمي : يقصد بالبعد التنظيمي، الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمد المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس بها فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى إن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية هذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى الفاعلية

1 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (مصر: دار المعرفة الجامعية)، 2005، ص 26.

البعد الاجتماعي : يشير البعد الاجتماعي إلى مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم، لأن رضا الموظفين يعتبر مؤشرا على وفاء الفرد للمؤسسة خاصة إذا أوفت بحاجات الموظفين فيها، فهناك بعض المؤسسات تولي الاهتمام بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، فقد أشارت دراسات في الإدارة أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفاعلية الاقتصادية والاجتماعية¹.

2.3. محددات الأداء الوظيفي

على اعتبار الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وان ذلك يعتبر سلوكا فان هذا السلوك عرضة للتأثير السلبي أو الايجابي ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق على مثل هذه العناصر محددات الأداء:2

1.2.3. محددات الأداء الداخلية :

أ/ الجهد : هو الجهد الناتج من حصول الموظف على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته ، حيث تتداخل هذه الطاقات ببعضها البعض لانجاز العمل المطلوب ، وان هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء .

ب/ القدرات : تلك الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل وسرعته البديهية أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما ، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء لذا فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ج/ إدراك الدور : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الموظف فيه انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجيه جهد الموظف، بمعنى أداء الموظف يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم ب و ها ممارسته من خلال الوظيفة التي يعمل به.

2.2.3. محددات الأداء الخارجية:

1 - مدحت أبو النصر ، "الأداء الإداري المتميز" ط 1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة ، مصر ، 2012، ص108
2 - إبراهيم محمد المحاسنة: "إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" ط 1 ، دار الجرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
2013، ص113/114

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف وتؤثر في أدائه

أ/ **متطلبات العمل** : تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات المأمولة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهامه وأعماله.

ب/ **البيئة التنظيمية**: تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من (مناخ العمل، الإشراف، الأنظمة الإدارية، السلطة ...) وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز وتمشيط دافعية الموظف وبالتالي جودة أدائه .

ج / **البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه كالمنافسة الخارجية، بحيث تتأثر كل متطلبات العمل و الكفاءات أو المهارات، وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية أو السلبية أو الايجابية ما يؤثر في النهاية على أداء الموظفين.

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف

أما بالنسبة للموظف فتعد عملية تقييم الأداء وسيلة لكي يتعرف على نقاط القوة والضعف لديه، وبالتالي يقوم بتعزيز نقاط القوة ويكتشف نقاط الضعف لديه مما يؤدي الى تحسين مستوى الأداء اذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم و أهمية تقييم الأداء وطرق تقييمه و أيضا مشاكله و كيفية علاجها

1. مفهوم تقييم أداء العاملين

وقبل الحديث في مفهوم تقييم الأداء اذ يتم التعرف على دلالة المصطلحات الثلاثة : قياس، تقييم وتقويم الأداء بهدف تجنب الخلط أو التداخل بين هذه المفاهيم

قياس الأداء " **Performance of Measurement** " : يشير الى التعبير عن مستوى الأداء لموظف ما باستخدام الأرقام أو الرموز , مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء (السمة) المقاسة

نسبياً أو فنوياً ، حيث أن القياس ضروري لكل من التقييم والتقويم، لأنه يوفر قاعدة من البيانات تجمع عادة على طول فترة (سنة، فصل...) ، كما أن القياس سابق على التقييم والتقويم إذ يتم الحكم على أداء العاملين وإعطاء قيمة لهذا الأداء في ضوء المعلومات التي تم جمعها بأدوات القياس.¹

تقييم الأداء "Evaluation Performance" : المقصود بتقييم الأداء الوظيفي هو " قياس كفاية الفرد العامل، والوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمته في انجاز الأعمال التي توكل إليه، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وكيفية تعامله مع زملائه ومرؤوسيه"²

ويعرف بأنه: " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ، وتنفيذ العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي مجالات وهذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو/ جهوده أو/ سلوكه"³.

ويعرف أيضاً بتقييم الأداء: " هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى"⁴

تقويم الأداء : هي عملية يتم بمقتضاها الحكم على العامل من خلال القيمة التي أعطيت لأدائه اعتماداً على إجراءات عملية القياس، واعتماداً على ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب من طرف المسؤول عن طريق المعلومات المقدمة له.

إذا فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن كل من القياس والتقييم والتقويم وهي ما يعبر عنه بمصطلح (Appraisal) أي يجب أن تتطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة.⁵

وتعرف أيضاً:"بأن تقييم أداء الموارد البشرية يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل.⁶

¹- ابراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 115

²- منصور صالح الصافي: الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية () ، السعودية: معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية)، العدد 19 ،ديسمبر، 1997 ، ص 113.

³- سعاد نايف برونوطي: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر)، ط 2 ، 2004 ، ص 377.

⁴- عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ،س.د) ، ص 13.

⁵- ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

⁶ - صلاح الدين عبد الباقي ،المرجع السابق، ص 285

2. أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

1.2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل ، واستحقاقهم الترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، فالعاملون عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لا بد للتنظيم من التثبيت من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم، وتعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء¹

وتكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات وقرارات إدارة المنظمة وتأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء ومنها:

- تخطيط الموارد البشرية، فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة.

- إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا أو دليلا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة مما يساعد على التحديد المستمر للهيكل التنظيمي في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوة العاملة.

- اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات و إنهاء الخدمات و وضع العلاوات والمكافآت التشجيعية والحوافز .

-الحكم على مدى فاعلية الاختيار، فقرار اختيار فرد وتعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار

- تعديل سلوك واتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة، فنتيح له تعديل سلوكه واتجاهاته أو الإبقاء على السلوك الفعال.

- يؤدي تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية وعادلة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة فشعور العاملين بموضوعية التقييم وعدالته يساهم في رفع معنوياتهم مما يحفزهم في أداء عملهم بكفاءة.

¹ - محمد قاسم القريوي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، 2010)، ص 187.

- منظومة تقييم الأداء تؤدي إلى إشعار العاملين بالمسؤولية، فإدراك العاملين بأن نتائج أعمالهم وسلوكهم سيكون موضوع تقييم رؤسائهم فإذلون قصار جهدهم حتى لا يقعون تحت طائلة الجزاء¹

2.2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي

على مستوى المؤسسة : من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة :

- تكوين مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى الموظفين أو اتهامهما بتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمي أو موضوعية.
- النهوض بمستوى الموظفين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته
- تقييم برامج وأساليب أداة الموارد البشرية لان عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وامكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- التوثيق المنظم لتطور أداء الموظفين وبالشكل الذي ينسجم مع قواعد وأنظمة العمل السائد في البلاد.²

على مستوى المدراء : إن قيام المدراء والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين ، والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو وسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل ، لاسيما عندما يطلب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية بوضع تقارير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى، أو ذلك، يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي ، وموضوعي.

1 - محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (القاهرة: الدار الثقافية للنشر)، 2007، ص 229_ 230

2 - مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، اثناء للنشر الأردن ، 2009، ص239.

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة وحيدة لزيادة التعارف بين المدير و الموظفين.

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالموظفين
على مستوى المرؤوسين : أما ابرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين الموظفين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم ، من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عمليات التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطورون مستويات أداءهم ، ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل، والطرق المناسبة لتطوير السلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية وصورة مستمرة¹.

3. طرق تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد طرق تقييم الأداء باختلاف المنظمات أو باختلاف العينات المدروسة ومن بين هذه الطرق نعرض مايلي²:

1.3. قائمة معايير التقييم :

وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا، وأسهلها تصميما، وابطسها استخداما، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد. وفي ما يلي مثال توضيحي لذلك:

1 - محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية في استخدام الأساليب العلمية الحديثة ، الجودة الشاملة الهندرة ، ط، 1 رضوان للنشر عمان، 2014 ، ص240
 2 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط10، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص-ص.296-303

جدول رقم (01): قائمة معايير التقييم.

الإسم اللقب						
التاريخ..... حدد درجة توافر كل من المعايير في أداء مرؤوسك						
الدرجة	أقل من متوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير
						كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية
						جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها
						المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات المؤثرة عليه.
						التعاون: القدرة والرغبة في العمل مع الرؤساء والمرؤوسين.
						المبادأة: الرغبة في تحمل المسؤولية والبادرة بأفكار بناءة.

المصدر : أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط10 ، مصر ، 8110 ، ص.832.

2.3. طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل الرئيس مباشرة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ. ولا يتم الإعتماد هنا على معايير، و إنما يتم على أساس الأداء العام أو الأداء ككل ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

3.3. طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس الوقت، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، وبتحديد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت. ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي :

عدد المقارنات = $n(n-1)/2$ حيث "ن" هو عدد الأفراد وفي ما يلي مثال توضيحي لذلك:

الجدول رقم (02): ترتيب العمال حسب المقارنة

الفردي	عدد المرات التي ذكر فيها بأنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	1	4
ج	4	1
د	2	3
هـ	0	5

المصدر: سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجالوي للنشر والتوزيع، عمان، 8112، ص. 021

4.3. طريقة التوزيع الإجباري :

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على درجة قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن أغلبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالإنخفاض.

5.3. طريقة الإدارة بالأهداف :

هذه الطريقة تعتمد على إن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي

- يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والإتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

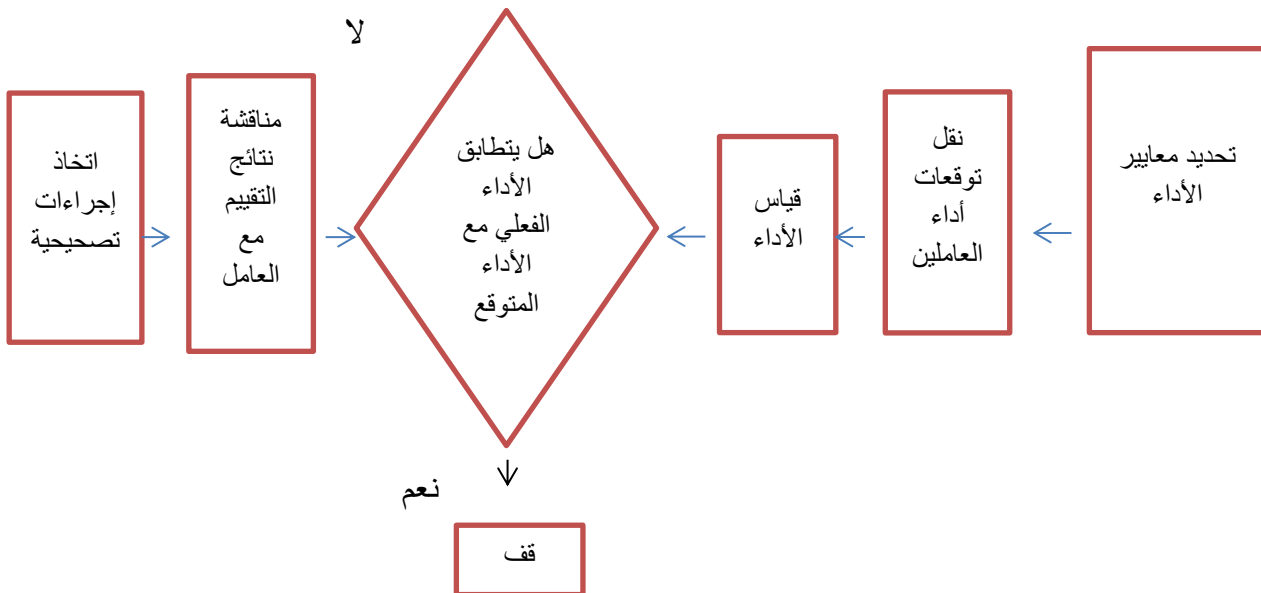
- أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وان يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا.

- عند نهاية المدة المنفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الإنحراف عن التنفيذ إيجابا وسلبا.

6.3. قوائم المراجعة :

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين. وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توفرها فيهم. ويتم وضعها في قائمة، و على إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة. وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته. إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم، وان الرئيس المباشر لا يعرفه، وانه حينما يتلقى قوائم التقييم، وذلك لتقييم مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيه.

الشكل رقم (04): يمثل خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس اي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي: الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص.37

3. مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجها

1.3. مشاكل تقييم الأداء الوظيفي

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها¹:

- الآثار البراقة لبعض العوامل: وخلقها انطباعات الرضا والاستحسان لدى بعض المقيمين عن الموظف.

¹ - مجيد الكرخي : إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، (عمان دار المناهج للنشر والتوزيع)، 2013 ، ص 138.

- الغموض في مفاهيم ومعايير التقييم: مما يسبب إرباكا في وضع الدرجات التقييمية.
- الحالة النفسية للمقيم: التي تنعكس إيجابياتها أو سلبياتها على الموظف.
- فلسفة المقيم التي تميل إلى التشدد أو التراخي في التقييم.
- النزعة الوسطية لدى المقيمين: والتي تدفع باتجاه الأرقام والأوزان الوسطية حين وضع الدرجات التقييمية.
- العوامل الشخصية: والتي تؤثر إيجابا أو سلبا على مستوى التقييم

2.3 طرق علاج تقييم الأداء الوظيفي

- تدريب المقيمين تدريباً شاملاً والتأكد من معرفتهم بمعدلات الأداء و استثمارات التقييم ... الخ
- الحرص على علانية التقييم.
- استخدام المقابلات التقييمية.
- تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة.
- استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء.¹

4. أهداف تقييم الأداء² :

- إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التنظيمية، وحسب «حمداي وسيلة» فإن نظام تقييم الأداء يعمل على تحقيق أغراض أساسية من بينها:
- معرفة الكفاءات: يعني الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات الموجودة في المنظمة.
 - تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العاملين على نتائج جيدة في العمل

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع)، 2007 ، ص 171، 172 .

2 - حمداي، وسيلة: "إدارة الموارد البشرية" الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ص 125/124

- تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العاملين في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح .
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعاملين والتكوين في الغالب لهم .
- تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية، النقل)
- تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية: وتتمثل في الربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي....إلخ.

- مراقبة التناسب مع العاملين ومتطلبات العمل: يتم مراقبة الأهداف المحققة مسبقا والمعروفة لدى العاملين منذ بداية تصميم عملية التقييم

المبحث الثالث : الاتصال الداخلي وتفعيل أداء الوظيفي في المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث أثر الإتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين و مظاهر تأثيره على الأداء الوظيفي

1. أثر الاتصال الداخلي الفعال في تحسين أداء العاملين

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي لا يمكن لهذه الأخيرة أن تكتمل بدونها ، فأى قصور في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

- ويقصد بفعالية الاتصال قدرته على تحقيق أهدافه بمعنى إحداث التأثير المطلوب والهدف من الاتصال في إطار أهداف المنظمة ، حيث تعتمد العملية الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات ، وهذا لا يتم إلا بالاتصال الفعال.

- كما تحرص الإدارة الحديثة الاتصال الفعال بالعاملين معها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد والإعلام لكي تقيم معهم جسرا من المعرفة والثقة المتبادلة و يتخذ هذا الاتصال صور عديدة منها:

- تحفيز العاملين على العمل الجيد.

- تعويدهم على تحمل المسؤولية.

- إيقاظ روح المشاركة بالمؤسسة عن طريق منحهم فرص اتخاذ قرارات والرقابة على نتائج الأعمال.¹

إذن الاتصال الفعال بمثابة دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي يلعبه في تدعيم العلاقات و تعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف وفي هذا المعنى فان الاتصال الفعال يعتبر جوهر القيادة أداة التأثير في الآخرين²

2. مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على الأداء الوظيفي³

إن مشاركة العاملين في تقديم اقتراحاتهم وآرائهم يؤدي إلى شعورهم بالراحة والرضا، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم بالمؤسسة، وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال الداخلي والتفاعل بين كل الأطراف في المؤسسة لذلك يمكن القول بأن الاتصالات الداخلية ضرورية للمؤسسة وبموجبها تنشأ وتحسن العلاقات وتؤدي بعدها إلى تحسين الأداء الفردي ثم الجماعي بالمؤسسة. ومن مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ما يلي:

- **الاتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين:** إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته كلما كانت عملية التوافق بين العمل والحوافز الموجودة في المؤسسة مكتملة، كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب بمستوى أعلى بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات الحوافز المقدمة.

- **الاتصال كوسيلة لإدماج العاملين:** إن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من وضع حالي إلى وضع أحسن أفضل وبنال رضا العاملين، وتتحقق قدرة القائد هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، عن طريق إشراكهم في الآراء والقرارات المتعلقة بالمؤسسة وتفويض الصلاحيات والسلطات إليهم، ويجعل ذلك خطوط الاتصال مفتوحة، ومن هنا فإن تفويض سلطات المدير إلى مساعديه أو مرؤوسيه يساعد على نطاق

1 - علي حسن الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ، رسالة ماجستير ، السعودية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005، ص51

2 - عبد الرحمن إدريس ثابت ، إدارة الأعمال ، نظريات ونماذج تطبيقات ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 508

3 - ناصر قاسمي ، مرجع سابق ، ص 156

خلاصة الفصل الثاني

يعتبر الأداء محصلة لما تقوم به أي مؤسسة إقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري الصناعي أو حتى الخدماتي فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية و الداخلية

فبالاهتمام بأداء الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها . وهذا لا يتحقق إذا إلا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في المركز الجوّاري للضرائب

تمهيد:

بعد طرح اشكالية الدراسة و صياغة الفرضيات المتعلقة بها ، و بعد التطرق في الفصلين السابقين الى المعلومات المتعلقة بالاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي ، تأتي المعالجة الميدانية للموضوع محل الدراسة والتي تتطلب تحديد الإجراءات والخطوات المنهجية الأساسية، التي تسمح للباحث بالحصول على البيانات اللازمة إذ تعد مصدرا أساسيا للوصول إلى النتائج المطلوبة فأخذنا المركز الجوّاري للضرائب بدائرة العبادلة ولاية بشار كنموذج لإجراء دراسة ميدانية تطلعا منا لإسقاط ما هو نظري على أرض الواقع ، واستخلاص النتائج و اكتساب معارف تفيدنا مستقبلا ، كما نساهم ولو بجزء صغير في إثراء وتطوير البحث العلمي وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ثلاثة مباحث وهم :

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجوّاري للضرائب C.P.I بالعبادلة

المبحث الثاني : المنهجية المتبعة في الدراسة

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : تقديم عام للمركز الجوّاري للضرائب C.P.I بالعبادلة

في بداية دراستنا سنتطرق أولا إلى تقديم عام لمديرية الضرائب ثم التعرف المركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة ومهامه و أخيرا الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة

1. الهيكل التنظيمي للإدارة الجبائية في الجزائر

سنتعرض بداية إلى محتوى الهيكل التنظيمي للإدارة الجبائية بالجزائر من خلال كل من المديرية العامة، و المديرية الجهوية و الولائية للضرائب.

1.1. المديرية العامة للضرائب DGI

المديرية هي إدارة جبائية ذات طابع مالي خدماتي تقوم بتحصيل الضرائب و الرسوم وفق قواعد و قوانين و تشريعات قانونية يطلق عليها القانون الجبائي، حيث تسعى جاهدة إلي توفيق العلاقة بين المكلفين بالضريبة و الإدارة الضريبية خدمة لمصالح الدولة و المجتمع، من خلال قبض المبالغ المالية من الأشخاص المكلفين، و توجيههم إلي أنسب السبل و أسهلها لإنجاز العملية لصالح الخزينة العمومية.

تعتبر المديرية العامة للضرائب أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد الوطني و التي تعتمد عليها الحكومة في تنفيذ برامجها ، لكونها مكلفة بإدارة النظام الضريبي و التحكم في كل جوانبه من التشريع و التنظيم إلى تنفيذ خطط السياسة الجبائية بهدف تحصيل الموارد التي تعتبر المصدر الرئيسي لخزينة الدولة بعد المحروقات، كما تتمثل الغاية الرئيسية للمديرية العامة للضرائب في الإطلاع بمهامها كإدارة فعالة و مصغية لتطلعات المكلفين بالضريبة، لاسيما ما تعلق منها بتبني القيم الأساسية للمجتمع وكذا تكريس الحقوق الفردية و الجماعية، و حيث أنها مكلفة بتطبيق حق سيادي للدولة و هو تحصيل الضريبة

الصفة تتولى المديرية العامة للضرائب عدة مهام تنحصر أهمها فيما يلي:

- * السهر على دراسة و اقتراح و إعداد النصوص التشريعية و التنظيمية وكذا تنفيذ التدابير الضرورية لإعداد و عاء الضرائب و تصفيتها و تحصيل الضرائب و الحقوق و الرسوم الجبائية و شبه الجبائية؛
- * السهر على تحضير و مناقشة الاتفاقيات الجبائية الدولية و الاتفاقيات الدولية التي تحتوي على

أحكام جبائية أو شبه جبائية؛

* تنفيذ التدابير الضرورية لمكافحة الغش والتهرب الجبائين؛

* السهر على التكفل بالمنازعات الإدارية والقضائية المتعلقة بالضرائب والحقوق والرسوم أيا كانت طبيعتها؛

* توفير أدوات تحليل ومراقبة تسيير و مردودية مصالح الإدارة الجبائية، لا سيما مؤشرات نجاعة المصالح الجبائية؛

* السهر على تحسين علاقات المصالح الجبائية مع المكلفين بالضريبة.

و تتكون من ثماني (08) مديريات رئيسية:

- مديرية التشريع والتنظيم الجبائين؛
- مديرية المنازعات؛
- مديرية العمليات الجبائية والتحصيل؛
- مديرية الأبحاث والتدقيقات؛
- مديرية الإعلام والوثائق الجبائية؛
- مديرية الإعلام الآلي والتنظيم؛
- مديرية العلاقات العمومية والاتصال؛
- مديرية إدارة الوسائل والمالية.¹

2.1. المديرية الجهوية للضرائب DRI :

تمثل المديرية الجهوية للضرائب الإدارة المركزية على مستوى الجهوي و تعتبر همزة الوصل بين المديرية الولائية للضرائب وبين المديرية العامة للضرائب بهدف ربط القاعدة بالقمة كما تسهر على تنفيذ البرامج وتطبيق التعليمات و القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية، و تضمن العلاقة الوظيفية بين الإدارة المركزية و المديرية الولائية، و من مهامها تتولى المديرية الجهوية للضرائب تنشيط عمل المديرية الولائية التابعة لاختصاصها الإقليمي مع توجيهها وتنسيقها و حتى مراقبتها.

هي مكلفة بـ:

* ضمان تمثيل المديرية العامة للضرائب على المستوى الجهوي؛

¹ - وثائق مقدمة من طرف المركز الجوارى للضرائب بالعبادلة

- * السهر على تنفيذ البرامج وتطبيق التعليمات والقرارات الصادرة عن الإدارة المركزية؛
- * ضمان العلاقة الوظيفية بين الإدارة المركزية والمديريات الولائية للضرائب؛
- * تنشيط عمل المديريات الولائية التابعة لاختصاصها الإقليمي وتوجيهه وتنسيقه وتقويمه ومراقبته؛
- * السهر على احترام أدوات تدخل المصالح الجبائية الجهوية وطرقه ومقاييسه وإجراءاته؛
- * إعداد بصفة دورية حصيلة وملخصات عن أعمال المصالح الجبائية؛
- * تقديم أي اقتراح لتكييف التشريع الجبائي؛
- * المشاركة في أعمال تكوين الأعوان وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم؛
- * دراسة طلبات تنقل الأعوان فيما بين الولايات؛
- * تقدير احتياجات المصالح الجبائية الجهوية من وسائل بشرية ومادية وتقنية ومالية، و إعداد تقريراً دورياً عن ظروف سير هذه الوسائل واستعمالها؛
- * تنظيم أشغال لجنة الطعون لدى الجهات المصدرة للقرار والمنشأة على المستوى الجهوي؛
- * الموافقة على استفادة المكلفين بالضريبة من نظام الشراء بالإعفاء حسب الشروط المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

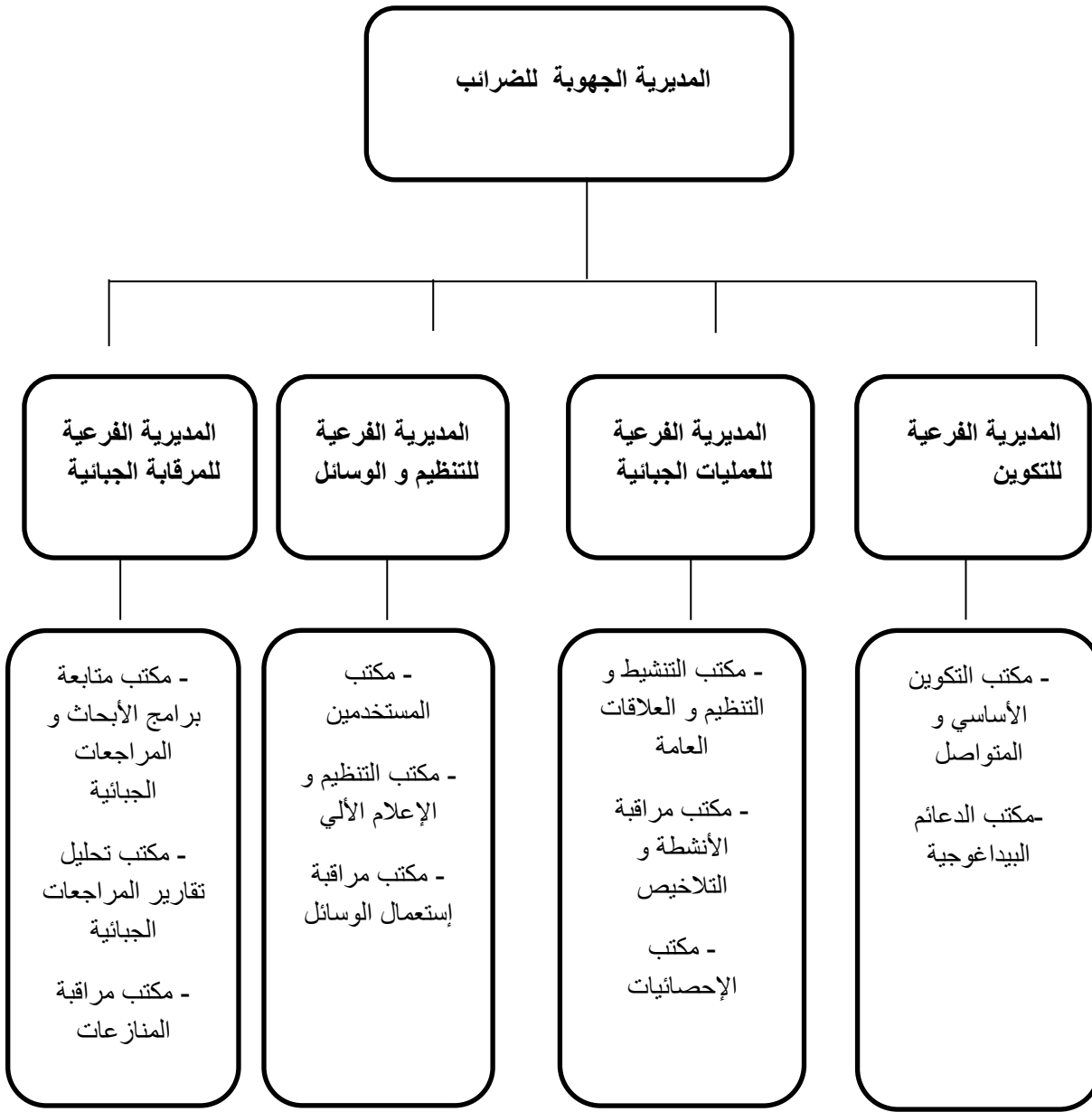
تتواجد المديريات الجهوية التسع (09) في كل من: الشلف، بشار، البلدية، الجزائر، سطيف، عنابة، قسنطينة، ورقلة و وهران.

تتكون المديرية الجهوية للضرائب من أربع (04) مديريات فرعية:

1. المديرية الفرعية للتكوين،
2. المديرية الفرعية للتنظيم والوسائل،
3. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل
4. المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية والمنازعات.¹

¹ - وثائق مقدمة من طرف المركز الجوارى للضرائب بالعبادلة

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للضرائب¹



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

3.1. المديرية الولائية للضرائب D.I.W :

¹ - من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

تضمن المديرية الولائية للضرائب ممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب و المراكز الجوارية للضرائب، و بهذه الصفة تسهر على احترام التنظيم و التشريع الجبائي، ومتابعة و مراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها. و من بين المهام الموكلة للمديرية الولائية للضرائب نذكر منها:

- * ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب و المراكز الجوارية للضرائب؛
 - * السهر على احترام التنظيم و التشريع الجبائي، ومتابعة و مراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.
 - * تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛
 - * إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
 - * تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها؛
 - * الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
 - * مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك؛
 - * متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛
 - * ضمان الرقابة القبالية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛
 - * تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛
 - * إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها؛
 - * وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك؛
- تتكون المديرية الولائية للضرائب من خمس (05) مديريات فرعية :

1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية ،

2. المديرية الفرعية للتحصيل،

3. المديرية الفرعية للمنازعات،

4. المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية،.

5. المديرية الفرعية للوسائل،

باستثناء مديرتي الضرائب لولايتي إيليزي و تيندوف فهما مكونتان من ثلاث (03) مديريات
فرعية:

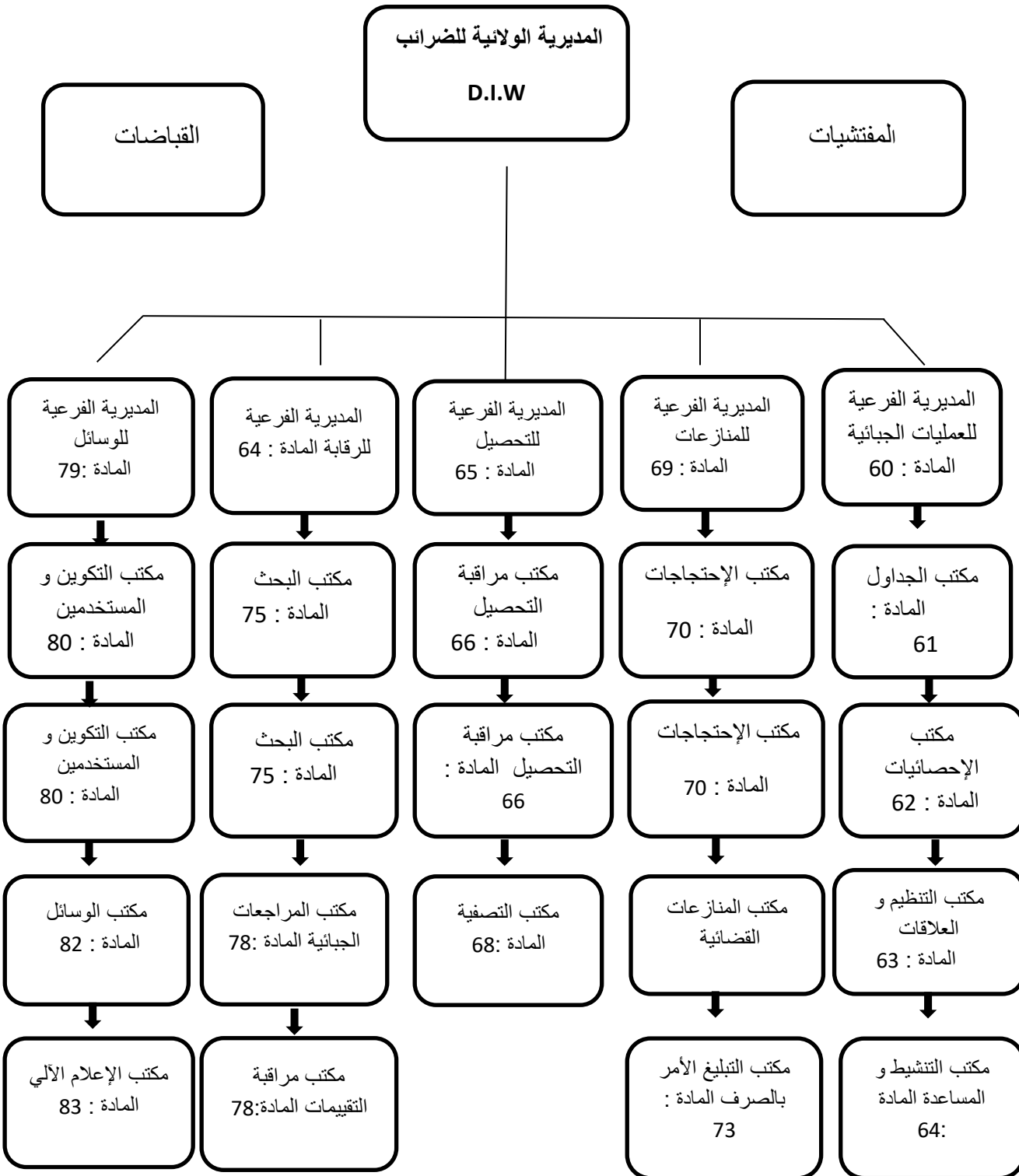
1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل،

2. المديرية الفرعية للمنازعات والرقابة الجبائية،

3. المديرية الفرعية للوسائل¹

¹ - وثائق مقدمة من طرف المركز الجوازي للضرائب بالعبادلة

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب



المصدر : من إعداد الطلبة إستنادا على وثائق المؤسسة

2. المركز الجوّاري للضرائب بالعبادة CPI

كشف وزير المالية السابق " كريم جودي " عن إجراءات جديدة تتضمن مباشرتها من أجل عصنة إدارة الضرائب على رأسها مراكز الضرائب و مراكز الجوارية للضرائب من أجل تقريب الإدارة الجبائية من الأطراف المكلفة بدفع الضرائب في أماكن مزاولة نشاطهم الاقتصادية ، غير أنه لم يتم تعميمها على التراب الوطني و اقتصار وجودها على بعض المناطق

إذا سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمركز الجوّاري للضرائب بالعبادة و التعرف على مهامه

1.2. التعريف بالمركز الجوّاري للضرائب بالعبادة¹ CPI

تأسس المركز الجوّاري للضرائب لدائرة العبادة سنة 2015 ، ومن بين البلديات التابعة لدائرة العبادة نجد، بلدية عرق فراج، تلبالة، مشرع هواري بومدين .

وهو عبارة عن إدارة جبائية تقوم بمسك وتسيير ملفات المكلفين بالضريبة، ومراقبة التصريحات و إصدار الجداول الضريبية وكشوف العائدات ، كما تقوم بإرسال إشعارات الدفع للتجار والحرفيين والصناع والمقاولين وترسلها إلى قبضة الضرائب للتحصيل . كما أنها تعتبر المقر الأول في إعداد برامج الرقابة الجبائية لكل سنة، و يهدف إنشاء المركز الجوّاري للضرائب الذي يحل محل الهياكل المتواجدة حاليا(المفتشيات والقباضات) إلى ضمان تقديم أحسن خدمة نوعية للمكلفين بالضريبة وذلك من خلال تبسيط و تنسيق و عصنة الإجراءات.

2.2. مهام المركز الجوّاري بالعبادة

- تسيير المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزافي
- تسيير المستثمرات الفلاحية؛
- تسيير الأشخاص الطبيعيين برسم الضريبة المفروضة على الدخل الإجمالي أو على الذمة المالية وكذا الرسوم المفروضة على ممتلكاتهم العقارية المبنية وغير المبنية؛

¹ - من إعداد الباحث بإعتماد على وثائق المؤسسة

- تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والجمعيات أو أي تنظيم آخر برسم الضرائب أو الرسوم المفروضة على الأجور والرواتب المدفوعة، أو أي جزء آخر من نشاطهم الخاضع للرسم؛
- تسيير المؤسسات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات أو مراكز الضرائب، برسم الضرائب أو الرسوم غير المتكفل بها من قبل الهياكل الجبائية التي تخضع لها؛
- تمسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاصها؛
- تصدر الجداول وقوائم التحصيل وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها؛
- تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والحقوق و الرسوم والأتاوى؛
- تنفذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛
- تضبط الكتابات وتمركز تسليم القيم ؛
- تبحث عن المعلومات الجبائية وتجمعها وتستغلها؛
- تراقب التصريحات وتنظم التدخلات؛
- تدرس الشكاوى وتعالجها؛
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛
- تدرس طلبات التخفيض الإداري ؛
- تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
- تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات أو التصريح بكل تعديل؛
- تنظم المواعيد وتسييرها؛
- تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاص المراكز الجوارية للضرائب.

3. الهيكل التنظيمي للمركز الجوارى للضرائب بالعبادلة

1.3.1. مصالحه الرئيسية¹

1.1.3. المصلحة الرئيسية للتسيير،

وتكلف ب:إحصاء الممتلكات و النشاطات و تسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات؛

¹ - وثائق مقدمة من طرف المركز الجوارى للضرائب بالعبادلة

- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب؛

- إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات .
تعمل على تسيير:

أ) مصلحة جباية النشاطات التجارية والحرفية، وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية واستلام التصريحات التي يحررها المكلفين بالضريبة المتابعون حسب نظام الضريبة الجرافية الوحيدة، و كذا إعداد العقود المتصلة بها؛
- المراقبة الشكلية للتصريحات و اقتراح ملفات مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات.

ب) مصلحة الجباية الزراعية، وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية للمزارعين و المربين وكذا استقبال واستغلال التصريحات ومراقبتها الشكلية و اقتراح تسجيل ملفات المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات .

ج) مصلحة جباية المداخل والممتلكات، وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية للأشخاص الطبيعيين بعنوان الضريبة على الدخل مقر السكن أو الضريبة على الممتلكات أو الأشخاص المعنويين الذين يمارسون نشاطات غير ربحية بعنوان الضريبة على الدخل الإجمالي /أجور أو أي جزء من نشاطاتهم يمكن فرض الضريبة عليه؛
- المراقبة الشكلية للتصريحات و اقتراح التسجيل، حسب الحالة في برنامج المراقبة على أساس المستندات و/أو المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة.

د) مصلحة الجباية العقارية، وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية واستغلال تصريحات الأشخاص بعنوان الضرائب أو الرسوم المفروضة على الممتلكات العقارية؛
- المراقبة الشكلية للتصريحات و اقتراح تسجيل ملفات المكلفين بالضريبة لبرنامج المراقبة على أساس المستندات أو على أساس المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة.

2.1.3 المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث

وتكلف بضمن:

- تشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات و بطاقيات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوازي للضرائب و الممتلكات العقارية المتواجدة فيه؛
- متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات و البحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقييم نشاطات المصالح المعنية.

تعمل على تسيير:

(أ) مصلحة البطاقات والمقارنات، وتكلف بـ:

- تشكيل قاعدة المعطيات ومختلف البطاقات الممسوكة و التي تخص الوعاء والمراقبة و التحصيل الضريبي وتسييرها،

- متابعة استعمال المعلومات المستردة وإعداد الوضعيات الإحصائية الدورية وكذا تقييم نشاطات المصلحة، لا سيما، التي ترتبط مع مؤشرات التسيير.

(ب) مصلحة البحث والتدخلات التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ :

- تشكيل وتسيير فهرس مصادر المعلومات التي تخص وعاء الضريبة مع مراقبة الضريبة و تحصيلها.

- تنفيذ البرامج الدورية للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان حق الاطلاع؛

- اقتراح تسجيل أشخاص طبيعيين في برنامج مراقبة المداخل.

(ج) مصلحة المراقبة، وتكلف بـ:

- تنفيذ البرامج المقررة بعنوان المراقبة على أساس المستندات للتصريحات؛

- اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة في برنامج مراقبة المداخل.

3.1.3. المصلحة الرئيسية للمنازعات

وتكلف بـ: دراسة كل طعون نزاعية أو اعفائية موجهة للمركز الجوارى للضرائب؛

- التكفل بإجراء التبليغ و الأمر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقررة؛

- متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية.

تعمل على تسيير:

(أ) مصلحة الاحتجاجات، وتكلف بـ:

- دراسة الطعون المسبقة المتعلقة بوعاء الحقوق والضرائب والرسوم المتنازع عليها؛

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال الملاحقات أو الإجراءات المتصلة بها

أو إلى المطالبة بأشياء تم حجزها.

(ب) مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية، وتكلف بـ:

- دراسة الطعون الخاضعة لاختصاص لجان طعن للضرائب المباشرة و الرسم على القيمة المضافة

ولجان الطعن الإعفائي؛

- متابعة الطعون والشكاوى التي تقدم أمام الهيئات القضائية وذلك بالاتصال مع المصلحة المعنية في

المديرية الولائية للضرائب.

ج) مصلحة التبليغ والأمر بالصرف، في حدود الاختصاص القانوني للمركز الجوّاري للضرائب، وتكلف
بـ:

- تبليغ القرارات المتخذة في مجال مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة و إلى المصالح المعنية ؛
- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة و إعداد الشهادات المتصلة بها؛
- إعداد المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات، وتبليغها إلى المصالح المعنية للتكفل بها.

4.1.3. القباضة

، وتكلف بـ: التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت أو بعنوان جداول عامة أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛

- تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة؛
- مسك محاسبية مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدّة إلى مجلس المحاسبة.

تعمل على تسيير:

- أ) مصلحة الصندوق؛
- ب) مصلحة المحاسبة؛
- ج) مصلحة المتابعات.

تنظّم مصلحة المتابعات في شكل فرق.

5.1.3. مصلحة الاستقبال والإعلام

وتكلف بـ:

تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛

- نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمركز الجوّاري للضرائب.

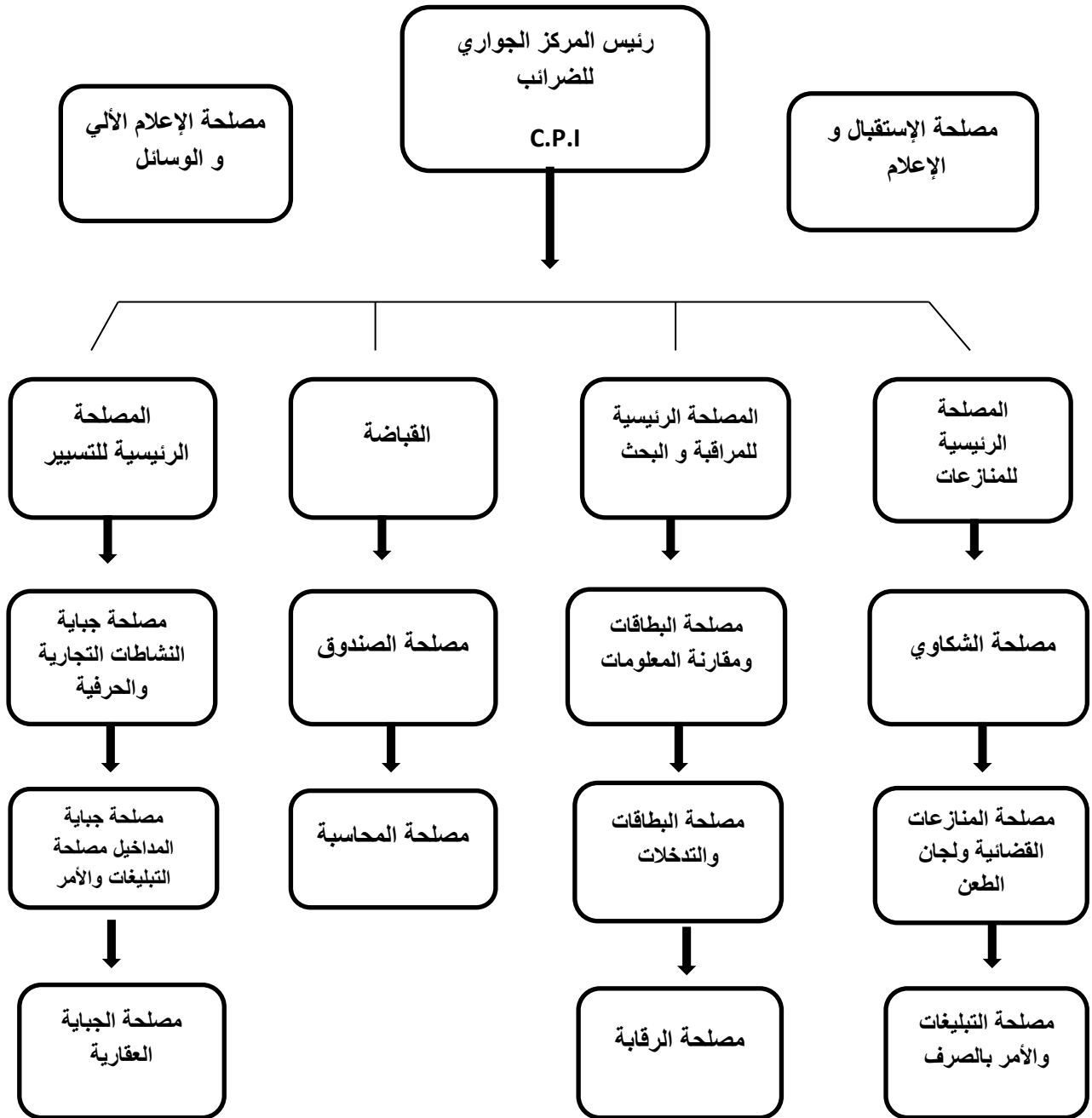
6.2.3. مصلحة الإعلام الآلي و الوسائل

وتكلف بـ: استغلال التطبيقات المعلوماتية و تأمينها، وكذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها؛ و إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات؛ الإشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وأمن المحلات.¹

¹ - وثائق مقدمة من طرف المركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة

2.3. الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب بالعبّادة¹

الشكل رقم (07): يمثّل الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب بالعبّادة



¹ - من إعداد الطالب بإعتماد على وثائق المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : المنهجية المتبعة في الدراسة

1. المنهج المستخدم ومجالات الدراسة

قبل القيام بإختبار صحة الفرضيات التي قام عليها موضوع البحث، لا بد أولاً من عرض الإطار المنهجي حيث نبيّن مجالات الدراسة ومختلف التقنيات المستخدمة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية ، وثانياً الفترة الزمنية والمكانية لإجراء هذه الدراسة

1.1. المنهج المستخدم

اسخدمنا المنهج الوصفي و التحليلي

يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم ، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً كما ونوعاً¹

ويعرف المنهج الوصفي بأنه " طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كما وكيفا ، وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ، ثم تصنيفها وتحليلها والوصول إلى النتيجة².

2.1. مجالات الدراسة

توجد ثلاث مجالات رئيسية: المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، وعليه فمجالات الدراسة جاءت كالتالي:

1 - عمار بوحوش ومحمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية) 1995، 129.
2 - رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1.(الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر) ، 2007، 86.

* **المجال المكاني للدراسة:** والمقصود به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية ، وقد تمت في المركز الجوّاري للضرائب ، وهي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة من خلال ما تقدمه من خدمات متنوعة للمجتمع، يقع المركز الجوّاري للضرائب في الجهة الشرقية لمدينة العبادلة ولاية بشار

* **المجال الزمني للدراسة:** تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وقد أجرينا دراستنا الميدانية بالمركز على مراحل وهي كالآتي:

المرحلة الأولى : في يوم 12 مارس 2021 ، أول زيارة استطلاعية وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن المركز والتعرف عليه وجمع معلومات حوله، تعرفنا على مدير المؤسسة بهدف أخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة وتعرفنا بعدها على رئيس مصلحة الموارد البشرية، وتحدثنا معه كذلك عن موضوع دراستنا الحالية (دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة .

ثم أعدنا الزيارة يوم 17 مارس 2021 ،حيث تحصلنا على الموافقة النهائية بإجراء الدراسة الميدانية بالمركز بداية من التاريخ المحدد أعلاه إلى غاية 17 جوان 2021.

المرحلة الثانية : في يوم 08 أفريل 2021 قمنا بتسجيل ملاحظتنا حول طريقة سير العمل داخل المركز.

المرحلة الثالثة قمنا بتوزيع الإستمارات النهائية يوم 19 ماي 2021 وتم إسترجاعها بعد يومين من توزيعها.

2. أدوات جمع البيانات الميدانية

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء البحث الميداني وكأي دراسة يعتمد الباحث على أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة ،سواء من أجل إيجاد الإجابة على أسئلة الدراسة أو لاختبار فرضياتها¹. فلقد اعتمدنا في هذه الدراسة على ثلاثة أدوات لجمع البيانات وهي:

أ/ الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الوسائل التي عرفها الإنسان واستخدمها في جمع بياناته ومعلوماته منذ أقدم العصور وهو لا يزال حتى الآن يستخدمها في حياته اليومية العادية وفي إدراك وفهم كثير من الظواهر الطبيعية والاجتماعية النفسية التي توجد في بيئته ومجتمعه، حيث يستطيع الباحث بملاحظة

¹ - عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية (الأردن: دار المسيرة للنشر) ،2008،154.

بعض الظواهر والسيطرة على عناصر المشكلة ومعالجتها ويمكن الإشارة إلى معناها العام بالقول: "بأنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه .

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة ، وهي ملاحظة عرضية لا تهدف إلى الكشف عن حقائق محددة وهي تأتي دون ضبط علمي أو اتخاذ قرارات أو إجراءات معينة أو استخدام أجهزة أو أدوات قياس دقيقة لتحديد أبعاد أو سمات الظاهرة المدروسة ، ويقوم الباحث فيها بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي.¹

وقد تم التركيز على ملاحظة الاتصالات الداخلية التي تتم بين العاملين في المؤسسة المستقبلية عن طريق ملاحظة سلوكهم وردود أفعالهم ، وتأثير ذلك على أدائهم.

ب/ السجلات والوثائق: هي وسيلة توفر على الباحث كثيرا من الجهد والوقت ، وتقدم له معلومات موثقة سابقة وأنية وهي وثائق رسمية في مجموعها . لقد تم الحصول عليها من ميدان الدراسة، حيث توضح هذه الوثائق الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحدد الأدوار ومختلف مهام المكاتب.

ت/ الإستبيان: يعتبر الإستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها ويعتمد الإستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها شافية بالتمام.²

وإستمارة الإستبيان تعد أداة أساسية لجمع المعطيات البيانية، وهي من أكثر الأساليب شيوعا أنها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره للبوخ بها.³

وبالنسبة لإستمارة هذا البحث فقد اشتملت على 4 محاور رئيسية ، كل محور تضمن مجموعة أسئلة موزعة كالتالي:

● البيانات الشخصية

● المحور الأول : اتجاهات الإتصال الداخلي لمركز الجواري للضرائب بالعبادة

● المحور الثاني: مكانة الموارد البشرية داخل المركز الجواري للضرائب

1 - جودت عزت طوى، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، ط1. (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع) 2002، ص135

2 - عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي (د.ب: دار النشر مكتبة مدبولي) ، 148، 1999.

3 - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط2. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية) ، 220، 2005.

• المحور الثالث: دور الإتصال الداخلي في توطيد العلاقات الإنسانية بين إدارة المركز و موظفيها

3. مجتمع البحث و عينة الدراسة

أ/ مجتمع البحث : هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث " ، وبالتالي مجتمع البحث في دراستنا هذه هو جميع موظفي المركز الجواري للضرائب بالعبادلة العاملون بها خلال السنة الجامعية 2022/2021 ، تتكون من عدة موظفين في كل المستويات المهنية، والتي بلغ عددهم 20

ب/ عينة الدراسة : العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ، و الممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، بحيث يمكن تعميم نتائج العينة على مجتمع البحث ، فعينة الدراسة تتكون من 14 موظف وبعد تطبيق أداة الدراسة إستعدنا 14 إستبيان من مجموع 20 إستبيان موزع على العينة وكلها صالحة للتحليل وهي نسبة ممتازة

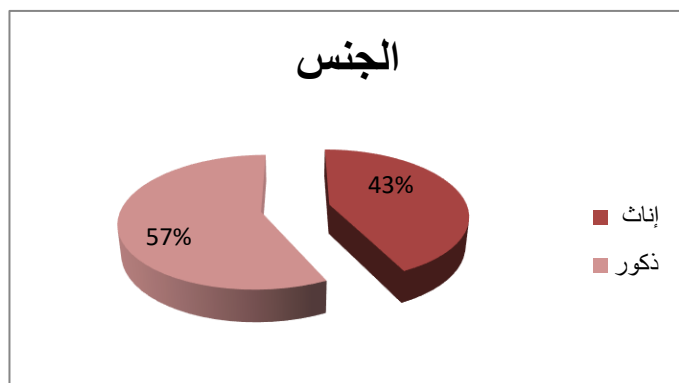
وعلى أساس تركيبية المركز الجواري للضرائب ، والموضحة في الهيكل التنظيمي كما يبينه الملحق رقم (07) ، نقوم بتوزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجوبين كما يوضحه الجدول رقم (03)

الجدول رقم (03) : نتائج السؤال المتعلق ب جنس أفراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة
إناث	6	42.86
ذكور	8	57,14
المجموع	14	%100

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (08): دائرية نسبية لنتائج السؤال المتعلق بالجنس



المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على الجدول رقم (03)

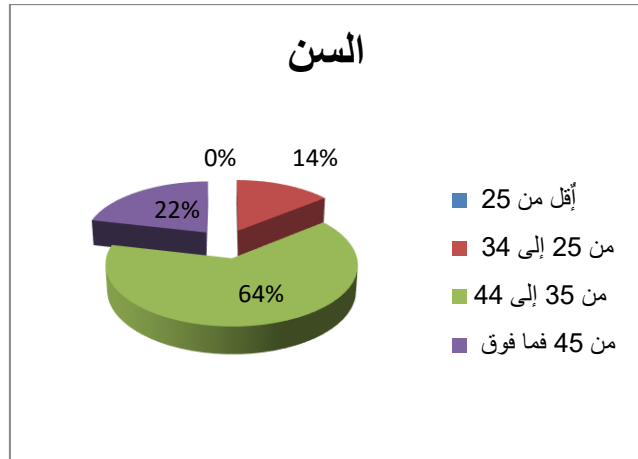
التعليق : نلاحظ أن نسبة الموظفين بين الذكور والإناث غير متفاوتة أي نسبة الذكور تساوي %57 و نسبة الإناث تساوي %43، ويفسر هذا الاختلاف بين نسبة الإناث والذكور، إلى حقيقة طغيان العنصر النسوي على عالم الشغل في كل المؤسسات ، وتزامن ذلك مع التفتح الفكري والثقافي للعقلية الجزائرية، حيث نجد المرأة تنافس الرجل في معظم الأعمال المهنية .

الجدول رقم (04): يبين نتائج السؤال المتعلق بالسن

النسبة المئوية	التكرار	الإقتراحات
0	0	أقل من 25
14,28	2	من 25 إلى 34
64.29	9	من 35 إلى 44
21.43	3	من 45 فما فوق
%100	14	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (09): دائرية نسبية لنتائج السؤال المتعلق بالسن



المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على الجدول رقم (04)

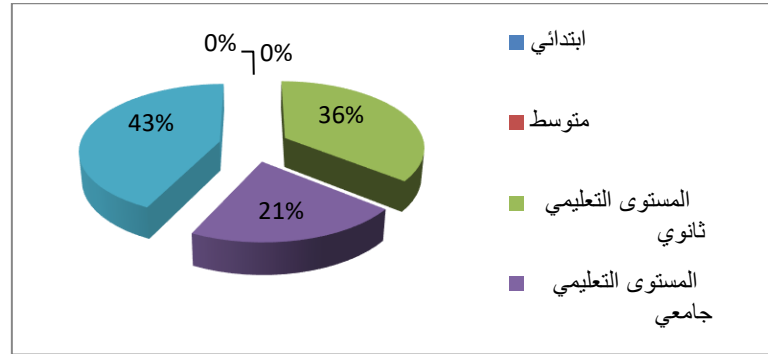
التعليق : يعد عامل السن من أهم البيانات الشخصية التي يستعين بها الباحث لقياس مركز ودور الفرد في الجوانب الاجتماعية والإقتصادية، ومن خلال الجدول الذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن نلاحظ أن العينة توزعت إلى ثلاثة فئات عمرية حسب ما تشير إليه النتائج الكمية ، حيث تبين أن الفئة العمرية المحصورة بين (35 _ 44) هي الفئة المسيطرة بنسبة (64 %) ، و في المرتبة الثانية الفئة الأكثر من 45 سنة بنسبة (22%) و هذه النتيجة منطقية نظرا لسنوات العمل الطويلة في المؤسسة ، و أخيرا فئة (25_34) بنسبة (14%) ولا وجود للموظفين الأقل من 25 سنة في المرك الجوّاري للضرائب بالعبادلة .

الجدول رقم (05) : يبين النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	الخاصية	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي	
0	0	متوسط	
35,71	5	ثانوي	
21,43	3	جامعي	
42,86	6	معهد متخصص	
%100	14	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج الإستبيان

الشكل رقم (10) : متغير مستوى التعليمي في عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على الجدول رقم (05)

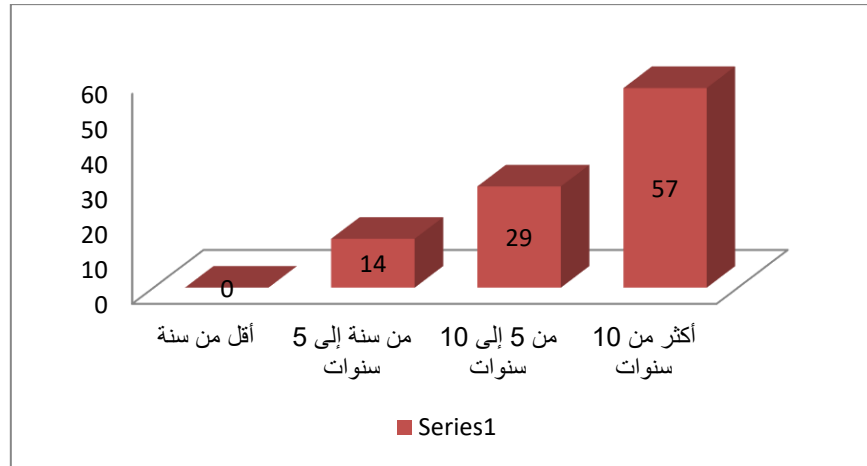
نلاحظ أن نسبة الأفراد المتخرجين من المعهد المتخصص هي الأعلى و الأكبر حيث تقدر ب 43% و 36% ذو مستوى ثانوي و هي نسبة متوسطة ،أما نسبة المستوى جامعي فهي نسبة قليلة تقدر ب 21% فقط و آخر نسبتين تمثل 0% هذا ما يدل على عدم وجود أي موظف ذو مستوى متوسط و ابتدائي .

الجدول رقم (06) : يمثل الأقدمية لأفراد العينة

النسبة المئوية %	التكرار	السنوات	الأقدمية
0	0	أقل من سنة	
14.29	2	من سنة إلى 5 سنوات	
28.57	4	من 5 إلى 10 سنوات	
57.14	8	أكثر من 10 سنوات	
%100	14	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا لنتائج الإستبيان

الشكل رقم (11) : يبين الأقدمية لأفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على الجدول رقم (06)

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن عدد كبير من أفراد العينة لموظفي المركز الجوارى للضرائب هم ذوي الخبرة المهنية التي تزيد عن 10 سنوات بنسبة تقدر 57% وهذا ما يؤكد امتلاك الموظفين للخبرة في مجال عملهم ، تليها فئة (5 _ 10) حيث تقدر نسبتها ب 29%، أما أفراد العينة التي أقدميتها من سنة إلى 5 سنوات تمثل الأقلية حيث تتراوح نسبتها إلى 14% وذلك راجع لفتح فرص جديدة للعمل داخل المركز الجوارى للضرائب .

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها و تحليلها تبقى نتائج غامضة و غير معروفة ، ما لم يتم الإعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة و يستطيع القارئ الإطلاع عليها ، و قد اعتمدنا في بحثنا على أسلوبين هما :

الأسلوب الكمي : و هو الأسلوب الذي استعملناه فيه النسب المئوية و الجداول التكرارية و الدوائر النسبية عن طريق Excel

الأسلوب الكيفي :اعتمدنا فيه الجانب الوصفي في التحليل و التعليق على النتائج

1. اتجاهات الإتصال الداخلي للمركز الجوارى بالعبادلة

لنهم حقيقة وواقع الإتصال الداخلي في المركز الجوارى للضرائب بالعبادلة و دراسته من عدة جوانب قمنا بطرح (04) أسئلة تدخل ضمن المحور الأول من الاستبيان ، وبناء على الإجابات التي تحصلنا عليها من المحور للإستبيان ، أجرينا دراسة تحليلية كما يلي :

السؤال رقم 1 : هل تتواصلون مع محيطكم في العمل ؟

هنا كانت جميع الأجوبة بنعم أي أن جميع أفراد العينة يتواصلون مع بعضهم البعض في المركز الجوّاري للضرائب

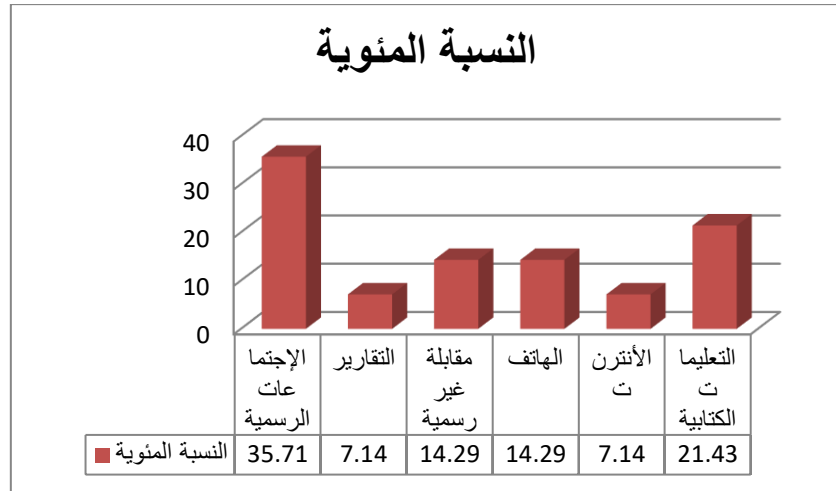
السؤال رقم 2 : لكي يتم الإتصال بين عاملين يجب أن تتوفر على وسائل الإتصال فما هي الوسائل المعتمدة في ذلك

الجدول رقم (07): يبين وسائل الإتصال الداخلي المستعملة في المركز

النسبة المئوية	التكرار	الإقتراحات
35.71	5	الإجتماعات الرسمية
7.14	1	التقارير
14.29	2	مقابلة غير رسمية
14.29	2	الهاتف
7.14	1	الأنترنت
21.43	3	التعليمات الكتابية
%100	14	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (12): يبين وسائل الإتصال المستعملة في المركز



المصدر : من إعداد الطالبة بلإعتماد على الجدول رقم (07)

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 35% من أفراد العينة التي أجابت بأن وسائل الإتصال الداخلي و المستعملة في المركز الجوّاري للضرائب هي الإجتماعات الرسمية ، بينما نسبة 21 % من العينة ترى أن وسائل الإتصال بكثرة تتمثل في التعليمات الكتابية ، و 14% تمثل كل من المقابلة الغير رسمية و الهاتف ، و نسبة 7 % من العينة ترى أن الوسيلة المستخدمة بكثرة هي كل من الأنترنت و التقارير .

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا أن وسائل الإتصال المستعملة بكثرة في المركز الجوّاري للضرائب هي الإجتماعات الرسمية و التعليمات الكتابية لنقل المعلومات و التعليمات بين الأفراد العاملين بالمركز ، حيث نعتبر أن الوسائل الإتصالات الرسمية هي الشائعة بين عمال المركز، و عدم إعطاء أهمية كبيرة لوسائل أخرى مكتملة كالوسائل التكنولوجية الرقمية الحديثة لدى إدارة المركز والتي مفادها تحقيق ما يسمى بالفعالية في الإستجابة لإحتياجات الموظفين من جهة و المواطنين من جهة أخرى ، حتى يتسنى لهم تدعيم علاقاتهم ببعضهم البعض و كذا تحقيق مشاريعهم العلمية من أجل الوصول إلى المستوى المنشود ، إضافة إلى هذا العنصر أن تكنولوجيا الإتصال و الرقمنة سيسمحان للموظفين في المركز بتحقيق ما يسمى السرعة و الدقة في نقل المعلومات ، فلا إتصال رقمي أصبح وجوده مهم في الإدارات الجزائرية عامة و إدارة المركز الجوّاري بالعبادلة خاصة .

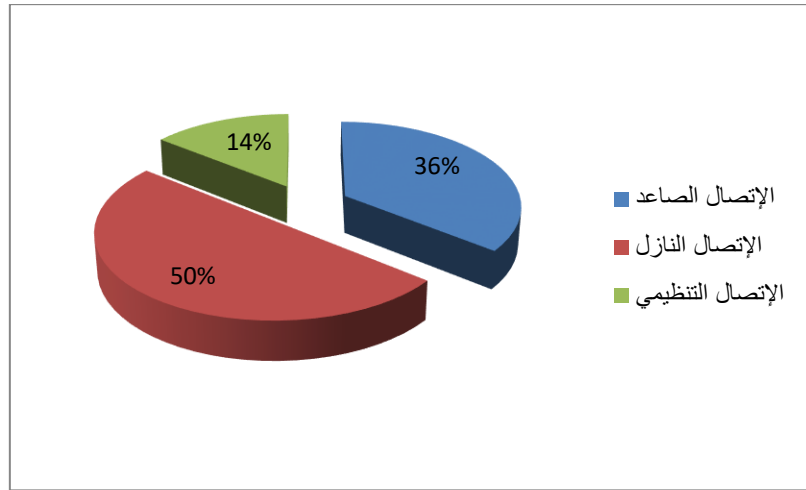
السؤال رقم (03) : ما هي اتجاهات الإتصال الداخلي المستعملة في وحدتكم ؟

الجدول رقم (08) : يمثل اتجاهات الإتصال المستعمل في المركز

النوع	التكرار	النسبة المئوية
الإتصال الصاعد	5	35.71
الإتصال النازل	7	50
الإتصال التنظيمي	2	14.29
المجموع	14	%100

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا لنتائج الإستبيان

الشكل رقم (13): يمثل إتجاهات الإتصال المستعملة في المركز



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (08)

التعليق: نلاحظ من الجدول رقم (05) أن نسبة 50% أي نصف مجموع العينة ترى أن الاتصال يكون اتصال نازل أي من الأعلى إلى الأسفل ، في حين أن نسبة 36% من المستجوبين يرون أن الاتصال يكون صاعدا أي من الأسفل إلى الأعلى، و نسبة 14% من أفراد العينة أجابت بأن اتجاه الاتصال الداخلي يكون تنظيمي (أفقي) أي بين المصالح.

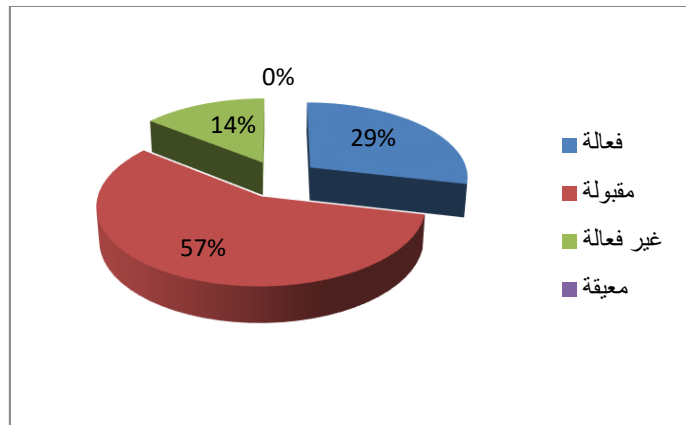
مما سبق نستنتج أن اغلب الاتصالات تكون من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا إلى رؤساء المصالح والموظفين، ويكون ذلك على شكل أوامر وقرارات تنفذ وتوجيهات، أما الاتصال الصاعد من الموظفين إلى الإدارة تكون على شكل اقتراحات وتقارير وشكاوي، كما نجد الاتصال في نفس المستوى الوظيفي وذلك من اجل القيام بالعمل المطلوب منهم وتنفيذ الأوامر

السؤال رقم (04) : كيف تقيمون وسائل الإتصال في وحدتكم ؟

الجدول رقم (09): يبين تقييم وسائل الإتصال في C.P.I

النسبة المئوية	التكرار	الإقتراحات
28.57	4	فعالة
57.14	8	مقبولة
14.29	2	غير فعالة
0	0	معيقة
%100	14	المجموع

الشكل رقم (14): تقييم وسائل الإتصال في المركز الجوّاري للضرائب



المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على الجدول رقم (09)

التعليق : المعطيات السابقة تبين أن أكثر من نصف أفراد العينة يقيمون وسائل الإتصال الداخلي على أنها مقبولة بنسبة 57% ، بينما 29% من الأفراد المستجوبين يقيمون وسائل الإتصال على أنها فعالة، كما قيموا بعض أفراد العينة وسائل الإتصال بأنها غير فعالة 14% .

و عليه يمكن أن نستنتج أن وسائل الإتصال في المركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة مقبولة، بمعنى أنها تؤدي الغرض المطلوب منها، أي عن طريقها يتم فهم مضمون الرسالة الإتصالية بنسبة كبيرة ، مقارنة

كون وسائل المستعملة في الإتصال الداخلي معيقة أي لا يتم من خلالها فهم مضمون ومحتوى الرسالة الإتصالية .

2. مكانة الموارد البشرية داخل المركز الجوّاري للضرائب

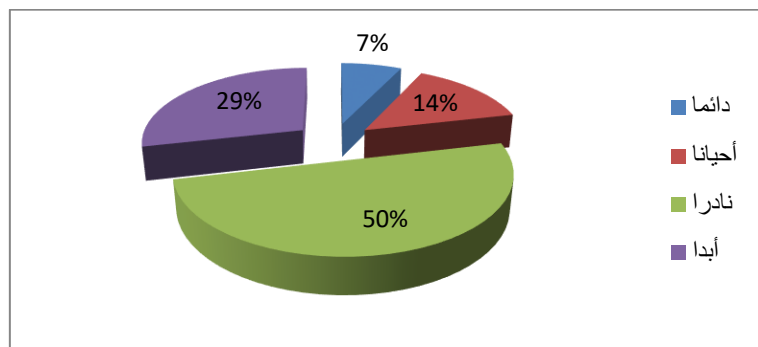
السؤال رقم (05) : هل يتم إشراككم في عملية إتخاذ القرارات ؟

الجدول رقم (10): يبين نسبة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار

النسبة المئوية %	التكرار	الإقتراحات
7.14	1	دائما
14.29	2	أحيانا
50	7	نادرا
28.57	4	أبدا
%100	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لنتائج الإستبيان

الشكل رقم (15): يبين نسبة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (10)

التعليق: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن نسبة 50% أي نصف أفراد العينة أجابت ب نادرا ما يتم اشراكهم في إتخاذ القرارات ، و تليها نسبة 29% أجابت ب أبدا ، بينما نسبة 14% ترى

أنها أحيانا ما يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات ، و أخيرا نسبة قليلة فقط من أفراد العينة أجابت ب دائما ما يتم إشراكهم في إتحاد القرارات و هي نسبة 7% .

و منه نستنتج أن جل المبحوثين يدركون جيدا عند إجابتهم لهذا السؤال أنهم لا يشاركون في عملية إتخاذ القرارات، إن قراءتنا لمحتوى إجابات هذا السؤال الجد هام تؤكد لنا أن المؤسسة لم تعتمد في ادارة مواردها البشرية على عملية تحديث أساليب الإتصال و المشاركة الفعلية للعاملين

إن المورد البشري اليوم أصبح يشكل قوة الدفع لدى المشروع المؤسسي و لا يمكن إعتباره كائن منفذ لنشاطات المؤسسة بل أبعد و أشمل من ذلك فهو فاعل و مشارك في تحديد مسار ونشاط المؤسسة ، فالمركز الجوارى للضرائب بالعبادلة يجب أن يستثمر أكثر في تحسين مستوى إشراك العاملين بالمؤسسة و ذلك من خلال عملية التجنيد لذكاءهم الفردي و الجماعي أو التنظيمي ككل و هذا من أجل دفع المؤسسة الى الإنتقال الى مستوى إداري إشراكي يقوم على تحديد الإبداع و تحقيق ما يسمى برفاهية المورد البشري و الوصول بخلق ما يسمى نوع من التكامل،التوان و التوافق بين طموح هؤلاء العاملين و تحقيق الأهداف الإدارية و المالية للمركز الجوارى للضرائب بالعبادلة .

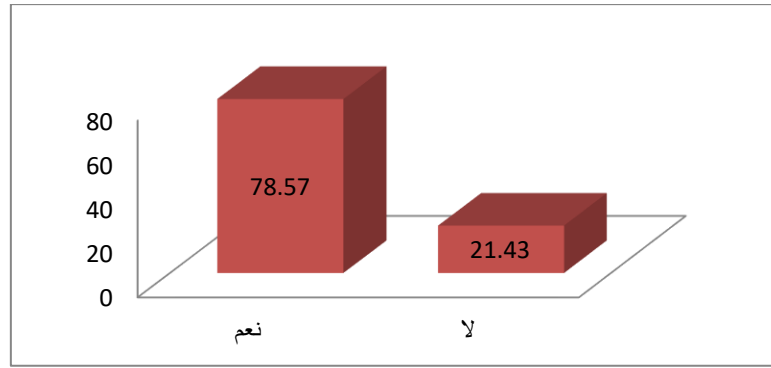
السؤال رقم (06): هل يتم أخذ شكاويكم بعين الإعتبار من طرف إدارة المركز ؟

الجدول رقم (11): يبين نسبة أخذ شكاوي أفراد العينة بعين الإعتبار من طرف إدارة المركز

الإقتراحات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	78.57
لا	3	21.43
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج الإستبيان

الشكل رقم (16): يبين نسبة أخذ شكاوي أفراد العينة بعين الإعتبار من طرف إدارة المركز



المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على نتائج الجدول

التعليق : نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلب الموظفين نسبة (78%) من أفراد العينة أجابت بنعم و نسبة (21%) كانت إجابتهم ب لا ، و منه نستنتج في هذا السؤال و المتمثل في طرح إنشغالات العاملين فيما يخص احتياجاتهم و الأخذ بعين الإعتبار شكاويهم من طرف إدارة المركز الجواري للضرائب بالعبادلة ان نتائجه تؤكد لنا أن الإدارة و على رأسها كافة المشرفين و القائمين على توجيه مسار العاملين يعتمدون في إدارتهم اليومية على عملية الإصغاء و الأخذ بعين الإعتبار مختلف الشكاوي و خاصة المتعلقة بمسارهم المهني ، إننا ندرك جيدا أن الإهتمام بالعاملين مع التقرب إليهم و السماح لهم بعرض مشاكلهم الوظيفية و الإجتماعية يعتبر عنصر إيجابي للنظام الإتصالي المعتمد به من طرف إدارة المركز الجواري للضرائب ، فهذا العنصر يجب أن يدعم حسب رأينا بسياسة إتصالية داخلية ناجعة و ذلك من أجل بلورة مفهوم الإصغاء و العمل به نحو تحقيق جل الأهداف الإستراتيجية لإدارة الضرائب

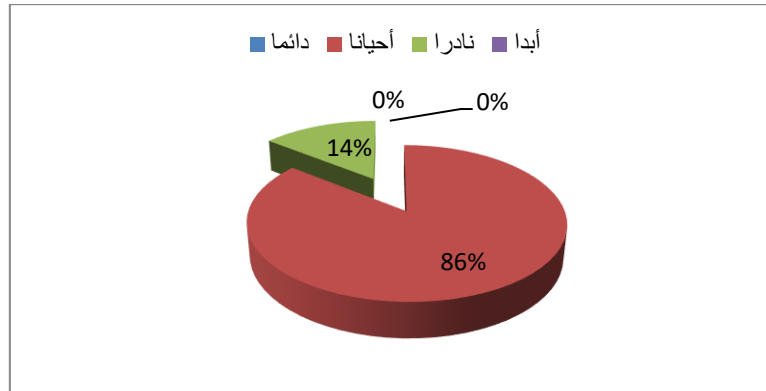
السؤال رقم (07): هل تقوم المؤسسة بإقامة دورات تكوينية لفائدكم ؟

الجدول رقم (12): نسبة إقامة دورات تكوينية للعمال

الإقتراحات	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	0	0
أحيانا	12	85.71
نادرا	2	14.29
أبدا	0	0
المجموع	14	100%

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (17): يبين نسبة إقامة دورات تكوينية للعمال



المصدر : من إعداد الطالبة بلإعتماد على نتائج الجدول رقم (12)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد العينة أجابت ب أحيانا أي حوالي (86%)، و نسبة (14%) كانت إجابتها ب نادرا

و منه يمكن أن نستنتج أن المركز الجوارى للضرائب نادرا ما يقوم بفتح دورات تكوينية للعمال مع أن تكوين العمال و تدريبهم نحو مناهج و تطبيقات إدارية و إتصالية أكثر حداثة سيعود بفائدة و منافع كثيرة لتطور ادارة الضرائب فإن الإثراء الفردي و الجماعي لمختلف العاملين سيشكل حتما أحد الوسائل الإستراتيجية التي من خلالها ستحقق الثقافة الإدارية و سيساهم بشكل واسع في بناء عمال ذو مستوى عالي، وكما نعلم أن جيدا أن نجاح أو فشل أي مشروع مؤسستي ما هو إلا نتاج للعمليات الإتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة .

3. دور الإتصال الداخلي في توطيد العلاقات الإنسانية بين إدارة المركز و موظفيها

السؤال رقم (08): هل علاقتك الشخصية برئيسك جيدة ، حسنة أم ضعيفة ؟

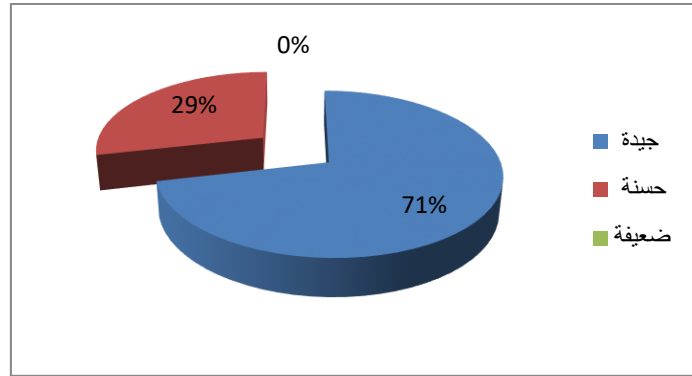
الجدول رقم (13): يبين طبيعة العلاقة بين الموظفين و رؤساءهم

الإقتراحات	التكرار	النسبة المئوية %
جيدة	10	72
حسنة	4	28
ضعيفة	0	0

المجموع	14	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (18) : يبين طبيعة العلاقة بين الموظفين و رؤساءهم



المصدر : من إعداد الطالبة بلاعتماد على الجدول رقم (13)

التعليق : نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد العينة أجابت بأن لديها علاقة جيدة مع مدير المركز الجوّاري بالعبادلة و التي تقدر ب (71%)، و نسبة (29%) من أفراد العينة أجابوا بأن لديهم علاقة حسنة .

فعن طريق نتائج الإستبيان و ملاحظتنا الميدانية راينا أن مختلف الموظفين لدى المركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة تربطهم علاقات إنسانية إيجابية و ذلك لكونهم ينتمون لنفس المنطقة بما تحمله من قيم و معايير و ثقافة تقوم على أساس الإحترام المتبادل بين مختلف الأطراف العاملة بالمركز،

إن طبيعة هذه العلاقات يجب الإستثمار فيها بشكل أوسع و العمل على توجيهها نحو التحسين المستمر و الوصول بها إلى مستوى علاقاتي و ثقافي مبني أكثر على الثقة المتبادلة في مختلف علاقات المؤسسة سواء العلاقات الرسمية أو تلك الغير رسمية و الإنسانية .

السؤال رقم (09): هل تقوم إدارة المؤسسة بخلق نشاطات و مناسبات للتخفيف من ضغط العمل عليكم ؟

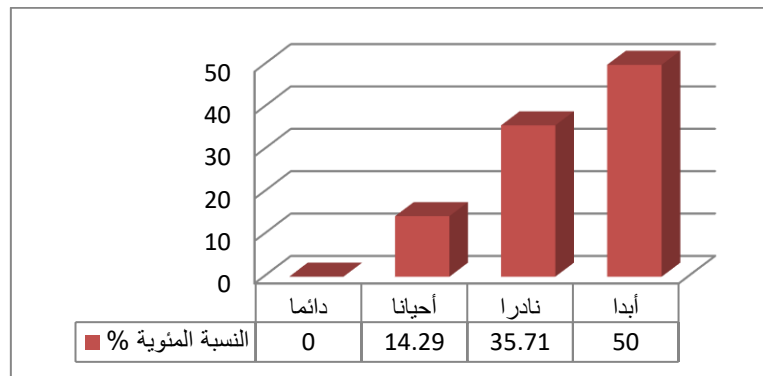
الجدول رقم (14): يبين نسبة خلق المؤسسة فضاءات مريحة للعمال

الإقتراحات	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	0	0

أحيانا	2	14.29
نادرا	5	35.71
أبدا	7	50
المجموع	14	%100

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (19): يبين نسبة خلق المؤسسة فضاءات مريحة للعمال



المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على نتائج الجدول رقم(14)

يوضح الجدول أن نسبة (50%) أن نصف الموظفين من أفراد العينة أجابت ب أبدا ، ونسبة (35%) من العينة اجابت ب نادرا ، و أخيرا نسبة (14%) قليلة فقط من العينة أجابت ب أحيانا .

فيمكن القول أن مجموع العاملين المستجوبين و الذين يمثلون (14) عامل من المجموع الأصلي للدراسة يؤكدون أن المركز الجوارى لم يستثمر بشكل كافي في عمليات خلق فضاءات إتصالية هادفة و مثمرة لمناخ العمل ، إن المركز الجوارى بقي يسيطر عليه الثقافة الإدارية و البيروقراطية بدلا من التحول إلى ثقافة إتصالية تقوم أساسا على تجنيد الطاقات البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة و الوصول بها إلى مستوى عالي من العطاء و الإنتاجية فمن الأسباب الرئيسية التي جعلت المركز الجوارى للضرائب بالعبادة يتمتع أو غير مهتم بخلق جو من الراحة و الرفاهية للموظفين هيا عدم إهتمامه بالجانب الإنساني ، طبيعة المؤسسة ، عدم وجود جهاز مختص يقوم بتنظيم مثل هذه الأحداث و المناسبات و أيضا عدم تخصيص موارد مالية لتلك النشاطات .

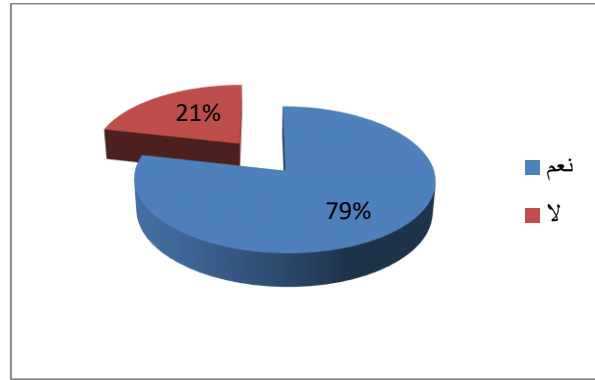
السؤال رقم (10): هل الحوافز تؤثر على فاعلية اداء الموظفين لمهامهم داخل المركز؟

الجدول رقم (15): يبين مدى تأثير الحوافز على فاعلية اداء الموظفين

النسبة المئوية %	التكرار	الإقتراحات
78	11	نعم
22	3	لا
%100	14	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (20): يبين مدى تأثير الحوافز على فاعلية اداء الموظفين



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على الجدول رقم (15)

يوضح الجدول رقم (15) يبين إذا كانت الحوافز تؤثر على فاعلية اداء الموظفين لمهامهم فكانت معظم الاجابات "نعم" بنسبة قدرت ب79% فهم يرون بأن الحوافز تساعد على أداء مهامهم بشكل احسن لانهم يحسون باهتمام الادارة بهم باعتبارهم عنصرا فعالا في المركز الجوارى للضرائب ، وكذا تثمين مجهوداتهم في حين بلغت نسبة الاجابة ب "لا" 21% وهذا راجع الى انهم يعتبرون الحوافز مجرد نظام وأسلوب تتبعه الإدارة و أنهم عادة لا يتلقون أية حوافز من طرف الادارة.

خلاصة الفصل الثالث :

إن أهم إستنتاجاتنا من خلال انجازنا لهذه الدراسة الميدانية و من خلال نتائج الإستبيان يمكن الإشارة الى أن الإتصال الداخلي في المركز الجوارى للضرائب غير كافي لتحسين أداء الأفراد و تطوير النظام الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، و ذلك راجع إلى عدة أسباب منها أنها لا تهتم بتنظيم و تطبيق خطوات و مراحل الإتصال ، وكذلك أن المؤسسة لا تطبق تقنيات ومعايير حديثة لإتصال الداخلي إنما كل شيء

يتم بشكل تقليدي فالمؤسسة لا تسعى إلى مواكبة العصر وتكوين عمالها مع ما يتناسب المحيط الخارجي لها

إن من نتائج الدراسة يمكن القول أن مستوى الأداء القائم حالياً لا يتماشى حسب رأينا مع التغيرات الإدارية و التكنولوجيا المعمول بها في مجال سياسات الإتصال الداخلي لدى المؤسسات الحديثة ، إن ما أكده لنا مجموع عينة الدراسة أن المنطق الإداري الذي يسيطر على توجيه هذا المركز هو منطق تقليدي و هذا رغم الجهود التي تبذل باستمرار في تحسين مستوى الإتصال الداخلي

إن ما يميز المركز الجواني للضرائب بالعبادة هو طبيعة العاملين كونهم يتسمون بالعلاقات الإنسانية و الغير رسمية ، فهي نقطة إيجابية و التي بحاجة ماسة إلى تدعيمها من خلال تحديث أطر و آليات الإتصال الداخلي للمؤسسة فإذا تم بطريقة و منهجية علمية محكمة سيسمح بالحد من الظواهر السلبية لا سيما الأخطار البشرية بمختلف أشكالها و التي تشكل في حقيقة الأمر عائق مهم لإدارة المؤسسة ، فالسيطرة على هذه الأخطار البشرية و العمل على تفاديها سيشكلان ما يسمى بمواجهة التحدي لمشروع المؤسسة

النصائح التي يمكن تقديمها للمؤسسة

- الإستثمار أكثر في الإتصال الداخلي
- تجنيد و الإهتمام أكثر للمورد البشري بمختلف فئاته و أبعاده الإستراتيجية و العلمية
- العمل على تحسين الإتصال الداخلي و الخارجي
- الإنضباط أكثر للعمال و الجدية في العمل
- استعمال معايير و تقنيات حديثة في عملية الإتصال
- التعامل بكل شفافية و الحد من المحسوبية عند اختيار المتكولين
- حسن استثمار الموارد البشرية و وضع استراتيجيات تكوينية تناسب كل فرد متكون (المنصب والمستوى)
- خلق نشاطات و مناسبات للتخفيف من الضغط على العمال و كسر الملل

- إن العمل على تحسين الإتصال ما هو إلا عامل من عوامل إحداث التغيير بالمؤسسة إن المؤسسة اليوم في حاجة ماسة إلى إحداث التغيير بثتى إبعاده الإستراتيجية والعملية سواء تعلق ذلك بالجوانب السلوكية او العملية الهيكلية والتدبيرية بصفة عامة

الخاتمة العامة :

انطلاقاً من دراستنا الميدانية و من البحث الذي قمنا فيه بمعالجة إشكالية ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية؟، والتي من خلالها يمكن إيضاح تأثير الإتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية، حيث أن الإتصال الداخلي شكّل المحاور الأساسية التي تم دراستها وتشخيصها من خلال محاولتنا لهذه الدراسة العلمية والتي اعتمدنا فيها على بعض الأدوات الميدانية من أبرزها، الإستبيان والملاحظة الميدانية.

نصبنا اهتمامنا وانشغالنا على دراسة واقع المؤسسة الجزائرية أو المركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة ولاية بشار الجزائر والتي تواجه صعوبات في مجال إدارة الأفراد بصفة عامة .

إن من نتائج دراستنا هذه يمكن القول أن عملية الإتصال الداخلي بالنسبة لمشروع المؤسسة تشكل مصدراً ديناميكياً في خلق ما يسمى بالتوازن، التلاحم، التوافق، والتكامل بين مختلف الأجزاء المكونة للمشروع المؤسسي، فالمؤسسة اليوم تحولت إلى فضاء لبناء المورد البشري وكذا الوصول به إلى إحداث تغيير بشتى مفاهيمه و إن حتمية العصر الحديث تفرض على منسّطي المؤسسة إعادة بناء الرأس المال البشري وهذا حتى يتسنى لها تحقيق مختلف الأبعاد الثقافية والحضرية للتكنولوجيا، فلا يمكن أن يجسد مشروع المؤسسة وتحسين أداءها التنظيمي إلا من خلال تطبيق جميع مراحل و الخطوات و وسائل الإتصال الداخلي وبمشاركة الكل بشكل جماعي .

فرغم نقاط القوة التي يتميز بها المركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة في خلق ما يسمى بجو من التوافق بين العمال من جهة و رؤساء الهياكل من جهة أخرى إلا انه تم تسجيل بعض نقاط الضعف و المتمثلة أساساً في غياب ما يسمى بالسياسة المحكمة يعتمد عليها هذا المركز في توجيه المسار الإتصالي، إلى جانب هذا يمكن الإشارة إلى أن تجربة هذه الأخيرة حسب رأي أغلبية العينة المدروسة أن الإتصال الداخلي لم يحقق كل الأهداف الإستراتيجية و الشاملة، فبقي هذا المفهوم نوعاً ما ناقصاً و ذلك بسبب طبيعة المؤسسة في شتى جوانبها التنظيمية، الهيكلية، الإدارية و البيروقراطية و التي من خلالها يصعب إشراك كل الأطراف في تحقيق ما يسمى بالفاعلية و النجاعة باعتبارهما أسس قاعدية التي يقوم بها التنظيم الحديث، فمفهوم الإتصال اليوم يختلف تماماً عن الإطار التنظيمي الكلاسيكي و ذلك لكون هذا المفهوم أصبح الإنشغال الإستراتيجي لمختلف الفاعلين و القائمين على مشروع أي مؤسسة و بالأخص المركز الجوّاري للضرائب و التي هي بحاجة ماسة إلى عملية التحديث لنمط إدارتها و تسييرها

إن فرضيات بحثنا هذا التي إعتدنا عليها أثناء انجاز دراستنا الميدانية و التي تم تأكيدها و ذلك لكون متغير الإتصال أو بالأحرى تجربة هذه الأخيرة تكاد تكون غير كافية و ذلك رغم الجهود المبذولة من

طرف الفاعلين و المركز إلا أنها و كما سبق لنا القول لم تعتمد بشكل شامل على مختلف المتغيرات العلمية و التدبيرية الكاملة .

إن جل المبحوثين يدركون جيدا من خلال إصغاءهم أن عملية الإتصال تحتاج مستقبلا إلى أكثر جهد و ذلك بالعمل على تحديث نشاط الإتصال و الوصول إلى ما يسمى ثقافة المشاركة لجميع العمال مدعما بذلك روح الإمتياز و تجنيد الذكاء الجماعي و التحسين المستمر للأداء البشري بأبعاده المختلفة لا سيما تلك الرتبطة بالكفاءة البشرية .

إن جهودنا في عملية إنجاز هذا البحث المتواضع غير مكتملة و ذلك لكون الإشكالية المطروحة معقدة و متعددة الأطراف و الجوانب ، ان دراستنا هذه ما هي إلا مدخل لبحوث و دراسات مستقبلية لاحقة.

الفرضية الرئيسية : " يساهم الإتصال الداخلي بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المركز الجوارى للضرائب "

فالإتصال الفعال يؤدي الى تحسين اداء العامل و حصوله على رضا اكبر في العمل ، فالفرد يستطيع ان يتفهم عمله بصورة افضل ويشعر بمشاركة اكبر، مما يشجع على التعاون و التنسيق وقد اثبتت بعض الدراسات ان للاتصال الفعال علاقة مباشرة بالرضا عن العمل و الاداء ، وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل ، كما ان الحوافز هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية وكان لا بد لرقى الاداء الوظيفي للعاملين في اي تنظيم او مؤسسة.

الفرضية الأولى: " الإتصال الداخلي يساهم في خلق نوع من التماسك و التفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تتحقق اهدافها . "

من خلال العرض المقدم في الفصل الاول و بالاعتماد على الدراسة الميدانية في الفصل الثالث ، لقد تأكدنا من صحة هذه الفرضية ، فعملية الإتصال الداخلي تبرز كعملية أساسية وحيوية الى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت او مرحلة معينة ، انما تستمر طوال حياة المؤسسة ، فنشاط الادارة كالتهيئة ، والتنظيم ، واتخاذ القرارات و ، التنسيق ، و الاشراف ، و المتابعة ، و الرقابة ، و التقييم وما اليها، كله ينجز بالاتصالات الداخلية، كل هذه الوظائف تعمل من خلال تبادل و انسياب المعلومات بطريقة جيدة باستعمال طرق الإتصال المناسبة لذلك.

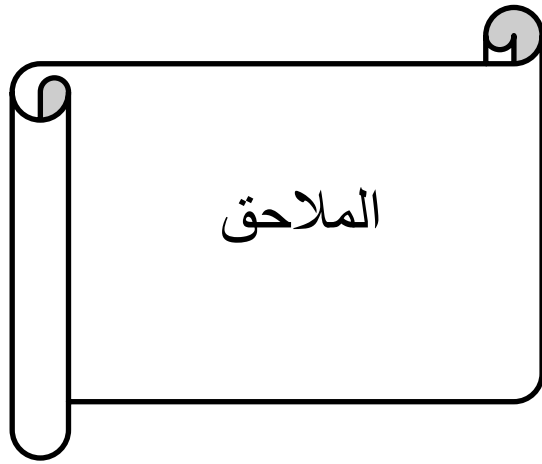
الفرضية الثانية : " للإتصال الداخلي دور له دور كبير في توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة و موظفيها "

اتضح من خلال ما توصلنا إليه من نتائج أن موظفي المركز الجوّاري للضرائب تجمعهم علاقات شخصية تتراوح بين جيدة وحسنة برؤسائهم في العمل وهو ما أكدته نسبة كبيرة من إجاباتهم ، لكن هذا لم يمنع أن أغلبية موظفي المركز لم يتلقوا أي دعم معنوي من طرف مسئولهم في مناسباتهم الشخصية ، كذلك أكد موظفي المركز أن العلاقة الشخصية التي تجمعهم برؤسائهم وزملائهم في العمل تدفعهم لبذل مزيد من الجهد في أعمالهم .

الفرضية الثالثة : " نعم هناك علاقة بين الإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي في المؤسسة "

من خلال بحثنا هذا يمكن القول بأنه توجد علاقة وطيدة و جدلية بين مفهوم الإتصال و مفهوم الأداء، حيث تتجسد في التفاعل المستمر بين هذين المتغيرين فمتغير الإتصال من خلاله يتحقق ما يسمى بالنواتج المرجوة و المتمثلة أساسا في الأداء الوظيفي ، إن هذا الأخير ما هو إلا نتاج لسياسات محكمة و التي تبذل من طرف إدارة المؤسسة و التي من خلالها يتحقق ما يسمى بإستقرار الموارد البشرية ، فالمؤسسة الحديثة تخضع بدورها إلى آليات أو ميكانيزمات بشرية تنظيمية يتم من خلالها الإستثمار في المورد البشري و الوصول به إلى أرقى مستوى

إن الإتصال بمفهومه العالمي اليوم لا يختصر فقط على مجرد إيصال معلومات من مستويات تنظيمية و هيكلية بل أشمل و أبعد من ذلك فالإتصال يكمن أساسا في تحقيق ما يسمى اللغة المشتركة و ثقافة الإبداع و التجديد المستمر و المتواصل لنشاطها



الملحق رقم 1: الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مدرسة الدراسات العليا التجارية بالقلية

كلية العلوم الإقتصادية , التجارية و علوم التسيير

تخصص : ادارة موارد بشرية

استمارة استبيان حول

دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

دراسة حالة

المركز الجوارى للضرائب بالعبادلة ولاية بشار

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2022/2021

إشراف الأستاذ: مداغ محمد الشريف

إعداد الطالبة : صالحى بشرى

سيدي ، سيديتي

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر، يشرفني أن أقدم إليكم هذا

الإستبيان حول موضوع الدراسة الحامل للعنوان التالي : دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء

الوظيفي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة في المركز الجوارى للضرائب بالعبادلة ولاية بشار

يسرني أن تجيبوا على هذه الأسئلة التي تسمح لنا بإستخلاص نتائج أكثر دقة بالنسبة للإشكالية المطروحة

في هذه الدراسة ، كما أحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي ، شاكرة لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة : ضع علامة(x) في خانة الإجابة المناسب

البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر أنثى

2 / السن :

أقل من 25 سنة من 25 إلى 34 سنة

من 35 إلى 44 سنة من 45 سنة فما فوق

3/المستوى التعليمي:

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي معهد متخصص

4/ نوع الوظيفة :

.....

5/ الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول : اتجاهات الإتصال الداخلي لمركز الجواري للضرائب بالعبادلة

01/ هل تتواصلون مع محيطكم في العمل؟ نعم أحيانا لا

02/ لكي يتم الإتصال بين عاملين يجب أن تتوفر على وسائل الإتصال فما هي الوسائل المعتمدة في ذلك ؟

<input type="checkbox"/>	الهاتف	<input type="checkbox"/>	الإجتماعات الرسمية
<input type="checkbox"/>	أنترنت	<input type="checkbox"/>	تقارير
<input type="checkbox"/>	التعليمات الكتابية	<input type="checkbox"/>	لوحة الإعلانات
		<input type="checkbox"/>	مقابلة غير رسمية

03/ ماهي اتجاهات الإتصال الداخلي المستعملة في وحدتكم ؟

الإتصال الصاعد من الأسفل الى الأعلى (صاعد للإدارة)

الإتصال النازل من الأعلى الى الأسفل (نازل من الإدارة)

الإتصال الأفقي من نفس المستوى التنظيمي (بين المصالح و المكاتب)

04/ كيف تقيمون وسائل الإتصال في وحدتكم ؟

فعالة مقبولة غير فعالة معيقة

المحور الثاني: مكانة الموارد البشرية داخل المركز الجوارى للضرائب

05/ هل يتم إشراككم في عملية إتخاذ القرارات ؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

60/ هل يتم أخذ شكاويكم بعين الإعتبار من طرف إدارة المركز ؟ نعم لا

07/ هل تقوم المؤسسة بإقامة دورات تكوينية لفائدتكم ؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

المحور الثالث: دور الإتصال الداخلي في توطيد العلاقات الإنسانية بين إدارة المركز و موظفيها

08/ هل علاقتك الشخصية برئيسك ؟ جيدة حسنة ضعيفة

09/ هل تقوم إدارة المؤسسة بخلق نشاطات و مناسبات للتخفيف من ضغط العمل عليكم؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

* إذا كانت إجابتك بدائما أو أحيانا فهل يكون ذلك عن طريق (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

إقامة تكريمات للعمال حفلات تقاعد

الإحتفال بعيد العمال و المرأة تنظيم رحلات سياحية

*أخرى تذكر

* إذا كانت إجابتك نادرا أو أبدا فهل هذا راجع الى :

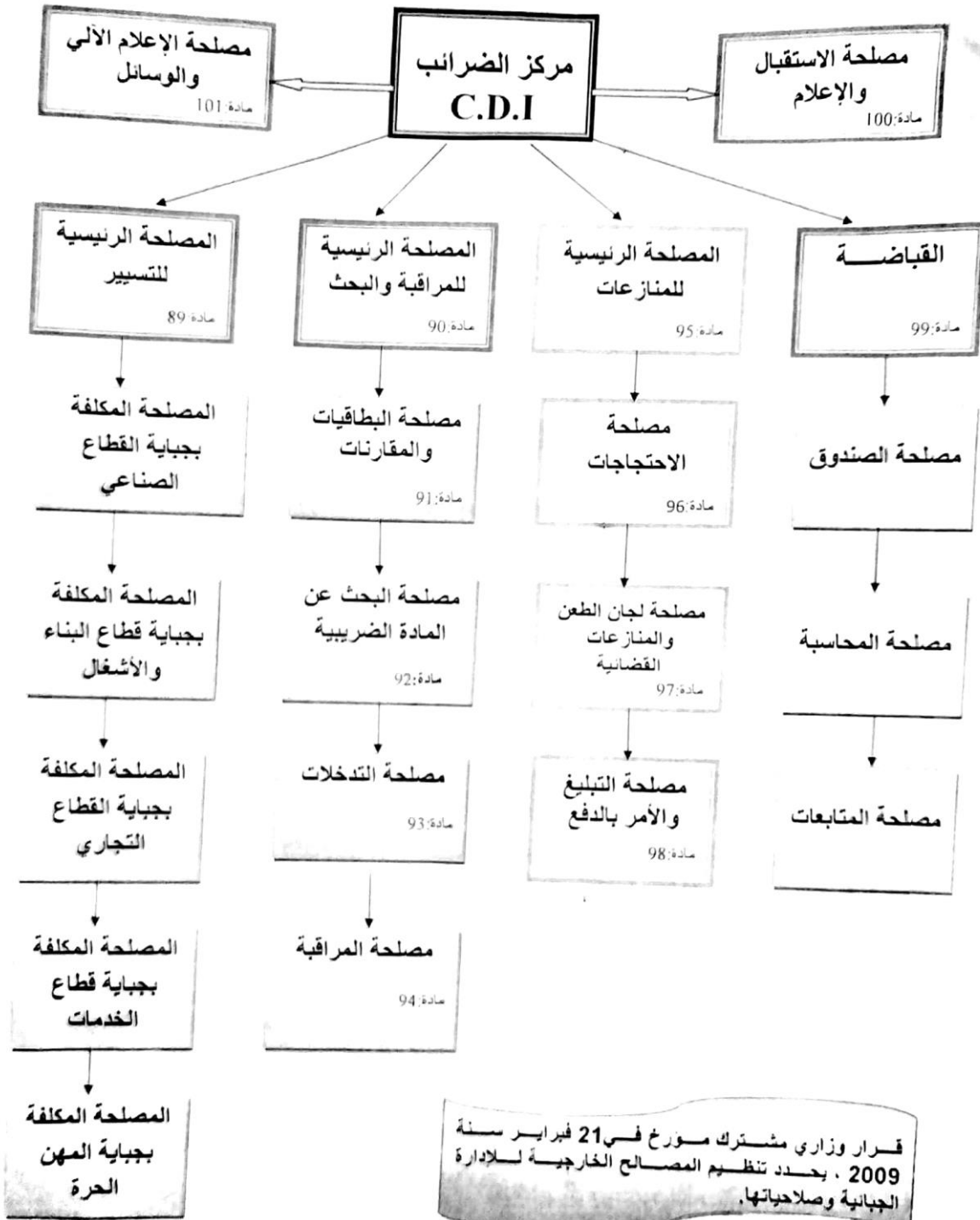
عدم الإهتمام بالجانب الإنساني و النفسي للعامل

طبيعة سياسة المؤسسة

عدم وجود جهاز مختص يقوم بتنظيم مثل هذه الأحداث و المناسبات

عدم تخصيص موارد مالية لتلك النشاطات

10/ هل الحوافز تؤثر على فاعلية اداء الموظفين لمهامهم داخل المركز ؟ نعم لا





قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 فبراير سنة 2009 ،
يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها.

قائمة المراجع الكتب

1. أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، " الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة "، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2009
2. أميرة علي محمد: "الاتصال التربوي"، دار العالمية للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2006،
3. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة للاتصالات المعلومات، القرارات, (مصر: مؤسسة شباب الجامعة)، 2008
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط10، دار الجامعة، مصر، 2001
5. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (مصر: دار المعرفة الجامعية)، 2005
6. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط2.(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية) 2005.
7. إبراهيم محمد المحاسنة: "إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" ط، 1، دار الجريد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن 2013
8. بشير (العلاق): "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم" ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
9. بوحنية قوي، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة" ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
10. ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
11. جودت شاكر محمود، "الاتصال في علم النفس" ، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013 ،
12. جودت عزت طوى، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، ط1.(الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع) 2002،
13. حمدي رضا هاشم : تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع)، 2009 ،
14. حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،) 2010
15. حمدي حسن،: وسائل الاتصال وتكنولوجيا في التعليم (الكويت: دار القلم)، 2000
16. حمداوي، وسيلة: "إدارة الموارد البشرية" الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ص 125/124
17. رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1.(الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر) 2007،

18. رضوان بلخيري، سارة جابري،: "مدخل للاتصال والعلاقات العامة"، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013
19. رحيمة عيساني: "مدخل إلى الاعلام والاتصال المفاهيم الأساسية الوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية"، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان،
20. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001،
21. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوعي: الإدارة لمحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع)، 2006
22. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر)، ط ، 2 ، 2004.
23. سهيلة عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع)، 2000
24. صالح خليل أبو أصبع: "العلاقات العامة والاتصال الإنساني"، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع)، 2004
25. صباح حمدي علي، غازي فرحان أبو زيتون، "الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)"، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن 2007.
26. صلاح عبد القادر النعيسي: الإدارة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع)، 2008
27. صباح حمدي علي، غازي فرحان أبو زيتون، "الاتصال الإداري (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)"، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن 2007
28. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي (د.ب:دار النشر مكتبة مدبولي)، 1999.
29. عمر عبد الرحيم نصر الله: "مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني"، دار وائل للنشر، ط1، عمان ، 2001
30. عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي: "أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع). 2009
31. علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطنية، "تنمية الموارد البشرية"، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 2007.
32. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر 1998
33. عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ،س.د) (د)
34. عبد البارئ إبراهيم درة وآخرون: إدارة القوى البشرية. القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق للتوريدات
35. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع)، 2007

36. عمار بوحوش ومحمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية) 1995
37. عيشوش فريد، " الاتصال في إدارة الأزمات"، ط1 ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 ،
38. عبد الغفار حنفي: " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، مصر: دار الجامعية. صفحة: 418.
39. كامل برير إدارة ، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان 1997
39. كاظم محمود خيضر : موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008)
40. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)
41. مصطفى عليان ريحي: " وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم" دار الصفاء، ط1 ، عمان.
42. محمد الدبس السردى، " الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات" ، ط1 ، دار إثراء للنشر، الأردن،
43. محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995
44. محمد محمود مهدي: الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث)، 2005 .
45. محمد الدبس السردى، " الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات" ، ط1 ، دار إثراء للنشر، الأردن، 2011
46. محمد قاسم القريوبي: " مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف"، (عمان: دار وائل، ط 2)، 2006 .
47. محمد عبد الفتاح ياغي: " مبادئ الإدارة العامة"، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع)، 2010 ،
48. وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي: " أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن"، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع)، 2009..
49. محمد قاسم القريوبي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، 2010)، ص 187.
48. محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (القاهرة: الدار الثقافية للنشر)، 2007
50. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي ط1، إثراء للنشر الأردن ، 2009
51. محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية في استخدام الأساليب العلمية الحديثة ، الجودة الشاملة الهندرة ، ط1، رضوان للنشر عمان، 2014 .
- 52 . محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، 2005 ، ص 280.

53. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية, الإسكندرية, دار الفكر الجامعي، 2007،
54. مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، (عمان دار المناهج للنشر والتوزيع)، 2013 ،
55. محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية في استخدام الأساليب العلمية الحديثة ، الجودة الشاملة الهندرة ، ط، 1 رضوان للنشر عمان، 2014 .
56. هادي نهر وأحمد الخطيب: "إدارة الإدارة والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات)" ، ط1 دار الكتب الحديث، الأردن.
57. هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية" ، ط1 ، دار الراجحة للنشر، الأردن، 2010 .
58. مدحت أبو النصر ، "الأداء الإداري المتميز" ط 1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة ، مصر ، 2012.
59. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، ربحي مصطفى عليان، "مبادئ الإدارة، وظائف المدير"، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
60. محمد الصيرفي، "الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري" ، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007،
61. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي . الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003 ،
62. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، ربحي مصطفى عليان، "مبادئ الإدارة، وظائف المدير"، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

❖ الأطروحات

01. بن علي مهلي: "دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع لولاية غليزان"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر 2010/2009
02. بلال مسرحد ، "الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009 / 2008 .
03. حورية شريط: "مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية" ، دراسة حالة شركة الأكياس و الصناديق لواد السمار، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ، سنة 2001
04. حياة بلحجار، "دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة"، دراسة حالة وحدة الغاز البترول المميع GPL ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، 2013 ، 2014.

- 05.** صادق سميرة ،مولاهم كاميليا، " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة – دراسة حالة جامعة أكلي محند أوالحاج بالبويرة - " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة أكلي محمد أوالحاج، البويرة، 2013 /2012
- 06.** ضيف الله سليمان (ضيف الله الحديثات):"أثر الاتصال الإداري على الأداء في المؤسسات الأردنية" ، دراسة حالة مؤسسة الاذاعة والتلفزيون ،رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الادارة العامة ،سنة 2013
- 07.**طلال، الشريف، عبد الملك: " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي". مذكرة لنيل شهادة الماجستير. بإمارة مكة المكرمة،2004
- 08.** عبد الرحمان إدريس ثابت ، إدارة الأعمال ، نظريات ونماذج تطبيقات ، الاسكندرية ، مصر ، 2005
- 09.** محمد قادري:"الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة في مؤسسة الخزف المنزلي تافنة" , مذكرة ليل شهادة الماستر,الجزائر, 2010
- 10** ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية ، ط 1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،2011

❖ المجلات

- 01.** - الأمين بلقاضي: الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد 2 ،الجزائر، ص71
- 02.** -بشير العلق: "نظريات الإتصال ، مدخل متكامل" ، دار البازوري، ط1 ،الأردن ، 2010 ، 25.الأمين بلقاضي: "الاتصال داخل المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد 2 ،الجزائر.
- 03.**فانزة رويم ، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ، 7 ، 2012 ،الجزائر،
- 04.**كمال برباوي، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي" ، مجلة أماراباك (2013)
- 05.**لأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعك العربي بن مهيدي، أم البواقي 2014
- 07.**كمال برباوي ، الياس سليمان ، "دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية" ، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 05 (جوان 2016)

❖ المواقع الإلكترونية

1. <https://cte.univ-setif2.dz>

2. <https://sites.google.com/site/technologytoeducation2016/12>

3. <https://www.ar-science.com>

17..... الفصل الأول : الإطار النظري لمفهوم الإتصال الداخلي

81 المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

18 1 . مفهوم الاتصال الداخلي وعناصر العملية الاتصالية

18 1.1 مفهوم الاتصال الداخلي

19 2.1 عناصر العملية الاتصالية

20 2. أهمية الاتصال الداخلي و أهدافه

12 1.2 . أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة :

13 1.1.2 .الاتصال الداخلي و اتخاذ القرارات :

13 2.1.2 .الاتصال الداخلي و التوجيه :

13 3.1.2 .الاتصال الداخلي والتنسيق:

14 2.2. أهداف الاتصال الداخلي :

14 1.2.2 . أهداف الاتصال بالنسبة للعمال :

14 2.2.2 . أهداف الاتصال للقيادات الإدارية :

15 3.2.2 . أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة:

15 3. شبكات الاتصال الداخلي

16 1.3 الشبكة المركزية

16 1.1.3 شبكة اتصال العجلة:

16 2.1.3 شكل الواي:

16 3.1.3 شبكة اتصال السلسلة:

17 2.3 . شبكة الاتصالات اللامركزية:

17 1.2.3 شكل الدائرة:

17 2.2.3 شكل النجمة (شكل الكامل المتشابك) :

17 المبحث الثاني: أنواع و مقومات الاتصال الداخلي والعوائق التي تعترضه

17 1. أنواع الاتصال الداخلي

18 1.1 .الاتصال الرسمي :

18 1.1.1 .الاتصال الهابط أو النازل:

19 2.1.1 .الاتصال الصاعد :

20 3.1.1 .الاتصال الأفقي :

21 2.1 .الاتصال غير الرسمي:

22 2. طرق ووسائل الاتصال الداخلي

23 1.2 .الاتصال المكتوبة:

24 2.2 .الاتصال الشفوية:

24	3.2. الإتصال غير لفظي :
25	3 . معوقات الاتصال الداخلي
25	1.1.3 . عائق اللغة :
25	2.1.3 . المعوقات النفسية:
26	3.1.3 . المعوقات التنظيمية :
26	4.1.3 . المعوقات الفنية والتكنولوجية:
26	5.1.3 . بالمعوقات البيئية:
27	6.1.3 . ضعف الإصغاء :
34	4_ الإتصال الداخلي الفعال و مظاهر تأثيره على أداء العنصر البشري.
28	المبحث الثالث : تفعيل الاتصال داخل المؤسسة
28	1. استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة
29	1.1 . تحفيز المستخدمين
30	2.1 . تنسيق الأفعال
30	3.1 . تغيير التصرفات
30	4.1 . تحسين الإنتاجية
31	2. تقنيات الاتصال الحديثة
31	1.2 . تعريف تقنيات الإتصال
31	2.2 . أهمية تقنيات الإتصال في المؤسسة
31	1.2.2 . تقنيات الاتصال ودورها في التسيير:
32	2.2.2 . بتقنيات الاتصال ودورها في تنمية العنصر البشري:
32	3.2.2 . تطبيق وإدراج شبكة الأنترنت في المؤسسة:
32	3. عوامل نجاح الاتصال الداخلي
36	خلاصة الفصل
41	الفصل الثاني : الأداء الوظيفي
38	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
38	1. مفهوم و أهمية الأداء الوظيفي
38	1.1 . مفهوم الأداء الوظيفي
39	2.1 . أهمية الأداء الوظيفي
39	2. أنواع الأداء الوظيفي
40	1.2 . الأداء المعياري :
40	2.2 . الأداء الفعلي:

40	3.2. الأداء الفردي:
40	4.2. الأداء الجماعي:
41	3. أبعاد و محددات الاداء الوظيفي.....
41	1.3. أبعاد الأداء الوظيفي.....
42	2.3. محددات الأداء الوظيفي.....
42	1.2.3. محددات الأداء الداخلية:
42	2.2.3. محددات الأداء الخارجية:
43	المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين
43	1. مفهوم تقييم أداء العاملين.....
45	2. أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.....
45	1.2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي :
46	2.2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....
47	3. طرق تقييم الأداء الوظيفي
47	1.3. قائمة معايير التقييم:
48	2.3. طريقة الترتيب البسيط:
48	3.3. طريقة المقارنة بين العاملين:
49	4.3. طريقة التوزيع الإجباري:
49	5.3. طريقة الإدارة بالأهداف:
50	6.3. قوائم المراجعة:
50	3. مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجها
50	1.3. مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.....
51	2.3. طرق علاج تقييم الأداء الوظيفي.....
54	4. أهداف تقييم الأداء.....
52	المبحث الثالث : الاتصال الداخلي وتفعيل أداء الوظيفي في المؤسسة
52	1. أثر الاتصال الداخلي الفعال في تحسين أداء العاملين.....
53	2. مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على الأداء الوظيفي.....
54	خلاصة الفصل الثاني.....
55	الفصل الثالث : دراسة ميدانية في المركز الجوّاري للضرائب.....

المبحث الأول : تقديم عام للمركز الجوّاري للضرائب C.P.I بالعبادلة 56

1. الهيكل التنظيمي للإدارة الجبائية في الجزائر 56

1.1. المديرية العامة للضرائب DGI 56

2.1. المديرية الجهوية للضرائب DRI : 57

3.1. المديرية الولائية للضرائب D.I.W : 59

2. المركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة CPI 63

1.2. التعريف بالمركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة CPI 63

2.2. مهام المركز الجوّاري بالعبادلة 63

3. الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة 64

1.3. مصالحه الرئيسية 64

1.1.3. المصلحة الرئيسية للتسيير، 64

2.1.3. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث 65

3.1.3. المصلحة الرئيسية للمنازعات 66

4.1.3. القباضة 67

5.1.3. مصلحة الاستقبال والإعلام 67

6.2.3. مصلحة الإعلام الآلي و الوسائل 67

2.3. الهيكل لتنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب بالعبادلة 68

المبحث الثاني : المنهجية المتبعة في الدراسة 69

1. المنهج المستخدم ومجالات الدراسة 69

1.1. المنهج المستخدم 69

2.1. مجالات الدراسة 69

2. أدوات جمع البيانات الميدانية 70

3. مجتمع البحث و عينة الدراسة 72

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة 76

1. اتجاهات الإتصال الداخلي للمركز الجوّاري بالعبادلة 76

2. مكانة الموارد البشرية داخل المركز الجوّاري للضرائب 81

خلاصة الفصل الثالث : 87

قائمة المراجع باللغة العربية 1

