

الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية.

"دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سطيف"

**Administrative communication and its role in improving the job performance of local groups.
-Afield study on the municipality of setif**

تاريخ الإرسال: 2021 /04/30 تاريخ القبول: 2022 /01/ 02 تاريخ النشر: 2022 /03/28

حدة قرعيش¹ نصير لعرباوي²

¹ جامعة سطيف2، محمد لين دباغين، الجزائر ، [Email : hada_1987@yahoo.com](mailto:hada_1987@yahoo.com)

² جامعة سطيف2، محمد لين دباغين، الجزائر، [Email : nacir_larb@yahoo.fr](mailto:nacir_larb@yahoo.fr)

الملخص:

يعتبر الاتصال من بين أقدم الظواهر الإنسانية، وتبرز أهميته في نقل أفكار الإنسان ونواياه و رغباته و مختلف حاجياته و معلوماته إلى الآخرين وهذا ما ينطبق على صعيد الإدارة المحلية التي يحتاج فيها الأفراد إلى الإتصال الإداري وهو أحد الأنواع التي تركز عليها مختلف الإدارات لضمان نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المؤسسة والتحكم به فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أداءهم.

الكلمات المفتاحية: دور؛ الاتصال الإداري؛ الأداء الوظيفي؛ الجماعات المحلية؛ البلدية.

المؤلف المرسل: حدة قرعيش، [Email : hada_1987@yahoo.com](mailto:hada_1987@yahoo.com)

Abstract:

Communication is anthropologically among the oldest human phenomena. Its importance stands out by the enabling of transfer of thoughts, intentions, desires, various needs and information between individuals within a society or a group of people. The local administration requires the benefits of communication. The directors and managers need a dedicated administrative communication, in which, the transfer of orders and instructions and their meanings, and also, feedbacks is ensured between the different departments, and, between the senior manager and the workers. The importance of a good administrative communication is revealed by a proper functioning of an institution as well as an appropriate dealing with problems and obstacles faced by the workers which limit their performance

Keywords: The role; Administrative contact; Functionality; Local groups; Municipal.

مقدمة:

تعتبر الإدارة في الوقت الراهن عصب وشريان الحياة في المجتمع وفي كل المجالات السياسية، الاقتصادية، الثقافية والحضارية بحكم المهمة التي تسند إلى المؤسسات بداية من تحديد أهداف المؤسسة أو النشاط إلى تحقيق النتائج وتصحيح المسار إن وجدت هناك عقبات وصعوبات، إضافة إلى تحقيق الأهداف بالكيفية والتكلفة المحددة لها، فالمؤسسة تعد نظام متكامل يشمل عدة عناصر محركة لنشاط ينشأ لتحقيق أهداف محددة، ويعد الفرد أحد أهم الأصول التي تبنى عليها المؤسسات، كونه يؤدي مجموعة من الوظائف من خلاله اتصاله بمختلف الرؤساء والمرؤوسين، فطبيعة بعض المهام تتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من



الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المؤسسة والتحكم به فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم ، حيث يساعد الإتصال الإداري الفعال على إحاطة الإدارة بالصعوبات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها.

الإشكالية:

يعتبر الإتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكون أولا وأخيرا مضمون الإتصال.

ولذلك يعد الإتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لاتقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية بوجوده بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن أبناء محيطه، فهو بذلك يكون معبرا عن قوة العلاقات الإنسانية ككل .

وتشكل عملية الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الإتصال داخل المؤسسة.

وإذا كان الإتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فما بالك اليوم حيث التطور السريع الذي يشمل جميع الميادين، فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معهم وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة وما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد العاملين بها

وضخامة الموارد المادية المستعملة مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له.

لذلك أصبح الإتصال الإداري يحظى بإهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين، كونه أحد العوامل التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسير وتنظيم العلاقة داخلها، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطرف العملية الإتصالية وبقدر ما يكون الإتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة لعرقلة المؤسسة ومن خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية، حيث يمثل الإتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح في الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة وهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها.

ومن خلال كل هذا يمكننا أن نقول أن الإتصال الإداري يؤثر على العنصر البشري والمحرك الأساسي في عمل المؤسسات بإعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القوة التنافسية لكل مؤسسات القرن الحادي والعشرين ولا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل تستند المؤسسة على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

فالعاملين هم العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد الذي تعرفه المنظمات اليوم .

فالاداء العالي الجيد للعمال هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام به الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة إنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العمال، مما يعطي للمؤسسة مكانتها، ويضمن لها التميز في تقديم الخدمة للمواطن و قطاع الجماعات المحلية من بين القطاعات التي تعتمد بصورة كبيرة على الإتصال الإداري نظرا لتعاطم دور الإتصالات الإدارية في العصر الحديث وزيادة المشكلات في المنظمات مما يفرض على هذه الأخيرة الإهتمام أكثر بهذا النوع من الإتصال، كونه يؤثر سلبا وإيجابا على أداء الموظفين، فالإتصال الإداري الفعال يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة تحدث في المؤسسة، بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى، وسرعة حل المشكلات ومواجهتها، مما يترتب عليه تحسين مستوى الأداء وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، وبناء ا على ما سبق يمكن طرح الإشكال التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية سطيف؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

-ماهي تقنيات الإتصال الإداري المستخدمة ببلدية سطيف ؟

-مامدى مساهمة الإتصال الإداري في سرعة إنجاز المهام والواجبات ببلدية سطيف ؟

-ماهي المعوقات التي تواجه الإتصال الإداري وتؤثر على أداء المهام والواجبات ببلدية سطيف؟

منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع وأهدافه، تفرض على الباحث أن يتبع منهج دون آخر باعتباره هو الطريق الذي يسلكه أو يتبعه الباحث في دراسته لأي مشكلة، حيث يتضمن

عدة قواعد وإجراءات للإجابة عن الأسئلة البحثية، واختيار فرضياته من أجل الوصول إلى اكتشاف الحقيقة والوقوف على النتائج الدقيقة.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي هو عبارة عن طريقة لوصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها عن طريق معلومات دقيقة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة أي أن المنهج الوصفي يرتبط بدراسة واقع الأحداث والظواهر المرافقة والآراء وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج مفيدة، إما لتصحيح الواقع أو تحديثه (بن مرسل، 2007).

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على :

- دور الإتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه موظفي بلدية سطيف.

- الوسائل الإتصالية المستخدمة في الإتصال الإداري لبلدية سطيف.

- معوقات الإتصال التي تحد من أداء موظفي بلدية سطيف.

أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية سطيف، وتنبثق أهمية هذه الدراسة من التعرف على تقنيات إتصال الإداري المتوفرة في الجماعات المحلية والكشف عن المعوقات التي تواجهها ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل أن تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

أدوات جمع البيانات:

الإستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المترتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين باليد أو بالبريد تمهيد للحصول على أجوبة للأسئلة



الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها، لكنها غير مدعمة بحقائق، وسوف نستخدم الإستبيان في هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتشكل مجتمع الدراسة من موظفي بلدية سطيف ، وقد اعتمدنا على العينة القصدية وقمنا بأخذ نسبة 10% من العدد الإجمالي لمجتمع البحث المقدر بـ 1200 عاملا، وبالتالي قمنا بتوزيع 120 استمارة إستبيان، وبعد عملية توزيع استمارة الاستبيان تم استرجاع 100 استمارة، مع إلغاء الباقي بسبب عدم استرجاع البعض منها واسترجاع البعض منها فارغة.

ولدراسة هذا الموضوع ارتأينا التطرق إلى العناصر التالية:

2: مدخل للإتصال الإداري:

1-2: مفهوم الإتصال الإداري:

إن الإتصال بين فرد وآخر أو رئيس ومرؤوسيه أو قائد واتباعه عملية ضرورية لكل نشاط إنساني، ومع أن الإتصال كثيرا ما يحرف ويؤول في الأعمال الإدارية، إلا انه مهم جدا لوظيفة القائد.

يعرف الإتصال الإداري أنه عملية مشتركة ديناميكية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والآراء والإتجاهات بين الأفراد والجماعات توحيدا للفكر واتفاقا للمفاهيم، لإيجاد نوع من التفاهم المتبادل بهدف تحقيق أهداف معينة.

فهو عملية ضرورية في أي نشاط إداري يتمكن من خلاله كل مسؤول أو قائد بإيصال تعليماته وطريقة العمل، كما يُمكن الموظفين من الإطلاع على أي جديد يخص العمل ورفع مختلف مشاكلهم وإنشغالاتهم .

ويعرف أيضا أنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة

(الطنوبي، 2001). وهنالك من يشخصه في المجال الإداري وفي المؤسسات أنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي (دليو، 2008).

2-2: أساليب الاتصال الإداري:

تتم عملية الإتصال الإداري بين المرسل والمستقبل من أجل نقل مضمون الرسالة الإتصالية مستخدمين عدة أساليب من بينها:

الفرع الأول: أسلوب الاتصال الكتابي: يعتبر هذا النوع من متطلبات الأمور في الإدارات كبيرة الحجم ذات الإتساع في التنظيم والمستويات الإدارية والهرمية (أبو سمرة، 2003)، حيث استخدام الرسائل، التقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات، ويتميز بأنه محقق لشرط الوضوح ويحول دون التلاعب بالرسائل وتحريف المعلومات، خاصة إذا كانت الرسائل كاملة ودقيقة ومختصرة في صيغتها (محمد عساف و فالح صالح، 2004).

1-2-2: أسلوب الاتصال الشفوي:

يتم الإتصال عن طريق تبادل الحديث بين الموظفين مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، ويكون هذا بالمواجهة أو الهاتف.

2-2-2: أسلوب الاتصال التصويري:

من خلال استخدام الصور والرسومات من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون والفضائيات، الصور التي تنشر في الصحف والملصقات (أبو سمرة، 2003)

3-2: أهمية الإتصال الإداري:



الاتصال ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، فهو أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، وتظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية في الجوانب التالية:

- تفهم الإدارة لطبيعة عملهم: يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون، لذا يتم إطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا تجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها، حتى يتعاونوا مع الإدارة.

- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل: يساعد الاتصال على إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي.

- تنمية العلاقات الإنسانية: يعمل الاتصال الإداري على رفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية.

- تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الإداري تقارب في وجهات النظر المختلفة للعاملين، مما يسهم في تحديد جوانب العملية الإدارية ويقلل سوء التفاهم والإختلافات.

- توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها: الاتصال الإداري الجيد يساعد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأفرادها وتعريفهم بالظروف التي تعمل المنظمة في إطارها.

4-2: أهداف الاتصال الإداري:

الاتصال ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات، فالإتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية.

يهدف الإتصال الإداري إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:



- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه.

- تحقيق الفهم المشترك بين مختلف الفئات في المنظمة.

-التنسيق بين جهود العاملين في المنظمة وأقسامها وإدارتها

-شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وتوضيح علاقته بباقي الأعمال في المنظمة مع تحديد معايير الأداء وتزويد العاملين بتغذية عكسية عن مستويات تقديمهم في العمل.

2-5: مقومات الإتصال الإداري الفعال:

لا يتحقق نجاح الإتصال بمجرد وضوح الهدف من الإتصالات وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال، ولكن هناك مجموعة من المقومات يجب توافرها لكي يحقق الإتصال فعاليته وهي:

- دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لآخر.

- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الإتصالية.

- وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة.

- ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات (ابراهيم الشاعر، 2004).

2-6: معوقات الإتصال الإداري:

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب حدوثه، على الرغم من اتفاق علماء الإدارة والإعلام على أهمية معوقات الاتصال وخطورة تأثيرها على تبادل الأفكار



والاتجاهات بين الأفراد والمنظمات، إلا أنهم يختلفون في تحديد معوقات الاتصال من مجال إلى مجال آخر، وكذلك تختلف تصنيفات وتقسيمات تلك المعوقات من مكان لآخر، وقد تختلف تلك المعوقات داخل الأقسام التي تعمل في جهاز معين لأن الأهداف والإجراءات والأعمال تختلف من وحدة إدارية إلى وحدة أخرى.

لذا اختلفت تصنيفات وتقسيمات تلك المعوقات باختلاف اهتمام العلماء وتركيزهم على جانب من المعوقات دون الجانب الآخر ولأن معوقات الاتصال تعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها لأن هذه المعوقات تحول تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية تؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصالات مما يترتب عليه نقص في إنتاجية المنظمة، وتبديد الوقت والجهد فيما لا طائل منه وبالتالي يؤدي إلى بطئ وتدني مستواه.

والمعوقات هي مجموعة من العوامل التي تعوق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال، ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المستقبل و الإدراك الإنتقائي والمشكلات اللغوية والتوقيت والكم الهائل من المعلومات (سيزلاقي و مارك جي، 1992).

ويقصد أيضا بمعوقات الاتصال "كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تؤثر في كميتها.

وتختلف معوقات الاتصال من مجال إلى آخر ومن جهاز إلى آخر ومن بيئة لأخرى وكذلك تختلف تصنيفات وتقسيمات تلك المعوقات من مكان لآخر، حسب نظرة واهتمام كل كاتب لطبيعة ومضمون هذه المعوقات وقد تختلف تلك المعوقات داخل الأقسام التي تعمل في إدارة معينة.

-تداخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها.

- سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة.



- عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح ونظم العمل للعاملين وعدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك.
- عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل.
- عدم تنمية قدرات الأفراد من أجل تحسين الأداء.
- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- عدم تنمية قدرات ومهارات الأفراد.
- عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة.
- قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين.
- عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل.
- إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الفنية أو التنظيمية.

3: الجماعات المحلية

الإدارة المحلية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المنتخبة والمتخصصة على أساس إقليمي لتباشر ما يعهد به إليها تحت إشراف الحكومة المركزية (بدران، 1986).

- البلدية: اعتبر قانون البلدية 10/11 في المادة الأولى منه: أن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، تحدث بموجب قانون (الرسمية، 2011)، فهي تجسيد للديمقراطية المحلية وتلبية لإنشغالات المواطنين محليا والإضطلاع بالتنمية المحلية.

-المجلس الشعبي البلدي: هيئة محلية خاصة تمثل السكان المحليين سياسيا ولا يتحقق هذا التمثيل إلا عن طريق الانتخاب، نظر لاستحالة اشتراك جميع الموظفين المحليين في



إدارة وتخطيط وتنفيذ برامج التنمية المحلية ومراعاة شؤون المحليين ويكون ذلك عن طريق الانتخاب.

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من عدة أعضاء ويختلف عدد أعضائه من بلدية لأخرى، تبعا للإحصاء العام للسكان في كل بلدية وهذا ما نصت عليه المادة 80 من قانون 10./16

4: الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي كانت محل اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات، حيث ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر، إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية performance وكان يعرف آنذاك على "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق " ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال، ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لإستطاعة الآلة القصوى للإنتاج (شادلي، 2007-2008).

من الناحية اللغوية: ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء منها: جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة تعريف الأداء بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق/ وأدى عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب).

من الناحية الاصطلاحية: تعددت التعريف التي وردت لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها مايلي:

عرفه (توماس): بأنه الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج، حتى تكون النتائج قابلة للقياس (ابراهيم درة، 2003) ومن هذا التعريف نرى أن الأداء وهو تفاعل السلوك والإنجاز في العمل.

كما يعرف أنه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها، والنجاح الذي يمكن بلوغه (Pesqueux).



ويصنف الأداء إلى 03 أنواع هي: أداء المهام، الأداء الظرفي والأداء المعاكس أو المجابهة.

01- أداء المهام: هو الحاجة إلى إحداث تحويل الفرد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

02- الأداء الظرفي: هي كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة.

03- الأداء المعاكس أو المجابهة: يختلف عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب (Gibbs, 2004).

والأداء هو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته (أحمد الخزامي، دون سنة نشر).

وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

1-4: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر في الآتي:

-الموظف وكفاءته: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه .



- العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل متميز فيه تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الإستراتيجية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والباعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء (بن عبد الله العثمان، 2003).

- البيئة التنظيمية مركباتها: تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية (ابراهيم درة، 2003).

5: الدراسة الميدانية:

1-5: عرض وتحليل النتائج

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على عدة محاور:

فكان المحور الأول خاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

أما المحور الثاني فكان بعنوان الوسائل الإتصالية المستخدمة في الإتصال الإداري وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية سطيف، وتم التطرق من خلاله إلى أنواع الوسائل الإتصالية المستخدمة في الإتصال الإداري لعمال بلدية سطيف، كالإعلانات، الاجتماعات، الإستدعاءات، المقابلات المباشرة، والهاتف، كما تم التطرق إلى الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما حسب الموظف ببلدية سطيف، وكذا مدى مساهمة هذه الوسائل في تسهيل العمل، كتقديم توضيحات حوال الأوامر والتعليمات وحل المشاكل الخاصة بالموظف والعمل.

أما المحور الثالث ارتأينا أن يكون عنوانه حول دور الإتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، من خلال الجهة التي يتم اللجوء إليها عندما تواجه العامل أي مشكلة، مع تقديم مجموعة من الإقتراحات وهي: اللجوء للزميل، للرئيس، أما السؤال الثاني فكان هل تم إيجاد حل لمشكلتك مع تقديم اقتراح للإجابة بنعم أولا ، كما عنونا السؤال الثالث بـ بتواصلك مع رئيسك أو زميلك هل خففت آثار المشكلة، مع تقديم اقتراح للإجابة، ساعدك على تقليل الأخطاء، تنشيط الإجراءات والسرعة في إنهاء المعاملات.

المحور الرابع عنون بمعوقات الإتصال الإداري وأثرها على مستوى أداء الموظفين. حيث تم من خلال هذا المحور الشيء الذي يعرقل الإتصال داخل المؤسسة، كلفة المسؤول، المستوى الثقافي والعلمي، الإشاعات، ضافة إلى عدم تقبل الرؤساء لآراء ومقترحات المرؤوسين وعدم تلقي تحفيزات مع محدودية وسائل الإتصال.

2-5: نتائج الدراسة:

1-2-5: خاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

الفئات	التكرار	النسبة %
أقل من 23	10	10
23 إلى 30	30	30
30 إلى 45	50	50
أكثر من 45	10	10
المجموع	100	100

من خلال التحليل الإحصائي المبين أعلاه، نلاحظ أن أغلب العمال من فئة الشباب، الذين بإمكانهم تقديم إضافة لإدارة المحلية، ومردودية أحسن، كما يمكنهم أن يعطوا دفع قوي للإتصال الداخلي.

2-2-5: الوسائل الإتصالية المستخدمة في الإتصال الإداري وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية سطيف.
أولا: الوسائل الإتصالية المستخدمة ببلدية سطيف.

النسبة %	التكرار	الفئات
30	30	الإعلانات
30	30	مذكرات العمل
10	10	الإستدعاءات
10	10	المقابلات المباشرة
20	20	الهاتف
100	100	المجموع

يبين الجدول أن الوسائل الإتصالية هي الإعلانات ومذكرات العمل بدرجة أولى، واحتلت وسيلة الهاتف المرتبة الثانية، في حين احتلت وسيلتي الإستدعاءات والمقابلات المباشرة المرتبة الاخيرة، وهو ما يفسر لنا أن الاتصال الإداري لا يزال بعيد نوعا ما عن تطلعات موظفي بلدية سطيف، الذين يطمحون أن يكون الإتصال عن طريق المقابلات المباشرة، حتى يتسنى لهم طرح مختلف إنشغالاتهم، كما يرفض هؤلاء الإتصال المباشر المناسب، مطالبين أن تكون لهم لقاءات مباشرة مع مسؤوليهم عوض الإعتماد على الإعلانات والإجتماعات التي غالبا ما تخصص للعمل فقط، وتكون مهمة نوعا ما وتحتاج دوما إلى تفسير خاصة بالنسبة للعمال ذوي المستوى التعليمي المحدود.
ثانيا: مدى مساهمة الوسائل الإتصالية المستخدمة في مهام موظفي بلدية سطيف.

النسبة %	التكرار	الفئات
50	50	تسهيل العمل
40	40	تقديم توضحات حوال الأوامر والتعليمات
10	10	تقديم آرائك واقتراحاتك حل

		المشاكل الخاصة بك
100	100	المجموع

يبين هذا الجدول أن الوسائل الإتصالية المستخدمة بمصالح بلدية سطيف ساهمت بدرجة كبيرة في تسهيل العمل، وفي تقديم توضيحات بخصوص الأوامر والتعليمات، وساهمت بدرجة قليلة في حل المشاكل الخاص بالموظف ومشاكل العمل. فالملاحظ من خلال نسب هذا الجدول أن الهم الوحيد لبلدية سطيف هو سيرورة العمل بالشكل المطلوب من قبل الجهات الوصية، دون الإهتمام بحل المشاكل الخاصة بالموظف .

3-2-5: دور الإتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه الموظفين.
 أولا: الجهة التي يتم اللجوء إليها عندما تواجهك أي مشكلة.

النسبة %	التكرار	الفئات
50	70	لزميلك
30	30	لرئيسك
100	100	المجموع

يوضح هذا الجدول أن أغلب الموظفين يلجؤون إلى بعضهم البعض في طرح مشاكلهم وانشغالاتهم، دون اللجوء إلى رئيس البلدية، مما يوضح أن العمال يكونون مرتاحين أكثر عند طرح مشاكلهم لزملائهم، كما يوحي بأنه لا يوجد اتصال مع رئيس البلدية واللقاءات التي تجمعهم برئيس البلدية لا تتعدى أمور العمل.
 ثانيا: خاص بسؤال هل تم بإيجاد حل لمشكلتك ؟

النسبة %	التكرار	الفئات
30	30	نعم
70	70	لا

100	100	المجموع
-----	-----	---------

يبين الجدول أن معظم العمال عند طرح إنشغالاتهم لم يتم إيجاد حلول لمشاكل حتى وإن تم التكفل بها، فهي لا ترقى لتطلعات الموظف، الذي يرى في كثير من الأحيان بأنها حلول ترقيعية.

ثالثا: تواصلك مع رئيسك أو زميلك هل خفف من آثار المشكلة ؟

النسبة %	التكرار	الفئات
30	30	نعم
70	70	لا
100	100	المجموع

يبين الجدول أن أغلبية العمال رغم تواصلهم سواء زملائهم أو رئيس البلدية، إلا أن المشاكل التي واجهتهم كان لها تأثير سلبي، بحكم أن المشكل الذي واجهوه لم يتم إيجاد حل نهائي له.

رابعا: التواصل ساعدك في؟

النسبة %	التكرار	الفئات
30	30	تقليل الأخطاء
70	70	تنشيط الإجراءات والسرعة في إنهاء المعاملات
100	100	المجموع

الملاحظ من خلال هذا الجدول أن تواصل الموظف ساعده في تنشيط الإجراءات وتسريع المعاملات فقط، الأمر الذي يجعله دوما عرضة لإرتكاب الأخطاء .



الفرع الرابع: معوقات الإتصال الإداري وأثرها على مستوى أداء الموظفين:
أولاً: الأمر الذي يعرقل اتصالاتك داخل المؤسسة.

النسبة%	التكرار	الفئات
30	30	لغة المسؤول
05	05	المستوى الثقافي والعلمي
05	05	الإشاعات
10	10	الوسيلة المستخدمة للإتصال غير ملائمة
30	30	عدم تقبل الرؤساء لأراء ومقترحات المرؤوسين
15	15	عدم تلقي تحفيزات
05	05	محدودية وسائل الإتصال
100	100	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن الأمر الذي يعرقل الاتصال الإداري بمصالح بلدية سطيف، هو لغة المسؤول أي أن الأمر يتعلق بالرسالة المرسله بالدرجة الأولى، إضافة إلى عدم تقبل الرؤساء لأراء ومقترحات المرؤوسين.
ثانياً: سبل تحسين الإتصال الإداري داخل مصالح بلدية سطيف.

النسبة%	التكرار	الفئات
70	70	إجراء لقاءات دورية
30	30	إشراك الموظف في اتخاذ القرارات
100	100	المجموع

يبين لنا هذا الجول أن أغلبية العمال يفضلون إجراء لقاءات دورية حتى يتسنى لهم طرح مختلف مشاكلهم، اقتراحاتهم وحتى الحلول لبعض المشاكل التي استعصى على أصحاب القرار إيجاد حلول لها.
 مما سبق يتضح لنا ما يلي:

أن الاتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل الآراء والأفكار والتوجهات ونقل المعارف بينم طرفين أو أكثر عبر عدة وسائل مختلفة منها الكتابية والشفهية وهو يتضمن نوعين من الإتصالات الرسمية وغير الرسمية، كما تتميز العملية الإتصالية في أي مؤسسة باستمراريتها وعدم انقطاعها .

كما أن الإتصال الإداري ببلدية سطيف، يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركية المعلومات وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية، كما يؤدي دورا مختلف كالعامل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة ونقل المعلومات والآراء والتعبير عن الأفكار المراد إيصالها.

فالآداء الوظيفي يعبر عن الجهد الذي يبذله الفرد من أجل أداء وظيفته، بما يتوافق مع قدراته وإمكانياته، كما أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على فعاليته منها عوامل تتعلق بأهداف المؤسسة وعوامل متعلقة بالمستويات الإدارية وعوامل أخرى متعلقة بعلاقات الأفراد فيما بينهم.

هناك علاقة قوية بين الإتصال الإداري وفعالية الآداء الوظيفي، فعدم وجود اتصال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله، الأمر الذي يجعل تحقيق فعالية الآداء الوظيفي أمر يصعب تحقيقه.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:
 - السياسة التي يتبعها الموظفين في حل مشاكلهم فيما بينهم غير فعالة وقد أدت إلى عرقلة وخفض مستوى الآداء الوظيفي بالمؤسسة.
 - عدم تحلي موظفي المؤسسة بروح الفريق، وذلك من خلال عدم تلقيهم المساعدة ورفع الروح المعنوية، التشجيعات، مما أدى إلى خفض مستوى الآداء الوظيفي بالمؤسسة .

- محدودية وسائل الاتصال بالبلدية أدى إلى عرقلة الاتصال الإداري، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

-عدم تقبل الرؤساء آراء ومقترحات المرؤوسن واستصغارهم، أدى إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي ببلدية سطيف.

-تحمل أعباء البلدية من أعوان الإدارة بسبب السياسة التي تتبعها البلدية في التكفل بإنشغالات المواطنين.

التوصيات:

-إجراء دراسات تتعلق بتوجهات الموظفين كي يتسنى للبلدية، التعرف على آرائهم ومشكلاتهم بهدف تطوير الاتصال الإداري وتحسين ورفع أداء الموظفين فيها.

-تعزيز إجراءات دورية تكوينية للموظفين للرفع من قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين ورفع مستوى أداءهم الوظيفي.

-إعطاء فرصة لموظفين لتقديم اقتراحات لتحسين أو تطوير جوانب معينة من نشاط المؤسسة، حيث تفحص هذه الاقتراحات وتنفيذ ما يتوافق مع أهداف الإدارة المحلية، لأن هذا النوع من الإتصالات يسهم في تنمية مشاعر إيجابية لدى الموظفين.

-تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق داخل الإدارة المحلية وبناء الثقة بين الموظفين وتدعيمها لتحسين ورفع أداءهم الوظيفي، لتحقيق وتقديم خدمة في المستوى للمواطن.

الخاتمة:

الاتصال الإداري الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الإداري الفعال علاقة مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين، كما أن الحوافز هي دوماً تحث على الدافعية للعمل بجدية.

وينتج سوء الاتصال الإداري في المؤسسة عن جملة من المعوقات منها ما يتعلق بالرسالة ومنها ما يتعلق بالمستقبل، إضافة إلى مجموعة من الجوانب الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على العملية الإتصالية، وبالتالي يؤثر على فعالية الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد بن مرسل. (2007): مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
2. أندرودي سيزلاقي، و والاس مارك جي. (1992): السلوك التنظيمي والآداء، ترجمة أبو القاسم أحمد مراجعة محمد عبد الوهاب. الرياض: معهد الإدارة العامة.
3. الجريدة الرسمية. (22 06, 2011): الجريدة الرسمية. المادة 2 من قانون البلدية 10/11(العدد رقم 37).
4. شوقي شادلي. (2007-2008): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ص 19. رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم والاقتصادية جامعة ورقلة، جامعة ورقلة.
5. عبد الباري ابراهيم درة. (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
6. عبد الحكيم أحمد الخزامي. (دون سنة نشر): تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين-سلسلة الإدارة المعاصرة-. مصر: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.
7. عبد الرحمن ابراهيم الشاعر. (2004): تقنيات المعلومات. الرياض: دار الثقيف للنشر والتوزيع.
8. عبد المعطي محمد عساف، و محمد فالح صالح. (2004): أسس العلاقات العامة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. فضيل دليو. (2008): اتصال المؤسسة. الإسكندرية: دار الفجر للنشر والتوزيع.
10. محمد أبو سمرة. (2003): الاتصال الإداري والإعلامي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
11. محمد بدران. (1986): الإدارة المحلية، دراسات في المفاهيم والمبادئ العلمية. القاهرة: دار النهضة العربية.

12. محمد بن عبد الله العثمان. (2003): تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. ص ص 74-75. السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
13. محمد عمر الطنوبي. (2001). نظريات الاتصال. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع.

14. Gibbs, j. (2004) : **performance measure properties and incentives-institute for the study for labor.** (No 1356).

15. Pesqueux, Y. (s.d.) : **La notion de performance globale.**
L'archive ouverte HAL-SHS(Hyper article en ligne-Sciences de l'Homme et de la société.