

## (مدى تأثير الأداء الوظيفي بنمط الاتصال)

- دراسة حالة لمستخدمي الادارة المحلية بمقر ولاية الجلفة والمجلس الشعبي الولائي-

أ/ عزوز محمد، جامعة الجزائر 2

## المخلص:

تهدف هاته الدراسة أساسا إلى معرفة مدى تأثير الاتصال داخل المنشأة أو المؤسسة على الأداء الوظيفي للعامل، وقام البحث على عينة طبقية عشوائية من موظفي الإدارة المحلية وكان الاختيار مبنيا على اختيار موظفي الولاية والمجلس الشعبي الولائي، وتلخصت الدراسة في النتائج المبينة في آخر البحث رفقة التوصيات والتي تجمع على ان للاتصال الداخلي المؤسسي اثر بالغ في رفع الأداء الوظيفي، وتم ترتيب أولويات الاتصال افعال كالاتصال اللفظي وغير الرسمي تليه الاتصالات الأفقية والاتصالات النازلة، وكخلاصة يمكن تعميمها انه يجب تفعيل قنوات الاتصال داخل المنشأة من اجل خفض التشويش وقتل الإشاعة التي تحد من أداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الأداء الوظيفي، الإدارة المحلية

## Abstract:

This study aims at knowing the extent of the effect of communication inside the facility or the institution on the performance of an employee. The research was based on a random sample of employees of the local administration and the choice was based particularly on the employees of the state hall and governance council and the study was summed up in the results shown in the end of this research with the recommendations and a consensus that an internal institutional communication (a communication inside an institution) has a strong positive effect in raising the functional performance. and an effective communication priorities were ordered as follows: a verbal informal communication then horizontal communication and downward (descendant) communication. As a conclusion that can be generalised, it's important that communication must be effected inside a facility or institution for the sake of minimising confusion and to kill the rumors that minimise the performance of the employee

**Keywords:** Intercom, Functionality, Local Administration

## المقدمة:

إن التطور السريع الذي تشهده البشرية في كل المجالات وخاصة في مجال الاتصال، جعل الباحثين يهتمون بدراسة موضوع الاتصال عند دراسة السلوك البشري في المنظمات لاسيما الإدارة، ذلك لأنه لا يمكن أن نتصور أي سلوك بشري منظم دون الاتصال، إلا أن البحوث الامبريقية تهتم بشكل كبير بالاتصال الخارجي أكثر من اهتمامها بالاتصال الداخلي في الإدارة، ذلك لأن موضوع الاتصال الداخلي أو المؤسسي موضوع جديد وما زال في جعبة الدراسات الاستمولوجية الحديثة، وقد بينت البحوث الميدانية الحديثة إمكانية إسهام الاتصال الداخلي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية وتنمية المصادر البشرية للإدارة.

لقد أظهرت إحدى الدراسات<sup>206</sup> أن هناك علاقة واضحة بين الاتصال والإنتاج، ودراسة أخرى<sup>207</sup> تظهر أن هناك علاقة وصلة ظاهرة بين الفشل والاتصالات، وهناك دراسة ثالثة<sup>208</sup> تبين أن المشرفين الذين يخلقون جوًا يسمح بمناقشة مشكلات العمل والمشكلات الشخصية مناقشة حرة وسهلة لا يتغيب مرؤوسهم عن العمل بقدر ما يتغيبون لدى الرؤساء الذين لا يخلقون مثل هذا الجو.

ويعد الاتصال الداخلي خزان الطاقة الذي يوفر الحركية والاستمرارية لأي نظام عموماً وللمؤسسة خصوصاً، وهذا بإعتبارها نظام مفتوح على بيئته تؤثر وتتأثر إيجاباً وسلباً، ولكي تحد من درجة الضغط، كان عليها أن تتبع وأن تمارس أنواع الاتصال الداخلي، وذلك بنوعيه الرسمي وغير الرسمي فكل منهما يعتبر مكملاً للآخر، وهما في تسيير المنشأة. والبيئة الداخلية لا تقل أهمية عن البيئة الخارجية بل قد تتجاوزها في بعض الأحيان في ما تتضمنه من موارد بشرية تحتاج إلى الاتصال كعامل ديناميكية للعمل الجماعي وإحدى الركائز لتوفير الدافعية للعاملين للقيام بوظائفهم وتأييدها على أكمل وجه.

ولأن الإدارة المحلية في الجزائر كباقي الإدارات العالمية تتطلع على مجريات الأحداث وتسعى للترقي والتطور، فهي تعتبر من أكبر وأقوى الإدارات على الصعيد الوطني بعد الوزارات، ولأنها تعتبر خليفة الحكومة في الولاية بل حتى أنها حكومة مركزية داخل موطن صغير يدعى الولاية بمفهومها السياسي، ومقرها بمفهومه الإداري يتميز بالحركية الدائمة فهو الذي يوزع المهام ويقوم بمراقبة وتسيير كل المشاريع الاقتصادية والتجارية والفنية والعلمية وغيرها، فهو يتميز باتصال مستمر وكبير وديناميكي خارجي، وأي تقاعس في العمل سيؤدي بالضرورة إلى خلل في الإنتاجية. مما يجعلنا نسأل عن مستوى الاتصال داخل مقرهاته الخلية -الولاية- و نسأل أيضاً عن مدى مساهمة هذا الاتصال في تفعيل الأداء وتأثيره عليه.

ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في الإدارة، فإنه يجب أن نعرف تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال. وللإلمام بهذا الموضوع وبعض جوانبه سنقوم بدراسة لإحدى أهم الإدارات التي تعتبر هامة في أي ولاية، وتتمثل في الإدارة المحلية، والتي منها مقراً دار الولاية مع المجلس الشعبي الولائي.

#### أولاً: الإشكالية:

يعتبر الاتصال عصب الحياة الاجتماعية بل في كل الجوانب الحياتية لاسيما الإدارية منها من خلال تبادل المعلومات والخبرات وهذا التبادل يعني الشروع في إقامة علاقة اتصالية بين الأفراد في المجتمع الواحد مهما كان شكلهم وتنظيمهم.

ولعل أهم أنواع الإتصال نجد الإتصال المؤسسي الذي يتم داخل المؤسسات بمختلف أنواعها وبتعدد طابعها سواء كانت إدارية أو خدمية أو اقتصادية أو تجارية، لذلك فإن هذا النوع من الإتصال يكتسب أهمية خاصة في الإدارة المحلية من حيث تسييرها وزيادة مردوديتها وأدائها، وذلك لا يتم إلا من خلال وجود اتصالات إدارية فعالة تمكن القيادات من متابعة مختلف المواقف والتطورات، بالإضافة إلى تسيير العاملين بالاتصال وحسن توجيههم لمواجهة أعباء العمل، وحسن التسيير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

لذلك فإن أساليب وتقنيات الإتصال إذا كانت فعالة وناجعة فإنها تهدف بشكل عام وأساسي إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل إتصالية تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من مثلائه.

<sup>206</sup>- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية، ط 3، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص 7.

<sup>207</sup>- المرجع السابق، ص 9.

<sup>208</sup>- عبد المعطي، عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران، 1999، ص 15.

ويؤكد الكثير من المتخصصين في المجال الاتصالي أنه أساس كل تنظيم ناجح ويرون أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير نظام الإتصال، وذلك من حيث أنه يهدف إلى التأثير والإخبار والتزويد بالمعلومات والتعبير عن وجهات النظر وقد يكون مباشراً أو غير مباشر، رسمياً أو غير رسمي، لفظياً أو مكتوباً<sup>209</sup>.

وتنحصر مشكلة دراستنا في الإتصال داخل المؤسسة ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال إحدى الإدارات المحلية والمتمثلة في إدارة مقر الولاية والمجلس الشعبي الولائي، حيث تؤثر الإتصالات سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين وكفاءتهم، تبعاً لسهولة وانسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة وكذا نسبة إلى تعددها، فالإتصالات الفعالة تمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة، بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا (السفلى)، وسرعة حل المشكلات ومواجهتها وحسن التسيير، وهذا كله يترتب عليه رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن.

ومن ذلك كله يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور الإتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين؟

وقد ترتب عنه تساؤلات الفرعية الآتية:

- (1) هل تعدد وسائل الاتصال الداخلي يؤثر على أداء الموظفين؟
- (2) هل هناك عوامل تؤثر في عملية الاتصال التي تساهم في التأثير على أداء الموظفين؟

ثانياً/ فرضيات البحث:

1/2 الفرضية العامة:

- إن للإتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين.

2/2 الفرضيات الجزئية :

- إن لتعدد وسائل الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين .
- هناك عدة عوامل ذاتية و غير ذاتية تؤثر إيجاباً على عملية الاتصال في الإدارة المحلية مما يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين.

ثالثاً/ تحديد المفاهيم

1/3 الاتصال: يعني هذا المصطلح تحويل الرسائل من طرف إلى آخر أما بالنسبة للذين يدرسون الاتصالات ( علم الاتصال) يركز اهتمامهم على السؤال الآتي: مع من نتصل؟ وبأي واسطة نستطيع الاتصال؟ ومع أية فاعلية؟ تأخذ عملية الاتصالات مكانها على عدة مستويات مختلفة بين الأفراد وبين الجماعات والمجتمعات، أو ضمن المجتمع الواحد، كما أن الاتصالات مرتبطة بدائرة المعنى لأنها الطريق الوحيد لفهم الإشارات والرموز واستيعاب مضامينها وكيف تفهم؟ وكيف يضع المرسل مضمونها؟ بالإضافة إلى تركيز المجتمعات المعاصرة التي تعتمد على الاتصال الفعال ووسائله المتطورة، والتي توصف بالتنظيم المتناسق ومؤسساتها المبرمجة<sup>210</sup>.

2/3 الإتصال الداخلي.وردت العديد من التعاريف في هذا الخصوص: فهناك منها ما يعتبر الإتصال الداخلي بأنه "يضم مجموعة التصرفات الإتصالية الناتجة عن ما داخل المنشأة"، فالإتصال<sup>211</sup> الداخلي عملية يشترك فيها كل من الإدارة والعمال على حد سواء، ويتبادلون من خلالها مختلف الرسائل، وذلك بغية الوصول إلى أرضية وفاق وإتفاق فيما بينهم، ويرى علماء الإدارة في الإتصال الداخلي أنه "توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرارية العملية الإدارية عن طريق تجميعها

<sup>209</sup>-فضيل دليو وآخرون: الإتصال في المؤسسة، مخر علم الإجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 123.

<sup>210</sup>- معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 162.

<sup>211</sup>- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ط 01، الرياض، السعودية، 1995 ص 456.

ونقلها بحيث يتيسر لفرد أو لجماعة إحاطة آخرين بأمور ومسائل يجهلونها مع التأثير في سلوكهم أو تعديله أو توجيهه وجهة معينة يرغبها المرسل. على أن تتم عملية الإتصال في صورة متبادلة من طرفين لا من طرف واحد.

3/3 الجماعة المحلية : تعتبر الجماعة المحلية هيئة إقليمية مشكلة للحزام الإقليمي للمنطقة الحضرية أو الريفية يسيرها جهاز يعرف بالإدارة المحلية سواء كانت مدنية أو عسكرية، وتتكون الجماعة المحلية على سبيل العرض لا الحصر من البلدية والولاية.

4/3 الولاية : إن الولاية تنظيم إداري لامركزي وهي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة فهي تجسد اللامركزية من خلال المجلس الشعبي الولائي المنتخب، أما المركزية فنجدها مجسدة في شخصية الوالي حيث لهذا الأخير صلاحيات وسلطات باعتباره ممثل للولاية من جهة ومن جهة ثانية ممثلاً للدولة وعليه فالولاية لها هيئات الوالي والمجلس الشعبي الولائي<sup>212</sup>

وقد عرفت المادة الأولى من القانون 90-09 الولاية بأنها (( جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي)) وقد عرفت المادة الأولى من قانون 1969 : (( الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي. ولها إختصاصات سياسية وإقتصادية وإجتماعية وثقافية ...))

1/5/3 الأداء الوظيفي: الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة<sup>213</sup>، وهناك من يؤكد على أن المقياس الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدام كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد<sup>214</sup>، وهناك عوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات العاملين واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة<sup>215</sup>.

3/ 2/5/ التعريف الإجرائي: هو قدرة أساليب وتقنيات الإتصال المختلفة المسخرة في مقر إدارة الولاية على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها، مما يساهم في رفع أدائهم وكفاءتهم في العمل.

#### رابعاً/المنهج المتبع:

1/4 دراسة الحالة :وحدة الدراسة تتمثل في إحدى المؤسسات الإدارية وهي إدارة مقر الولاية مع المجلس الشعبي الولائي، الذي يعتبر الإتصال فيه متطوراً نوعاً ما مقارنة مع مثيلاتها من المؤسسات الإدارية الأخرى ولأنها تمثل نموذج للإدارة المحلية في الجزائر، ولهذا اخترناها كوحدة للدراسة.

2/4 المنهج التحليلي: لجأنا إلى استخدام هذا المنهج لملائمته لدراستنا وهو من أكثر المناهج استعمالاً، وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي.

3/4 المنهج الكمي: حيث أفادنا في الإحصائيات الخاصة بأفراد بعينة بحثنا وذلك قصد تناولها بالتحليل السوسولوجي.

#### خامساً/التقنيات المستعملة:

1/5الاستمارة : تعتبر استمارة البحث من أهم أساليب وتقنيات البحث العلمي حيث تسهل على الباحث والمبحوث تبادل المعلومات من خلال أسئلة إما مفتوحة أو مغلقة لأجل الإمام بجوانب الموضوع ولتسهيل عملية تفرغ البيانات وإعطائها بعد إحصائي يترجم إلى نتائج سوسولوجية.

<sup>212</sup>- قانون 84/09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 "

<sup>213</sup>- حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر 1992، ص 14.

<sup>214</sup>- أندرو دي وآخرون: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1992، ص 637.

<sup>215</sup>- محمد عبد الغني حسن: مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط 02، القاهرة، مصر، 1999، ص 02.

2/5 المقابلة: وتعتبر المقابلة أسلوباً أساسياً من أساليب جمع البيانات والمعلومات تتم من خلال الإتصال المباشر وجهاً لوجه بين الباحث والمبحوث.

3/5 الوثائق والسجلات: تم جمع المعلومات الواردة في الوثائق المتوفرة في إدارة مقر الولاية وذلك لتكون الدراسة أكثر دلالة، وكان من الوثائق المعتمد عليها في الدراسة (التقارير السنوية، المناشير، التعليمات، ملفات على الحاسب الآلي).

#### سادساً/ العينة وطريقة اختيارها:

01 عينة البحث:

وقد استعملنا نسبة السبر le taux de sondage يساوي 11.34% لتتحصل على العينة من مختلف الفئات السوسيو مهنية والمتمثلة في 130 مبحوثاً موزعين كالتالي: 24 من فئة التأطير، 18 من فئة التحكم، 88 من فئة التنفيذ.

العدد	فئة التأطير	فئة التحكم	فئة التنفيذ	المجموع
المجموع	213	162	771	1146
العينة	24	18	88	130

#### سابعاً/ تحليل البيانات:

#### 1/7 جداول توزيع العينة:

الجدول رقم 01: يبين توزيع العينة حسب مناصب الشغل

الإجابة	التكرار	النسبة %
إطار	44	33.85%
أعوان تحكم	56	43.08%
منفذين	26	20%
دون إجابة	04	03.07%
مجموع	130	100%

تكشف الشواهد الكمية أن أغلبية العمال: أفراد عينة الدراسة يشغلون مرتبة (أعوان تحكم) وقد قدر عددهم بـ (56) عاملاً يمثلون نسبة (43.08%) من المجموع الكلي للعينة، أما نسبة (33.85%) أي ما يعادل (22) عاملاً فهم إطارات، في حين نجد أن (26) عاملاً (مبحوثاً) هم من فئة المنفذين.

كما نجد أنه إمتنع (04) من المبحوثين وهم يمثلون بين (03.07%) من المجموع الكلي عن الإجابة. ولزيد من التحليل يمكن القول أن المعلومات المرتدة من العمل تختلف من مصلحة إلى أخرى ومن وظيفة لأخرى، كما تختلف قنوات تدفقها من مستوى لآخر، كما قد تعترضها معوقات، تتفاوت درجاتها من مستوى وظيفي لآخر.

الجدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة .

الإجابة	التكرار	النسبة %
]5-1]	78	60%
]10-6]	10	07.96%
]15-11]	06	4.62%
]20-16]	08	6.15%

20 فما فوق	20	15.38%
بدون إجابة	08	6.15%
مجموع	130	100%

يمكن أن نطبق قانون ستروجر لتبويب فئات العينة حسب نسبة الخبرة و عدد السنين العمل لكي نجد طول الفئة، لكن اعتمدنا في بحثنا هذا على جانب قانوني أكثر منه إحصائي وذلك راجع إلى أن قانون الوظيف العمومي يفرض أن الترقية الإدارية تكون حسب سنوات الخبرة و عادة ما تكون (5 سنوات) هي مؤشر إنتقال العامل أو الموظف من سلم إداري لأخر لذلك قسمنا الفئات إلى أبواب ذات 5 سنوات.

ويشكل مؤشر الأقدمية لإداريين، أهم مقياس لمتغير الخبرة، إذ أنه كلما زادت مدة الأقدمية، كلما إكتسب الإداري القدرة على التكيف مع المواقف الصعبة، وكذلك القدرة على معالجة المشكلات المستعصية التي يواجهها العمال مما يؤدي إلى رفع الأداء داخل محيط عمله.

والجدول أعلاه يبين أن أغلبية الإداريين بنسبة (60%) من مجموع المبحوثين ويمثلون عدد (78) عاملاً منهم هم موظفون حديثو العهد في العمل أي أن لهم أهمية قصيرة، مما يستوجب عليهم المثابرة أكثر في الإلمام بالقوانين التسييرية والتنموية المتبعة، إضافة إلى ضرورة الإطلاع على تقاليد الإدارة التي تميزها عن غيرها من الإدارات وهذا ما يجعل الإتصال الداخلي من أهم عناصر رفع الأداء.

لذلك نلاحظ أن النزعة المركزية تتجه إلى فئة <1-5> لسنوات خبرة كما هو ملاحظ في الجدول وتمثل 78 عاملاً بنسبة (60%) و هي عالية ثم ثاني فئة العمال الذين لهم أهمية في الإدارة أكثر من (20) سنة خبرة ونسبتهم حوالي (15.38%) أي ما يعادل (20) عمال (من المبحوثين) وهو ما يوحي إلى أن لهم خبرة لا بأس بها في مختلف التعاملات مع العمال أما باقي العمال المبحوثين فهم بنسبة متقاربة فنجد أن فئة <6-10> سنوات خبرة تمثل نسبة (7.69%) ثم تليها <16-20> سنة خبرة تمثل نسبة (6.15%) أي ما يعادل 12 عمال.

أما أقل نسبة فتمثلها أصحاب فئة <11-15> سنة خبرة من خلال تمثيلها لنسبة (4.62%) أي 06 عمال من مجموع المبحوثين وإرتفاع نسبة الشباب والعمال الذين لهم خبرة تقل عن 05 سنوات، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن إدارة مقر الولاية بدأت تطبق فعلا في سياستها الوظيفية في ضرورة اشتراط المستوى الجامعي لشغل وظيفة وهذا ما يلاحظ كثرة المناصب الإدارية خلال السنوات الخمس الأخيرة.

#### ثامنا: التحليل الكمي للفرضيات:

#### 1/8 الفرضية الاولى:

#### الجدول رقم 03 : استخدام وسائل الاعلام بكثرة و أثرها على أداء العمال

استعمال وسائل الإعلام بكثرة داخل لإدارة أداء العمال	نعم	لا	أحيانا	بدون إجابة	المجموع
ممتاز	02 3.70%	/	/	/	02 1.54%
جيد جدا	04 7.41%	/	02 4.14%	/	06 4.61%
جيد	10 18.52%	06 25%	16 33.33%	02 50%	34 26.15%

46	02	12	06	26	حسن
%35.38	%50	%25	%25	%48.15	
34	/	12	10	12	متوسط
%26.15		%25	%41.66	%22.22	
08	/	06	02	/	ضعيف
%16.15		%12.5	%8.33		
130	04	48	24	54	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	

من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول يمكننا أن نلاحظ مثل المعتاد أن الاتجاه العام للإجابة كان عند الأداء الحسن للعمال بنسبة 35.38% من المجموع العام 48.15% منهم يقرون باستعمال وسائل الإعلام بكثرة داخل الإدارة، في حين تنخفض هذه النسبة إلى 26.15% من المجموع العام من الموظفين ذوي الأداء الوظيفي الجيد 33.33% منهم يقولون بأنه أحيانا يتم استخدام وسائل الإعلام، في حين تنخفض هذه النسبة إلى 26.15% من المجموع العام عند العمال ذوي المستوى المتوسط في الأداء الوظيفي 41.66% منهم يقولون بأنه لا توجد وسائل إعلام في المؤسسة، في حين نسجل 16.15% من المجموع العام عند الموظفين ذوي الأداء الوظيفي الضعيف 00% منهم يقرون بانعدام وسائل الإعلام داخل المصلحة التي يعملون بها.

من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول يمكننا القول أن انتشار وسائل الإعلام في المؤسسة سواء داخل المصلحة الواحدة أو بين المصالح المختلفة تسهل من انتشار وتوصيل التعليمات لكل العمال، إذ انه كل تنظيم يحتوي بالضرورة على خلية إعلامية تهتم بتوصيل التعليمات للموظفين وهذا ما نجده عند ذوي الأداء الوظيفي الجيد، حيث يقر أغلبهم بأن مصلحتهم تحتوي على وسائل إعلانية داخل المؤسسة، في حين نجد أصحاب الأداء الوظيفي الضعيف تنعدم نسبة الموظفين الذين قالوا بوجود وسائل إعلامية داخل المصلحة التي يعملون بها، وبالتالي تداول الوسائل الإعلامية داخل المؤسسة يزيد من الأداء الوظيفي للعمال.

#### الجدول رقم 04 : مدى اجادة العمال استخدام وسائل الاتصال وتأثيره على أداء العمال

المجموع	بدون إجابة	كل حسب مستواه	بعضهم فقط	نعم كلهم	إجادة العمال لاستخدام وسائل الاتصال أداء العمال
02	/	00	02	00	ممتاز
%1.54		00	%03.85	%00	
06	/	04	00	02	جيد جدا
%04.61		%06.06	00	%20	
34	/	16	14	04	جيد
%26.18		%24.24	%26.92	%40	
26	/	22	20	04	حسن
%35.38		%33.33	%38.46	%40	
34	02	20	12	00	متوسط
%26.15	%100	%30.30	%23.08	%00	

08	/	04	04	00	ضعيف
%06.15		%06.06	%7.69	%00	
130	02	66	52	10	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	

كانت إجابة المبحوثين تتجه نحو أن الأداء الوظيفي للعمال بشكل عام حسن بنسبة مقدرة ب 35.38% من المجموع العام نجد 40% منهم يجيدون التحكم في وسائل الاتصال وهي أعلى نسبة نجد أن 38.46% بعضهم فقط يجيد التحكم فيها. وتنخفض هذه النسبة إلى 26.18% من المجموع العام من العمال ذوي الأداء الوظيفي الجيد نجد 40% منهم يجيدون التحكم في وسائل الاتصال. في حين تنخفض هذه النسبة إلى 26.15% من المجموع العام قالوا بان الأداء الوظيفي للعمال متوسط نجد 00% منهم من لا يجيدون التحكم في وسائل الاتصال.

و تنخفض هذه النسبة إلى 06.15% من المجموع العام إلى أولئك الذين قالوا بان المستوى الوظيفي للعمال ضعيف نجد أيضا 00% يجيدون التحكم في وسائل الاتصال.

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول يمكننا القول بان كلما كان الموظف قادرا على التحكم في وسائل الألتصال بكل أنواعها كلما زاد من أداءه الوظيفي لأنه بذلك يلغي كل العوائق الاتصالية ال5تي قد تعيق فهمه للرسالة المراد وصولها له، وهذا ما يفسر فهمه السريع للرسالة الذي يسمح له بالقيام بالتعليمات دون عوائق، مما يزيد أو بالأحرى يسهل عليه القيام بمهامه، ومنه يمكن القول انه كلما تحكّم الموظف في وسائل الاتصال كلما زاد ذلك من أداءه الوظيفي

### 2/8 الفرضية الثانية:

#### الجدول رقم 05 : دور المستوى التعليمي في عملية الاتصال.

المستوى التعليمي	أمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي فما فوق	التعليم القرآني	المجموع
نعم	00	00	08	34	38	02	82
	00	00	%66.66	%56.66	%70.37		%63.07
لا	00	00	04	26	18	00	48
	00	00	%33.33	%43.33	%28.37	00	%36.92
المجموع	00	00	12	60	56	02	130
	00	00	%100	%100	%100	%100	%100

من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول نجد أن المتحكمين في العملية الاتصالية نسبتهم كبيرة جدا بنسبة 63.07% من المجموع العام أكبر نسبة فيها عند ذوي التعليم الجامعي بنسبة مقدرة ب 70.37%. في حين تنخفض هذه النسبة إلى 36.92% لا يجدون التحكم في العملية الاتصالية اقل نسبة فيها نسجلها عند ذوي التعليم الجامعي مقدرة ب 28.37%.

من خلال الجدول يمكننا القول انه كلما زاد المستوى التعليمي للعامل أو الموظف زادت نسبة تحكّمه في وسائل الاتصال وهذا أمر طبيعي لأن الأمي قد يجيد التواصل عن طريق الهاتف أو الأوامر المباشرة والمستويات الأرفع منه قليلا قد تجد الاتصال عن طريق الإعلانات والهاتف والأوامر المباشرة، أما أصحاب التعليم العالي والأمر ليس مطلق بطبيعة الحال، فإنهم

يمكنهم التواصل عن طريق كل وسائل الاتصال المتاحة كالانترنت والإنترنت والإعلانات حتى باللغة الأجنبية والهاتف مما يسهل عملية الاتصال بشكل فعال وواضح يؤدي إلى زوال عقبة اللغة في الإعلانات وحتى الوسائل الرقمية .  
فالمستوى التعليمي يؤثر بشكل مباشر على عملية الاتصال بين العمال والإدارة وذلك من خلال التحليل الكمي لمعطيات الجدول أعلاه.

فالعامل كلما كان يتمتع بمستوى تعليمي عال، كلما كان بإمكانه فهم الرسالة الإدارية بسرعة وكانت معالجته للمشاكل الإدارية تتميز بالحكمة.

كما أن المستوى التعليمي إذا نظرنا إليه وتأملنا في أبعاد هذا المتغير أدركنا انه يخلق نوعا من الهوة والفراغ بين العامل والإداري إذ نجد أن الإحساس بالنقص وتولد العقد والحساسية أمام الموظف الحامل للشهادة يشعر العامل باللامبالاة نحوه، وهذا مما يعقد من سيولة العملية الاتصالية الإدارية.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن مؤشر المستوى التعليمي للموظف كلما كان ذو مستوى أعلى كلما سمح له بالتعامل بشكل أسهل مع وسائل الاتصال مما يسهل عليه أداء مهامه ويرفع من أداءه الوظيفي

#### الجدول رقم 06: بين دور التحكم في وسائل الاتصال على أداء الوظيفي للعمال

المجموع	بدون إجابة	بعضهم فقط	لا	نعم	إجادة التحكم في وسائل الاتصال	
					تأدية العمال لعملهم بشكل جيد	نعم
96	/	76	04	16	نعم	
%73.85		%68.34	%33.33	%57.14		
22	/	06	08	08	لا	
%16.92		%06.98	%66.66	%28.17		
22	04	04	00	04	بدون إجابة	
%16.92	%100	%04.65	00	%14.28		
130	04	86	12	28	المجموع	
%100	%100	%100	%100	%100		

نلاحظ أن الاتجاه العام كان عند أولئك الذين قالوا بان العمال يؤدون وظائفهم بشكل جيد بنسبة مقدرة ب %73.85 ، تتضمن نسبة %57.14 منهم يجيدون التحكم في وسائل الاتصال، في حين تنخفض هذه النسبة إلى %16.92 من العمال لا يؤدون وظائفهم بشكل جيد تتضمن نسبة %66.66 منهم لا يجيدون التحكم في وسائل الاتصال.

من خلال الأرقام الموجودة في الجدول يمكننا القول أن الموظفون المتحكمون في وسائل الاتصال هم الأفضل أداء لعملهم وأكثر تحكما فيه من أولئك الموظفين الذين لا يجيدون التحكم في وسائل الاتصال وذلك لوجود المعوقات الاتصالية التي تحول دون فهمهم للرسالة الموجهة لهم بطريقة صحيحة، إضافة إلى تحكمهم لأكثر من وسيلة اتصال في أن واحد، أي أن وصول الأوامر في وقت سريع من مصادر متعددة قد يساعدهم في تأدية مهامهم بشكل سريع وفعال، على عكس الذين لا يجيدون التحكم في وسائل الاتصال حيث تعترضهم الكثير من المعوقات التي تحول دون القيام بمهامهم بشكل سريع، مما يحد من فعاليتهم في تأدية العمل وبالتالي نقص في الأداء الوظيفي.

أن التحكم الجيد في وسائل الاتصال مثله مثل التحكم الجيد في مقود السيارة المعزز، فإذا كان التحكم جيد كانت القيادة جيدة وسريعة وآمنة ، وإذا كان التحكم سيئ قد يؤدي إلى حدوث مشاكل تعوق دون مرور الرسالة الإدارية ويكون تدفق المعلومة سيئ.

وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن كلما كان تحكم العامل في وسائل الاتصال جيد كلما سهل من أداءه لوظيفته ويؤثر ذلك على مستوى أداءه الوظيفي.

#### الجدول رقم 07 : نمط السياسة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين

المجموع	بدون إجابة	ليس لها نمط محدد	نمط متساهل	نمط ديمقراطي	نمط تسلطي	نمط السياسة أداء العمال
02 %1.54	/	00 00	/	02 %06.25	00 00	ممتاز
06 %04.61	/	00 00	02 %11.11	04 %12.5	00 00	جيد جدا
34 %26.15	02 %33.33	14 %33.33	04 %22.22	08 %25	06 %18.75	جيد
46 %35.38	02 %33.33	12 %28.57	12 %66.66	10 %31.25	10 %31.25	حسن
32 %27.69	02 %33.33	16 %38.09	00 00	08 %25	10 %31.25	متوسط
06 %4.61	/	00 00	00 00	00	06 %18.75	ضعيف
130 %100	06 %100	42 %100	18 %100	32 %100	32 %100	المجموع

نلاحظ من خلال هذه الإحصائيات أن الاتجاه العام كان عند أولئك الذين قالوا بان الأداء الوظيفي للعمال مقارنة بنمط السلطة المطبق في المؤسسة حسن بنسبة مقدرة ب 35.38% من المجموع العام أعلى نسبة فيما عند أولئك الذين مستوى أداءهم الوظيفي حسن في ظل النمط الإداري المتساهل بنسبة مقدرة ب 66.66%. وهي نسبة كبيرة بحيث تفوق النصف، وتنخفض هذه النسبة إلى 26.15% من المجموع العام عند أولئك الذين قالوا بأن مستوى أداءهم الوظيفي جيد مدعمة بنسبة 25% منهم يقومون بعمل جيد في ظل نمط ديمقراطي للسلطة، في حين تنخفض هذه النسبة عند أولئك الذين قالوا بأن مستوى الأداء الوظيفي للعمال في ظل نمط السلطة هو جيد جدا مدعوم بأعلى نسبة مقدرة ب 12.05% قالوا بان الأداء يكون جيد جدا في ظل النمط الديمقراطي، ونسجل نفس النسبة عند أولئك الذين قالوا بان أداء الوظيفي للعمال ضعيف بنسبة 4.61% من المجموع العام مدعمة بنسبة 18.75% عند أولئك الذين هم تحت نمط المتسلط.

من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول يمكننا القول أن نمط السلطة المتبع في المؤسسة يؤثر وبشكل واضح على الأداء الوظيفي للعمال، بحيث نجد أن العمال يكون أداءهم جيد تحت نمط السلطة الديمقراطي بحيث يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم والتعامل بشكل تلقائي وسلس مع أرباب العمل مما يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم والتعامل بدون حواجز وهذا ما تنبته نتائج جدول سابق عندما وجدنا أن العمال الذين يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم هم أكثر تحكما في وظائفهم من العمال الذين لا يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم، على عكس النمط المتساهل إذ نجد أن أغلبية العمال الذين مستوى أدائهم الوظيفي متوسط هم من يحظون بنمط السلطوي المتساهل إذ لا يخضعون للضبط الإداري فيحدث التسبب وعدم إتقان العمل، في حين نجد أن العمال ذوي الأداء الوظيفي الضعيف هم من الذين يخضعون لنمط التسلطي من السلطة وبالتالي يحسون بذلك الاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة مما يصعب عملية الاتصال بينهم وبين أرباب العمل مما يسبب صعوبة في تلقي المعلومات خاصة إذا كانت هذه التعليمات تأتي بطريقة مباشرة نتيجة للعوائق التسلطية الموجودة.

ومن كل ما سبق يمكننا القول أن نمط السلطة أو النمط الإداري المعتمد له دور كبير جدا في الرفع من الأداء الوظيفي للعمال وأحسنها النمط الديمقراطي الذي يسمح للعمال بالتواصل بشكل سهل سواء عملية الاتصال بشكلها الرسمي إذ لا يجد العامل حرج من التعبير عن رأيه حتى لأرباب العمل. أو الاتصال خارج التنظيم الرسمي أو كما قلنا في الجدول السابق أن العلاقات الشخصية بين العمال وأرباب العمل قد تضيء شيء من الليونة في المعاملة التي تسهل من العملية الاتصالية وبالتالي القيام بالمهام بشكل أحسن مما يزيد من الرفع في الأداء الوظيفي للعمال أو الموظف.

#### تاسعا/ الاستنتاج العام:

من خلال تحليلنا ومناقشتنا للنتائج المتوصل إليها في الجداول السابقة إستنتجنا بأن الإتصال الفعال والسليم يؤثر على الأداء وهذا ما أدى بنا إلى الاحتفاظ بالفرضية الجزئية الأولى بعد تحققها من خلال أسئلة الإستبيان الخاصة بها وتنص هذا الفرضية على أن تعدد وسائل الإتصال بين الرؤساء والعمال داخل إدارة مقر الولاية يرفع من وتيرة العمل ويؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي من خلال التدفق السليم للرسالة والمعلومة عبر قناة إتصالية داخلية فيجد خلالها العامل رجعا لصدى المعلومة المتدفقة غير أنه قد تشوب العملية الإتصالية بعض المعوقات الفنية أو الإدراكية التي تحد من سلاسة وتدفق الإتصال.

كما احتفظنا بالفرضية الجزئية الثانية والتي هي بدورها تحققت من خلال الأسئلة الخاصة بالإستبيان وربطها ببعضها البعض وقد قسمنا الفرضية الثانية إلى فرضيتين فرعيتين الأولى أن هناك عوامل ذاتية تؤثر إيجابا على العملية الإتصالية في الإدارة المحلية والثانية مفادها أن هناك عوامل غير ذاتية تؤثر إيجابا على عملية الإتصال واستنتجنا فعلا أن الجو الإتصال وحرية التعبير وقرب الإدارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال ورسكلتهم ووضوح الإجراءات الرسمية في استخدام وسائل الإتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة وقد تحققت كل من الفرضيتان الجزئيتان ومنه تحققت الفرضية العامة.

#### عاشرا/ النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

أ-تمثل نظم الاتصالات الإدارية المستخدمة في الإدارة المحلية - إدارة مقر الولاية ومقر المجلس الشعبي الولائي- في :  
الاتصال بالرؤساء المباشرين، الاتصال المباشر بين الزملاء في إدارات الولاية والمجلس الشعبي الولائي لتبادل الأفكار والمعلومات، الاتصالات الإدارية الممتدة إلى جميع المستويات التنظيمية بإدارات الجماعات المحلية على شكل عنقودي

إما صاعد أو نازل أو أفقي، الاتصالات الإدارية الدائمة الدورية، أي الاتصال النازل أو الهابط، الاتصالات الإدارية بين الزملاء في الإدارات والأقسام المختلفة أو ما يعرف بالاتصال الأفقي.

ب- تنحصر العوامل المؤثرة في نظم الاتصالات الإدارية بالإدارات المحلية فيما يلي:

-الأقل استخداما لنظم الاتصالات الإدارية الولاية: الاتصالات الإدارية المؤقتة، الاتصالات الخارجية، الاتصالات الإدارية غير الرسمية.

-الأكثر استخداما لنظم الاتصالات الإدارية في الولاية: استخدام اللوائح والقرارات والتعاليم والنشرات والتقارير الدورية، استخدام أجهزة الفاكس الآلي، استخدام الأوامر والتوجيهات اللفظية الشفهية، استخدام التعليمات المكتوبة ولوحة الإعلانات، استخدام الهاتف، استخدام الاجتماعات.

ج- تنحصر أساليب الاتصالات الإدارية الأقل استخداما في مقر إدارة الولاية والمجلس الشعبي الولائي ، فيما يلي:

- استخدام الاتصال التليفوني المسجل
- استخدام التلميحات غير اللفظية
- استخدام قياس اتجاهات الرأي العام
- استخدام الإشارات والحركات الإيضاحية
- استخدام أسلوب الشكاوي والاقتراحات

د- أساليب الاتصالات الإدارية الأكثر استخداما في مقر إدارة الولاية تتمثل في :

- استخدام أجهزة الفاكس والحاسب الآلي
- التعاليم والنشرات والتقارير الوزارية
- استخدام الأوامر والتوجيهات اللفظية
- استخدام الهاتف
- استخدام الاجتماعات

هـ- أهم المعوقات التي تحول دون فعالية الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي في الإدارات المحلية تتمثل في :

- الافتقار إلى نظام اتصال جيد
- عدم توافر المهارات الأساسية للاتصال
- التشويش الناتج من الضوضاء والازدحام بين العاملين والمواطنين ، الروتين في العمل .
- الإحساس بالتفرقة في المعاملة
- عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين
- عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل
- سوء تفسير معاني الكلمات والمصطلحات

و- تتمثل أبرز الآليات الكفيلة بزيادة فاعلية الأداء الوظيفي في الاتصالات الإدارية:

- استخدام أساليب الاتصال الحديثة
- تطوير الهياكل التنظيمية بحيث تحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية بين مرافق الولاية.
- التعود على اختيار الوقت المناسب للاتصال

تنمية المهارات الخاصة بالتحدث والاستماع والقراءة والكتابة و التواصل.

## قائمة المراجع:

1. أندرو دي وآخرون: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1992،
2. حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1992،
3. عبد المعطي، عساف. السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران، 1999..
4. فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، مخر علم الاجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003..
5. محمد عبد الغني حسن: مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط 02، القاهرة، مصر، 1999.
6. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارية، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000،
7. معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000،
8. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ط 01، الرياض، السعودية، 1995.