

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم إعلام واتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة

دراسة ميدانية بالمؤسسة التربوية التعليمية (مهداوي أحمد)



مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالبتين: قصير محجوبة

طمار شريفة

أمام لجنة المناقشة

الصفة

الرتبة

اللقب والاسم

رئيسا

أستاذ محاضر (..)

د صفاح أمال

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر (..)

د حمداد صحبية

ممتحنا

أستاذ محاضر (..)

د محراز سعاد

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم إعلام واتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة

دراسة ميدانية بالمؤسسة التربوية التعليمية (مهداوي أحمد)



مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالبتين: قصير محجوبة

طمار شريفة

أمام لجنة المناقشة

الصفة

الرتبة

اللقب والاسم

رئيسا

أستاذ محاضر (..)

د صفاح أمال

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر (..)

د حمداد صحبية

ممتحنا

أستاذ محاضر (..)

د محراز سعاد

الاهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى نور الطلب والعقل ومنبع الأمل والعمل والجد إلى من شجعنا وجعلنا نحمل شعلة العلم.

وسلاح الزمن أممي و أبي إلى من احتواهم قلبي وأفضهم لساني

إخواني وأخواتي

إلى رفيقات درينا وصديقاتنا وزميلاتنا أمال، خيرة، زهرة، إكارم دون تخصيص إلى كل طلبة الماجستير اتصـال

والعلاقات العـامة بجامعة عبد الحميد ابن باديس

"دفعـة 2021"

إلى كل طالب علم أينما كان وأينما وجد.

شكر و التقدير

قال الله تعالى: (ولئن شكرتم لأزيدنكم). صدق الله العظيم.

الحمد لله علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على معلم البشري وامام الأنبياء والعلماء والشهداء أجمعين
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا مُحَمَّد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم .

أتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير الى والدي العزيزين " أمي وأبي " لأئهما ساعداني وشجعاني على انجاز هذا العمل
المتواضع.

كما أشكر الدكتورة "حمداد" التي زادتني شرفا بالعمل معها لإتمام هذا العمل.

ولا يفوتني أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر الى كافة أساتذة شعبة علوم إعلام وإتصال خاصة إتصال وعلاقات عامة.

والشكر والتقدير الى كل من ساعدني من بداية الى نهاية بتقديم ارشاداته وتوجيهاته ودعمه لي.

ملخص:

يعرف الاتصال الداخلي على أنه مجموع الافعال والتطبيقات الموجهة لتشجيع سلوكيات الاصغاء، نقل المعلومات، تسهيل العمل المشترك، ودفع من لقيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية بالاضافة إلى جملة من الاجراءات المتخذة لتسجيل إستجابة بين القائمين على المؤسسة عن طريق التواصل لتحقيق الاهداف المرجو الوصول إليها وتحقيقها مهما كان حجمها أو طبعية نشاطها، الانتوقف أهمية الاتصال عن هذا الحد بل تمس كذلك أفراد التنظيم مع تقوية روح الجماعة وتحقيق إنتماء الفرد إلى المؤسسة وإكتسابه الهوية في محيط عمله.

يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد فهذه الاخيرة تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية الاتصال لانه من المهم للفرد معرفة ماذا يقوم بالعمل والاسلوب الانسب لأدائه، ومن هنا يمكننا القول أيضا أن فاعلية الاتصال الداخلي تكمن في مصداقية المعلومة و في أنباتها وفي وضوحها وفي طريقة توزيعها إذ لا يمكن للمعلومة التي تكون (دافعا) سبيلا للأداء الجيد و الفعال إذ تبقى حبيسة جهة ما على سبيل المثال مما يخلق هذا مشكل على مستوى الاتصال و الاداء معا .

:summary

Internal communication is defined as a society of actions and applications aimed at promoting listening behaviors, transmitting information, facilitating joint action, pushing the values of the institution in order to improve individual and collective effectiveness, as well as a number of measures taken to record a response among the organization's administrators by communicating to achieve the desired goals and achieving them, no matter how large or active, the importance of communication ceases to this extent but also affects members of the organization while strengthening the spirit of the community and

achieving the individual's affiliation with the institution and acquiring
.identity in the organization. the surroundings of his work

Internal communication allows to raise the morale of individuals, the
latter depends largely on the efficiency and effectiveness of
communication because it is important for the individual to know what
he is doing and the most appropriate way to perform it, hence we can
also say that the effectiveness of internal communication lies in the
credibility of the information and in its intentions and in its clarity and in
the way it is distributed as the information that is (motivated) can not be a
way of performing well and effectively as it remains trapped by someone,
for example, which creates a problem at the level of communication and
.Performing together

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	شكر و التقدير
ج	ملخص بالعربية و الانجليزية
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الاشكال
ل	قائمة الملاحق
01	مقدمة
	مدخل الدراسة
04	الإشكالية
05	أهداف الدراسة
05	أهمية الدراسة
05	منهج الدراسة

05	مجتمع البحث والعينة
06	أدوات جمع البيانات
07	مجالات الدراسة
07	الفرضيات
08	تحديد المفاهيم
11	الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: تعريفات الاتصال التنظيمي
18	المبحث الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي
20	المبحث الثالث: قواعد ومبادئ الاتصال التنظيمي
22	المبحث الرابع: شبكات الاتصال التنظيمي
24	المبحث الخامس: عوائق ومآزق الاتصال التنظيمي
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاتصال الداخلي	
28	تمهيد

29	المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
29	المبحث الثاني: أهداف الاتصال الداخلي
31	المبحث الثالث: مكونات الاتصال الداخلي
32	المبحث الرابع: وسائل الاتصال الداخلي
33	المبحث الخامس: معوقات الاتصال الداخلي
35	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: تفعيل أداء العاملين بالمنظمة	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: مفهوم الأداء ومحدداته
40	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
42	المبحث الثالث: الدافعية وأداء العاملين
44	المبحث الرابع: صعوبات قياس الأداء
46	المبحث الخامس: معوقات أداء العاملين
48	خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة	
50	المبحث الأول: تعريف المنظمة
52	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58	المبحث الثالث: الاتصال داخل المؤسسة
59	المبحث الرابع: الاطر القانونية التشريعية لمؤسسة التعليم الثانوي

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	يوضح عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس	01
62	يوضح عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن	02
63	يوضح عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الاقدمية	03
63	يوضح عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الصفة	04
64	التواصل بين المسؤول وبين الموظف	05
64	الحرية في أنتقال المعلومات داخل المؤسسة	06
65	وصول المعلومة في الوقت المناسب وفي أنيته	07
65	تلقي المعلومات الخاصة بمهام الموظف عن طريق	08
66	صعوبات الاتصال داخل المؤسسة	09
66	الوسائل الاتصال الاكثر إستعمالا في المؤسسة	10
67	وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدم في المؤسسة	11
67	وسائل الاتصال الكتابية التي يعتمد عليها في نقل المعلومات داخل المؤسسة	12
68	إعتماد على الوسائل الاتصالية الالكترونية لتبادل المعلومات داخل المؤسسة	13
68	الوسائل الاتصالية التي تستخدم في المؤسسة الملائمة لطبيعة العمل	14

69	إعتقاد أن الاتصال الداخلي يعد أحد أهم الوظائف الجديدة لتحريك العمل داخل المؤسسة	15
69	الاتصال الداخلي و دوره في تفعيل الاداء	16
70	قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء	17
71	عدم الاتصال بين الرؤساء و العاملين بالمؤسسة سبب رئيسي في تراجع مستوى الاداء	18
71	يؤدي الاتصال الداخلي الى تعزيز التعاون بين العاملين مما يؤدي الى رفع إنتاجية العمل	19
72	يساعد الاتصال الداخلي على الابتكار و الابداع في العمل	20
73	قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة تساعد على التدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن	21
73	عدم الاتصال بين الرؤساء و العاملين بالمؤسسة سبب رئيسي في تراجع مستوى الاداء	22
74	حضور الموظفين الى الاجتماعات الادارية	23
74	الاجتماعات التي يتم الحضور فيها	24
75	أنواع الرسائل الصاعدة التي لا تنزل الانادرا	25
75	المشاكل التي تواجه الموظف مع المسؤول	26
76	سبق وأن عنت المؤسسة من أزمة الاتصال الداخلي	27
76	المعوقات الاتصالية التي يعاني منها المسؤول و العاملين داخل المؤسسة	28

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
52	يمثل الشكل مناصب الهيكل التنظيمي	01

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
86	إستمارة دور الاتصال الداخلي	01
92	طلب ترخيص للاجراء تربص ميداني	02
93	مخرجات SPSS المتعلقة بالدراسة الاساسية لمتغير الجنس	03
93	مخرجات SPSS المتعلقة بالدراسة الاساسية لمتغير السن	04
94	مخرجات SPSS المتعلقة بالدراسة الاساسية لمتغير سنوات الخبرة	05
94	مخرجات SPSS المتعلقة بالدراسة الاساسية لمتغير الصفة	06

يعد الاتصال شريان المؤسسة النابض حيث لا يمكنها أن تحقق أهدافها من دون وجوده بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي مؤسسة مهما كان نوعها من دونه ومن دون تجسيده في أرض الواقع حيث أنه لا يستطيع الاستمرار والبقاء إلا بوجود اتصال دائم بين جميع العاملين بها كون أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات إلى جانب كونه عملية إدارية مهمة وأساسية فيعتبر الاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة خاصة في ظل الثورة العلمية المتميزة بالسرعة والتطور في الوقت الراهن باعتبار المؤسسة مجتمعا مصغرا تضم بشرية تربطهم علاقات إنسانية حيث أن مدربه العلاقات الإنسانية تطرقت فيه إلى هذا الجانب التي تشير فيه إلى عمليات تحفيز الأفراد بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الانتاجية وزيادة الفاعلية وزيادة الرغبة في أداء العمل.

فال اتصال عملية تقضي على العزلة وتساعد على إجماع الفرد داخل الجماعة بحيث يساهم على ربط العلاقات بين الأفراد ويعطي الشعور بالمسؤولية كما أنه يعمل أو يهدف إلى خلق جو من التنظيم داخل الإطار الذي تعين فيه لذا يعتبر الاتصال الداخلي عصب العصر التي لا يمكن للكادر البشري الاستغناء عنها فله دور كبير في عملية الإنماء بالإضافة إلى ذلك يعتمد الاتصال الداخلي في توجيه العاملين بحيث يستطيع باستخدام سبل الاتصال المتاحة أن تحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة " دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة" حيث تشكل هذه الدراسة من مقدمة بالإضافة إلى ثلاثة جوانب، منهجي، نظري، تطبيقي إضافة إلى خاتمة حيث تطرقنا في الجانب المنهجي إلى طرح إشكالية الدراسة، أسبابها، أهدافها، أهميتها والمنهجية المتبعة من حيث الأدوات وجمع البيانات والعينة المختارة إلى جانب مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة.

تناولنا في الإطار النظري أربعة فصول هما كالاتي:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الاتصال التنظيمي بغرض تعريفاته وأهدافه وقواعده ومبادئه وشبكاتة، عوائقه ومآزقه أما بالنسبة للفصل الثاني فخصصناه للاتصال الداخلي من خلال مفهومه، أهدافه، مكوناته، ووسائله ومعوقاته حيث جاء في الفصل الثالث تحت عنوان تفعيل أداء العاملين بالمنظمة وارتكزنا على مجموعة من النقاط من خلال عرض مفهوم الأداء وتقييمه ، دافعية أداء العاملين، صعوبات قياس الأداء ومعوقاته.

بينما يتمحور الجانب التطبيقي على فصل واحد تناولنا فيه دراسة ميدانية عن المؤسسة بالتطرق لتعريفها وهيكلها التنظيمي والاتصال داخل المؤسسة بالإضافة إلى تحليل وتفسير إجابات المبحوثين حول الاستمارة.

الإطار المنهجي:

- ❖ الإشكالية
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع البحث وعينته
- ❖ أدوات جمع البيانات
- ❖ مجالات الدراسة
- ❖ الفرضيات
- ❖ تحديد المفاهيم
- ❖ الدراسات السابقة

إنه من الصعب جدا تصور وجود أي تنظيم دون وجود مسالك الاتصال الداخلي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين إضافة إلى الاتصال الخارجي الذي يعد حلقة وصل بين المؤسسة والمحيط والمجتمع الذي يساعدها على إيصال معلومات واضحة ودقيقة عما يجري داخلها وطبيعة منتجاتها وخدماتها مما يؤدي إلى كسب الثقة الجماهير الخارجية ويشكل صورة إيجابية في أذهانهم فلهذا يعتبر الاتصال من العوامل التي يتوقف عليها سير العمل داخل المؤسسة فأى خلل في العملية التسييرية ينتج عنه وصول المؤسسة إلى أهداف غير مرغوب فيها والعكس صحيح.

وباعتبار المؤسسات التربوية مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى التي لا تستطيع الاستمرار إلا بوجود اتصال دائم بين جميع العاملين بها وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة معرفة دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة التربوية أحمد مهداوي.

وهذا ما تنحصر عليه دراستنا في معرفة دور الداخلي وكيف يؤثر على أدائهم وكفائتهم وهذا كله يتطلب رفع مستوى الأداء للعاملين ومن خلال هذا تندرج إشكالية هذه الدراسة:

ما هو الدور الذي يؤديه الاتصال (الداخلي) لتفعيل أداء العاملين داخل المنظمة؟ .

ويندرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- 1 - ماهو النمط الاتصالي السائد في المؤسسة التربوية؟
- 2 - ماهي أهم الوسائل الاتصالية في المؤسسة التربوية؟
- 3 - هل يساهم الاتصال الداخلي في تفعيل أو تحسين أداء العاملين في المنظمة؟
- 4 - ماهي المعوقات الاتصالية التي تحول دون هذا ذلك؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى مايلي:

- معرفة نمط الاتصال السائد في المؤسسات التربوية الجزائرية.
- الكشف عن دور الاتصال الداخلي في المنظمة .
- معرفة أهم الوسائل المتعا مل بها داخل المنظمة.

أهمية الدراسة:

- توضيح أهمية الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة وتحقيق أهداف المنظمة.
- معرفة واقع الاتصال الداخلي السائد داخل المنظمة.

منهج الدراسة :

لمعالجة موضوع الدراسة نعتد على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري إعتدنا على مجموعة من المراجع المختلفة أما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت المعالجة بإستخدام إستمارة إستبيان.

- المنهج في دراستنا يتمثل في إعطاء صورة عن واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسات التربوية الذي لا يقتصر هذا على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة فقط بل يتطلب تحليلها وإستنتاجات وذلك للوصول إلى نتائج عملية موضوعية.

مجتمع البحث:

أن نجاح الدراسة لأي بحث يتوقف على مدى اختيار الباحث للفئة التي تمثل مجتمع الدراسة الأصلي الذي ينطوي أو يتضمن على مجموعة من النتائج الصادقة.

أن دراستنا تهدف إلى معرفة دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة " ثانوية أحمد مهداوي نموذجاً" وذلك من خلال التعرف على الأهمية التي يكتسبها انطلاقاً من طبيعة في المؤسسة ومعرفة أهدافه وفيما تكمن.

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بثانوية.

العينة:

العينة هي كل مجموعة من الأفراد يمكن أن تعمم على نتائج اي دراسة كلي يتحقق هذا التعميم يجب أن تكون العينة ممثلة لهؤلاء الأفراد.¹

ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلاله المعطيات في ميدان العلم، وهي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين.²

تنتمي عينة دراستنا للعينات الاحتمالية القصدية التي يتم اختيار مفرداتها وفق طرق حسابية إحصائية شرطها الأساسي معرفة العدد الحقيقي لمجتمع البحث الأصلي.

قوائم العينة المبحوثية 60 مفردة من بين 72 وهو العدد للموظفين أما باقي المفردات تعذر علينا محاورتهم لأسباب متعددة.

أدوات جمع البيانات:

هي مرحلة مبكرة من البحث يتعرف الباحث على مزايا العمليات المختلفة في جمع الأدلة والبراهين وبعد تحديد الأسلوب الذي تمكنه البيانات والمواد الضرورية لاختيار صدق فروضه أو الإجابة على تساؤلاته العلمية على نحو سليم.³

بما أن نوع دراستنا دراسة وصفية تحتاج اجمع البيانات والمعلومات الكمية من مجتمع البحث فالأداة المناسبة لهذه الدراسة هي استمارة استبيان وأداة الملاحظة المباشرة بحكم تواجدها طيلة فترة البحث الميداني فهي ساعدتنا في وصف السلوكيات والتصرفات اليومية الصادرة عن أفراد العينة لاسيما عند التطرق إلى موضوع الاتصال المتميز بالفاعل بين الأفراد.

¹ محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص19.

² مورييس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر، د.ط، الجزائر، 2013، ص301.

³ خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط2، دار جيسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص136.

كما أن الاستمارة يعرفها موريس انجرس على أنها تقنية مباشرة للتعصي العلمي وتستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بمدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية¹.

مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

أجريت الدراسة في المؤسسة التربوية " أحمد مهداوي " سيدي لخضر ولاية مستغانم.

المجال الزمني:

مرحلة اختيار الموضوع: بداية من شهر جانفي 2021 صياغة إشكالية الدراسة، منتصف شهر جانفي.

الجانِب النظري، نهاية شهر جانفي إلى منتصف مارس.

الجانِب الميداني: أجرينا الدراسة الميدانية من 26 فيفري إلى 15 مارس 2021.

أما توزيع الاستبيان كان من 2021/04/11.

كتابة التقرير النهائي 2021/05 /12.

الفرضيات:

في هذا الإطار تمكن أن تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية لتفسير مشكلة البحث:

الفرضية الرئيسية:

كلما كان الاتصال فعالا في المؤسسة كلما كان دوره كبير في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة .

¹موريس انجرس، المرجع سابق، ص204.

الفرضيات الفرعية:

الاتصال الداخلي يساعد ويساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين العاملين.

يلعب الاتصال دورا فعالا في تحسين وتفعيل أداء العاملين في المنظمة بالإيجاب.

تحديد المفاهيم: الإصلاحية الإجرائية:

الاتصال:

الاتصال بالمفهوم العام للعلم هو انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا والاتصال هو نشاط إنساني حيوي وان الحاجة إليه في ازدياد مستمر.¹

كما يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه.²

ومن هنا يؤكد ستانلي Stanley أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على أحداث تفاعل وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة.³

مفهوم الاتصال قديم قدم التاريخ الإنساني استخدمته المؤسسات ومنظمات الأعمال الحديثة والتي أقيمت واستحدثته من أجل تحقيق مهامها.⁴

اجرائيا: هو كل اتصال بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة التربوية التعليمية بغرض توصيل المعلومات.

¹دكتورة منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ب.ط، الإسكندرية، 2002، ص19.18.

²

³حميد الطائي، بشير علاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص19.

⁴محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الثابت الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2000، ص11.

الاتصال الداخلي:

اصطلاحاً: يقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدقيق البيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تعميمها ونقلها في مختلف الاتجاهات " نازلة، صاعدة وافقية" داخل الهيكل التنظيمي.¹

هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا، أن الاتصال هو تبادل المعلومات شفويا أو تحريريا، أن الاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة.²

هو العملية التي يتم بها المعلومات بين المرسل والمتلقي سواء كان نقل المعلومات شفويا أو كتابيا أن الاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي ديناميكية الجماعة.³

إجرائياً:

هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات والتوجيهات من مختلف الأطراف المفتعلة بالمنظمة التربوية التعليمية.

مفهوم الأداء:

هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.⁴

من معاجم اللغة يتضح لنا أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة وأدى الأمانة وأدى الشيء قام به.⁵

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرآن وإدراك الدور والمهام والذي وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

¹ محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات، عالم الكتب، القاهرة، د.س، ص17.

² محمد محمد عمر الطالوني، نظرية الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2001، ص17.

³ محمد محمد عمر الطالوني، المرجع نفسه، ص10.

⁴ ابن المنظور، لسان العرب، دارصادر، بيروت، المجلد 14، ص26.

⁵ أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص166.

إجرائيا:

هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به.

تفعيل أداء العاملين:

هو الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته ومكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.²

إجرائيا:

ترتبط هذا المفهوم بمجموعة من الأهداف التي يتوجب تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المنظمات.

المنظمة:

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل الأسس والأساس كل مبتدأ شيء والأسس أصل البناء أصل كل شيء وأسس الإنسان قبله لأنه أول متكون في أسس البناء مبتدأه وقد أسس البناء تتأسسه تأسيسا وأسست دار إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها.³

اصطلاحا:

المنظمة بصورة عامة هي تركيبة يتدعها الإنسان بالتعاون مع أفراد الآخرين في المجتمع مثلا ظاهرة طبيعة أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ويشمل مفهوم المنظمة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع.⁴

المنظمة هي مؤسسة تجمع أشخاصا ذو كفاءات متنوعة .

¹رواية حسن، إدارة الموارد البشرية مستقلة ، الدار الجامعية، 2003، ص209.

²طاهر بن خلف الله المؤسسة الإعلامية البنية والخصائص، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1999، ص27.28.

³ابو سمرا محمد، اتصال إداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص60.

⁴طاهر بن خرف الله ، المرجع سابق، ص 28.29

هي جماعة من الرجال والنساء الذين اجتمعوا من أجل بلوغ بعض الأهداف كالإنتاج وهي صورة عقلانية لنشاط يقوم بها مجموعة من الأشخاص.¹

إجرائيا:

المنظمة هي وحدة اجتماعية مكونة من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية المسطرة.

المؤسسة التعليمية الثانوية:

تعتبر المؤسسة التربوية من وجهة نظر علماء التربية أنها ليست مكانا فقط لتنافس المعلومات وتكوين وإنما هي صورة مصغرة للحياة الاجتماعية يكتسب فيها الطفل أو الشاب الخبرة والعادات الخلقية عن طريق نشاطه كعضو من الجماعة.

إجرائيا:

هي مؤسسة عمومية اجتماعية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المرنة.

الدراسات السابقة:

أن البحوث السابقة هي مصادر إلهام لا غنى عنها بالنسبة إلى الباحث أو الباحثين بالفعل فإن كل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقته لذلك لا بد من استعراض الأدبيات إلى معرفة الأعمال التي أنجزت من قبل حول الموضوع الذي يشغل بالنا والتي كانت محل مختصرات مكتوبة الأدبيات الموجودة حول موضوع ما هي إذا طريق للاستكشاف وقراءة النصوص الملائمة تسمح للباحث بالإحاطة بموضوع بحثه الخاص وضبطه بصورة جيدة.

الدراسة الأولى:

مُحَمَّد قَادِرِي، الاتصَال الدَاخِلِي فِي الْمَوْسَسَةِ الْجَزَائِرِيَّة بَيْن النَّظَرِيَّة وَالتَّطْبِيق دَرَاة حَالَة مَوْسَسَة الْخَزْف الْمَنْزَلِي
تَاة 2010/2009 مَغْنِيَّة¹ حَيْث كَانَ مَحْوَر إِشْكَالِيَّة الدَّرَاة فَعَالِيَّة الْاِتصَال الدَاخِلِي فِي أَغْلَب الْمَوْسَسَات الْجَزَائِرِيَّة نَظْرِيَا
وَتَطْبِيقَا وَاعْتَمَدَت الدَّرَاة عَلَى التَّسْأُول الرَّئِيسِي التَّالِي:

هَل يَمْكِن اِعْتِبَار الْاِتصَال عَمُوْد فُقْرِي فِي سِير الْمَوْسَسَة وَشْرِيَان رِبْط مَخْتَلَف مَصَالِحَهَا وَإِلَى أَيْ مَدَى يَتَحَكَّم الْاِتصَال
الدَاخِلِي فِي جَمَاعَة وَحَسَن سِيرهَا؟ .

وَقَدْ تَمَحْوَرَت هَذِهِ الدَّرَاة عَلَى مَجْمُوعَة مِنَ التَّسْأُولَات الْفُرْعِيَّة التَّالِيَّة:

* مَا أَهْمِيَّة الْاِتصَال الدَاخِلِي وَتَأْثِيرُهُ عَلَى تَقْيِيم الْمَوْسَسَة؟.

* لِمَاذَا تَصْنَع الْمَوْسَسَات فِي مَخْطَطَاتهَا إِسْتْرَاتِيْجِيَّة اِتصَالِيَّة؟ وَكَيْف تَبْنِي وَمَا هِيَ أَهْمِيَّتُهَا؟

* مَا هِيَ التَّقْنِيَّات الْمُسْتَعْمَلَة فِي الْاِتصَال الدَاخِلِي؟ .

مَنْهَج الدَّرَاة: اسْتَعْمَدَ الْبَاخْث الْمَنْهَج الْوَصْفِي التَّحْلِيلِي الَّذِي يَعْتَبَر أَكْثَر مَلَاة مَخْصَة فِيمَا يَتَعَلَق بِالتَّعْرِيفَات وَتَطْوُر
بَعْض الْمَفَاهِيم بِالإِضَافَة إِلَى الْاِسْتَعَاة بِمَنْهَج الدَّرَاة حَالَة عَلَى اِعْتِبَار الْبَاخْث سِيْجْرِي دَرَاة مِيدَانِيَّة وَاعْتَمَدَ عَلَى إِدَارَة
الْاِسْتَبْيَان لْجَمْع الْبَيَانَات وَالْمَلَاة.

نَتَائِج الدَّرَاة:

تَوَصَّلَت الدَّرَاة إِلَى مَجْمُوعَة مِنَ النَتَائِج هِيَ:

* عَدَم وُجُوْد خَلِيَّة أَوْ مَدِيرِيَّة الْاِتصَال وَهُوَ مَا يُوَسِّع الْهَوَاءَ بَيْن الْأَفْرَاد وَالْإِدَارَة.

* وَسَائِل الْاِتصَال الْمُسْتَعْمَلَة تَقْلِيدِيَّة كَلَّاسِيْكِيَّة لَا تَوَاكِب التَّحْوُلَات الْحَاصِلَة .

* الْاِتصَال النَّازِل هُوَ الَّذِي يَطْفِي مِنَ خَلَال الْأَوَامِر وَالتَّقَرَّات وَالتَّوْجِيْهَات الَّتِي تَأْتِي مِنَ أَعْلَى الْهَرَم.

¹ مُحَمَّد قَادِرِي، الْاِتصَال الدَاخِلِي فِي الْمَوْسَسَة الْاِدَارِيَّة بَيْن النَّظَرِيَّة وَالتَّطْبِيق، دَرَاة حَالَة مَوْسَسَة الْخَزْف الْمَنْزَلِي، مَذْكُرَة لَنْبِل شَهَادَة الْمَاجِسْتِير
فِي عِرَاق تَخْصَص إِدَارَة اِعْمَال 2010-2009.

*المسؤولون لا يعطون أهمية للاتصال وهو غير فعال بين الأفراد ونقص في الثقة اتجاه الإدارة.

الدراسة الثانية:

وهي بعنوان الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري LPA سلودارلي حياة

وظريف نورة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية المركز الجامعي العقيد الكلي محمد

اوحاج البويرة، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي:

كيف ساهم الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية أهمها:

ما المقصود بعملية الاتصال في المؤسسة وفيما تتمثل أهم قنواتها؟

كيف يتم إعداد إستراتيجية للاتصال؟. وكيف يتم تحقيق اتصال فعال؟

ما المقصود بعملية اتخاذ القرار ؟ وفيما تتمثل أهم المراحل اتخاذ القرار؟

ما هي أهم التقنيات التي تساهم في اتخاذ القرارات رشيدة؟.

نتائج الدراسة:

أن المؤسسات حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجه أو تحد من تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص

المعلومة وبالتالي نقص الأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي ونقص فعالية القرارات.

أن المؤسسة الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات إلا أنها في أرض الواقع لا توليه اهتماما رغم حاجتها الخاصة لعملية الاتصالات في مراقبة التسيير والتنسيق بين مختلف نشاطاتها وهيكلها.¹

الدراسات العربية:

دراسة محمد علي محمد 1978.

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية وقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للبناء بمدينة الإسكندرية وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي ولقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر اجمع البيانات :
الملاحظة المباشرة وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.
المقابلة الحرة: وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

الاستمارة: استخدم عينة مشكلة من عمال أقسام انتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال.

وقد شملت دراسته مجموعة من الجوانب للاتصال وهي:

* بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.

* بيانات تتعلق بدفعهم وتقويم العمال بمضمون الرسائل الرسمية .

* مقاييس يكشف تقويم العمال للاتصال.

¹ سلودارلي حياة، وظريف نورة، دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية المركز الجامعي العقيد الكلي محمد اوالج، البويرة.

نتائج الدراسة:

أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا بمعنى أن المشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفعيل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.¹

¹ محمد علي محمد، الاتصال جانب من جوانب العمليات التنظيمية، شركة النصر للاصواف والمنسوجات الممتازة للبناء، الإسكندرية، 1978

تمهيد:

تعمل الدراسات الاستقلالية على مشكلة بحث غير محددة المعالم في حين تعمل الدراسات الوصفية على جمع البيانات عن ظاهرة تغلب عليها سمة التحديد بالمقارنة مع الدراسات الاستطلاعية وتستخدم في المراحل الأولى للبحث في التخصصات المختلفة وتمثل اللبنة الأولى للدراسة الميدانية كما تعد من الدراسات الهامة لتمهيدها للبحث العلمي وتعريفات الظروف التي سيتم فيها.

الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسات الاستطلاعية خطوة أولى لا بد منها في اي دراسة فمن خلالها يحدد الباحث الشكل النهائي لمتغيرات الدراسة ويتأكد من صلاحية أداة الدراسة ودقتها في جميع البيانات المطلوبة وتركز الدراسة الاستطلاعية على اكتشاف كل الأفكار الجديدة والاستبصارات الواضحة التي تساهم في مساعدة الباحث في فهم مشكلة البحث يقوم الباحث باللجوء إلى هذه الدراسة في حالة كان موضوع البحث الذي يقوم بدراسته نادرا ولا يجد عدد من المعلومات الوفيرة ليبقى عليها بحثه ولا يتمكن من القيام بعمل دراسة وصفية بسبب ندرة أو قلة المعلومات الخاصة بموضوع بحثه.

لذلك قمنا بإجراء دراسة استطلاعية من أجل جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

* التعرف على مدى ملائمة أداة الدراسة على هيئة المختارة موظفين ثانوية أحمد مهداوي بسيدي لخضر ولاية مستغانم.

* التمكن من تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها.

* تفادي الصعوبات والأخطاء التي من المحتمل أن تصادفه في الدراسة الأساسية.

* التقرب من أفراد العينة.

قد قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كطريقة منهجية ضرورية في المؤسسة التربوية " بسيدي لخضر " وقد أجريت هذه الدراسة

على مجتمع الأصلي للبحث الميداني المتعلق بالإشكالية التالية نذكرها " ما هو الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي لتفعيل

أداء العاملين داخل المنظمة أجرينا هذه الدراسة على المجتمع المتكون من الموظفين الإداريين والأساتذة الذي يقدر عددهم الإجمالي 60 موظف.

وقد ساعدتني الدراسة الاستطلاعية أساسا في:

* معرفة مدى قابلية موضوع الدراسة.

* التقرب أكثر من ميدان الدراسة للتعرف على مجتمع البحث.

* جمع الدراسات السابقة حول الموضوع.

* تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

* ضبط طبيعة الدراسة.

* صياغة الفرضيات .

* تحديد عينة الدراسة.

* ضبط نوعية الإشكالية.

الإطار النظري:

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: تعريفات الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث: قواعد ومبادئ الاتصال التنظيمي

المبحث الرابع: شبكات الاتصال التنظيمي

المبحث الخامس: عوائق ومآزق الاتصال الإداري التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الاتصال اليوم أحد سمات الإنسانية في العصر الحديث سواء كان ذلك في شكل أفقي أو غير أفقي ومع دخولنا في القرن الحادي والعشرين الا انه لا يزال هناك الملايين من البشر لا يجدون التعامل مع الآخرين فمن الصعب تخيل وجود حضارة مجتمع من المجتمعات أو أية مؤسسة من المؤسسات بدون ممارسة العملية الاتصالية بكل مكوناتها وشروطها وأنواعها ووظائفها فالاتصال هو عصب الحياة عصب التقدم التفاهم وحل المشكلات والتعامل مع الأزمات فبدونه لا تستقيم العلاقة بين البشر.

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر من دونه وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري وجوهري دخلت برامجه في سائر المؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي organisation communication

الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها

وهو معنى ينشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود زمنية معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها.¹

وقد أصبح موضوع الاتصال التنظيمي يحظى باهتمام كبير وتزايد من قبل المؤسسات لأنها ترى في هذا البعد شكلا جديدا

للعقلانية مستهدفة التوفيق بين الاستقلالية التي يتمتع بها كل فرد وضرورة تنسيق نشاط الجميع كما نضمن هذه العقلانية

استقلالية الفرد أو الأفراد التي تعمل دائما لصالح المؤسسة.²

مما سبق يمكن تحديد المفهوم العلمي للاتصال الإداري على أنه العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات على

شكل حقائق بين أقسام المؤسسة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة من اعلي

المستويات الي أدناه داخل الهيكل التنظيمي وكذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات

النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل مما يحقق الفهم والتجارب المطلوبة بين العاملين في المؤسسة.³

والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحصر من الساحات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على

التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات

الداخلية ولوائح الإعلانات.⁴

المبحث الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي

أن أول خطوة في الاتصال هي أن يكون ثمة ما يريد الرئيس الإداري تبليغه إلى مرؤوسيه والرئيسي الإداري لا ينقل إلى

مرؤوسيه أوامره الهامة فحسب، بل إن عليه أن ينقل إليهم الحماس وروح التعاون والتصميم على بلوغ الهدف ذلك أن

¹Blake and meroldsen , atayonemyof concepts in communication Wen yourhusting house 1979, p25,26.

² Jean Yves capsul les communication don les organisations les cohiersfrançais n°258, Paris, fronce, 1992, p46.

³الدكتور زكي حسن الوردى، عامر ابراهيم فداجي، البصرة ، وزارة التربية والتعليم، ط1، 1990، ص59.

⁴Alevmuchielli (a), les sciences de l'information et de la communication, édition hachette, paris, 2001,p67.

الاقتصار على مجرد تبليغ الأوامر في شكلها الجاف لا يحقق الغاية المثلى من الاتصال فحسب وإنما يصبح مثل هذا الإجراء عقبة في سبيل الإدارة الناجحة.¹

1-إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم إقرارها والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها أو أية تغيرات أخرى.

2-إعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما يتم إنجازه وكذلك والمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.²

3-هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تبين اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

3-2هدف تثقيفي: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير ونوعية المستقبلين بأمور همهم بقصد مساعدتهم.

3-3-هدف تعليمي: وفيه يتجه الاتصال نحو إكساب المستفيد خبرات ومهارات أو مفاهيم جديدة.

3-4-هدف ترفيهي ترويجي: يتحقق هذا الهدف عندما ينصب الاتصال إلى إدخال البهجة والسرور والاستماع في نفس

المستقبل ..

3-5-هدف اجتماعي : في هذه الحالة يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد ببعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

3-6-هدف إداري: ويهدف فيه الاتصال إلى تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في

المؤسسة.³

ولتأكيد أهمية الاتصال الإداري التنظيمي تمكن تلخيص وظائفه فيما يلي:

¹الدكتور زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1979، ص32.
²محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص13.
³محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص33.

1- أن راسم السياسة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وواضع الخطط المستمرة لهذه السلسلة في حاجة دائمة إلى معلومات والحقائق المستفادة من مواقع التنفيذ عمله وخبرته ويكون منها الأرضية لبناء تقديراته الخاصة بالسياسات والخطط المذكورة ويتخذ القرارات السليمة في تسيير العمل وحل مشاكله.

2- أن الاتصال عمل أساسي في نقل الآراء والأفكار ووجهات نظر الإدارة إلى العاملين معها من مستشارين وفنيين ومساعدين ومنفذين مع إعلامهم عن توقعاتهم منهم من خلال ذلك النقل وتوضيح مدى تقديمهم أو تخلفهم في مجال العمل.

3- أن الاتصال الإداري ضروري لإحكام الرقابة على سير العمل في المؤسسة كما له دور مهم في تنظيم الإداري للمؤسسة.¹

المبحث الثالث: قواعد الاتصال التنظيمي

كما كان الاتصال بمثابة أحد الجوانب الأساسية في العملية الإدارية فإن كل إداري يضع لنفسه النظام الاتصال الذي يراه مناسباً وبالتالي يميل الاتصال إلى أن يكون فناً شخصياً وهذا الفن يتلخص في : من؟ يقول ماذا؟ عبر أي وسيلة؟ ولمن؟ وبأي تأثير؟ وهذا يبين أن الاتصال الإداري ما هو إلا شكل من أشكال الاتصال الإنساني أو الاجتماعي حيث يشمل على العناصر الخمسة الأساسية السالفة الذكر والتي توضح إي عملية الاتصال ما هي إلا إيصال فكرة أو مهارة من شخص لآخر بقصد تغيير فكرة ما أو تطوير قدرة ما لتصبح استعداداً مهنيًا أو علمياً.²

ومن ثم فإن الإنسان لا يسير في أسلوب الاتصال على غير هذا فهناك مبادئ أساسية للاتصال حدتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية تضمن لكل من يعمل بها نظاماً ملائماً للاتصال وهي:

1- حاول استيضاح آرائك قبل الاتصال تقضي هذه العادة بالزام المرسل بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء في الاتصال.

¹ زكي حسين الوردى، عامر ابراهيم فذاقي، المرجع سابق، ص 59.60.

² Mass Well. H : thé stwcture and fonction of communication in society in communication ledby wilburschramnurbanniluniversité ofinois1960,p117.

2- تحقق من هدفك الفعلي في الاتصال:

تقضي تلك القاعدة بأن يتساءل المرسل قبل البدء بالاتصال وما الذي ينبغي تحقيقه من الرسالة¹.

3- تذكر أثناء الاتصال الظروف الطبيعية والإنسانية وتقضي تلك القاعدة بضرورة اختيار الوقت المناسب للاتصال ومراعاة

الظروف الطبيعية حرارة- سوء الإضاءة- ضوضاء - سوء تهوية حالة غزو وحصار" للمستقبلين وكذلك مراعاة حالاتهم

الاجتماعية والنفسية لا يتم الاتصال مثلاً في آخر دقيقة من ساعات العمل أو في الوقت الذي يبلغ فيه الإجهاد والتعب

أقصاه.

4- استشر الآخرين كلما أمكن في تخطيط الاتصال.

تقضي تلك القاعدة بإلزام المرسل بمراعاة محوري الاتصال هبوطاً وصعوداً بمعنى أنه طالما كان الموضوع الاتصال يمس الإدارة

والعاملين والمجتمع " هدف المنظمة" فإنه من الضروري الوقوف على آراء المجتمع .

5- اجعل نبزات صوتك ملائمة لموضوع الاتصال:

يتمثل ذلك بأن يلتزم المرسل بنبرات الصوت غير الجادة عند استهلال الرسالة حتى اذا وصل إلى جوهر الرسالة فإن له أن

يضغط على بعض الكلمات الرئيسية بالشكل الذي يوضح أهمية الرسالة مع اختتام الرسالة بعبارة ودية ينطوي على

الأهداف بالجهود المبذولة من العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

6- اغتنم الفرص لإحاطة المخاطبين:

تقضي تلك القاعدة بمراعاة مبدأ الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية².

¹ أحمد عبدو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 88.

² أحمد العبد ابو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، المرجع السابق، 89-90.

7-متابعة الاتصال:

الاتصال من أجل تحقيق هدف محدد وبعض الأطراف يحتاج إنجازها ال عدة سامات أو أيام وينبغي أن تكون هناك متابعة مستمرة حتى يتحقق أهداف من الاتصال.

8- تأكد من أن أفعالك تلاءم اتصالك:

الاتصال قد يكون قولاً أو سلوكاً ومن ضروري أن يتفق الفعل مع القول بمعنى أن التعليمات التي تقدر بعدم التدخين في مكان العمل مثلاً ينبغي أن يلتزم بها من إصدارها قبل من صدرت إليهم.

9- على المرسل والمستقبل أن يمارس الاتصالات:

الإنصات من المهارات الأساسية في العملية الاتصالية فلذلك يجب تجنب النقاش والجدل أثناء كلام الآخر.¹

المبحث الرابع: شبكات الاتصال التنظيمي

يمكن النظر إلى التنظيم على أنه شبكة من قنوات الاتصال تناسب من خلالها المعلومات والنفوذ وحلول المشاكل واتخاذ القرارات والأنماط المختلفة للاتصال لها تأثيرات مختلفة على كل من تنظيم ككل والأفراد داخل هذا التنظيم وعادة ما يطلق على أنماط الاتصال اصطلاح شبكات الاتصال وتشير البحوث إلى أن بعض أنواع الشبكات تكون أكثر كفاءة من غيرها في حل أنواع معينة من مشكلات كذلك فإن بعض شبكات الاتصال تحقق رضاء أكثر لأعضائها وبالتالي يصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً يتكون من شبكات تخدم هذه الأخيرة الهيكل التنظيمي من جهة يدقق المعلومات من جهة ثانية.²

ويمكن اختصار تجميع أربعة أنواع من شبكات الاتصال في المنظمة.

¹ زيدان عبد الباقي، مرجع سابق، ص 212.

² صالح اواصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق، ط2، 2009، ص 83.

1-شبكة الاتصال العجلة:

يكون تبادل المعلومات بعد نهاية كل حديث وتكون من خلال الفرد الموجود في المنتصف مثل هذا النوع من الشبكات يكون بين المدير والأفراد.

2-شبكة الاتصال السلسلة:

في هذا النوع تكون اتصال الفرد بالآخرين في المستوى الأعلى والأسفل ولكنه لا يتصل بالإفراد على الجانبين¹.

أنواع الاتصال التنظيمي:

الاتصال الرسمي: هي تلك الاتصالات التي يحكمها التنظيم عبر خطوط السلطة بتدرج نازل أو قاعد حسب المراكز والمستويات الإدارية وفي كل الحالات تتم هذه الاتصالات على ضوء الأغراض الرسمية التي تخدمها إذن هي الاتصالات التي يتم حسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية.

الاتصال الغير رسمي:

وهو الذي لا مقيد بخطوط الرسمية ويدرس بين الأفراد الذين ينتمون إلى منظمات غير رسمية داخل المنظمة وتنظيمها الرسمي.

تصنيف الاتصال حسب اتجاهات التدفق.

الاتصال التنظيمي النازل:

ينظر هذا النوع من الاتصال على أنه ضروري أو عالية المنظمة فهو يعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات من الرؤساء

إلى المرؤوسين وترسل المعلومات من المستويات العليا إلى الدنيا بالتنظيم.

¹رواية حسن، السلوك في المنظمات، كلية التجارة، الإسكندرية، 2001، ص235.

الاتصال التنظيمي الصاعد:

يرمز هذا الاتصال إلى عملية إرسال المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا ويعتبر هذا الاتصال مكتملاً للاتصال الهابط الاتصال من الأعلى إلى الأسفل.

الاتصال التنظيمي الأفقي:

وهو الاتصال الذي قد تم بين أقسام وإدارات المؤسسة التي يحتل مستوى إداري واحد أو بين العاملين في نفس المستوى الإداري أو بين الأفراد في مستويات مختلفة، ويهدف هذا الاتصال تبادل المعلومات والبيانات ووجهات النظر من أجل حدوث التنسيق المطلوب بين الأفراد المستوى الإداري الواحد.¹

المبحث الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي

المعيقات التنظيمية بيئة العمل:

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي منشأة أو منظمة عبارة عن مجموعة العلاقات بين مكوناته من أقسام وإدارات ووحدات ومن هذه المعوقات نذكر ما يلي:

1- يؤدي عدم وجود الهيكل التنظيمي إلى وجود هيكل ضعيف إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات مما يؤدي إلى أكثر من التشويه للمعلومات بضعف أو فشل عملية الاتصال.

2- يؤدي والقصور في المعلومات أو عدم وجود مصدر لها من الأساس إلى عجز القائمين بالعمل على الحصول على البيانات اللازمة لأداء أعمالهم.

3- القصور في إيجاد قنوات لربط المنظمة بالبيئة الخارجية بصورة سريعة ودائمة وبصفة خاصة ما يتعلق بالأنشطة التجارية والاقتصادية والعملاء والبنوك والموردين والقوى البشرية هكذا.¹

¹فواطمية محمد ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، في علم النفس الاتصال التنظيمي وتأثيره على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الإبتدائي دراسة ميدانية ببعض المدارس التعليم الإبتدائي بولاية مستغانم، 2018، ص65.

مأزق الاتصال الإداري التنظيمي:

وتهدف من استعراضنا الورقة في نهاية هذا الفصل معاونة العاملين في شتى المجالات للقيام باتصالاتهم بمهارة بحيث يقضي النجاح في الاتصال التقصير الوقت الذي تستغرقه في اتصالاتنا واجتماعاتنا وقاعاتنا وتقليل الأوراق التي تتبادل بين الإدارات المختلفة وبالتالي سرعة الإنجاز وتخفيض النفقات وعدم إهدار الوقت وتحسين فرص التعامل مع الآخرين. ويقتضي القيام بعملية الاتصال توافر الشرطين التاليين:

- 1- يجب أن تتوافر لدى المرسل بسلطة المعروضة لإنشاء تلك الرسالة ونقلها للآخرين.
- 2- يجب أن يكون المستقبل راغبا في الاستقبال وقادرا على فهم محتوى الرسالة وما جاء بها.

المأزق الشائعة في الاتصال هي:

غموض الهدف: ويتمثل ذلك في أن المرسل لا يعرف تماما ما هدفه من الاتصال.

الاستخفاف بالمستقبل: المرسل في هذه النقطة نراه لا يهتم بالمستقبل فهو يعتبر أن رسالته أمر مسلم معها وأنه سيستمع ونصت لما يقول وسيفهم كل ما وجهة إليه.²

التوقع المبالغ فيه: بالمستقبل قد يستلم رسالة واضحة منك ولا يوجد بها إلى تشويش أو تقصير ويمكن فهم موضوعها جيدا ولكنه لا يقتنع بما ولا يعمل بما جاء فيها فتوقعك لم تكن في محله.

¹ احمد العيد السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال بالآخرين، المرجع سابق، ص 124.

² احمد ابو السعيد، عن برنامج مهارات الاتصال والتعامل مع الجمهور، مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والادارة، غزة، 1998، ص65.

خلاصة الفصل:

بعد الاتصال التنظيمي واحد من أهم الأسباب الإقامة علاقات أساسية طيبة ومنتينة بين العاملين في المنظمات حين أثبتت التجارب بأن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك بشرح واف وتفسير كاف لتوجهاتها وتعليماتها ومبررات إيجادها بما يقطع الطريق على سوء الفهم الذي يؤثر سلبا على علاقات العمل داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: أهداف الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: مكونات الاتصال الداخلي

المبحث الرابع: وسائل الاتصال الداخلي

المبحث الخامس: معوقات الاتصال الداخلي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يحتل موضوع الاتصال الداخلي أهمية قصوى اليوم في المنظمات الحديثة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق التنمية المستدامة رغم أن الكثيرين يرون أن الاتصال الداخلي لا علاقة له بالعملية الإنتاجية، وأنه يدخل في حلقة الإنتاج.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي:

يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني في المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو أما اتصال رسمي هابط، صاعد، أفقي، أو غير رسمي¹

يعرف الاتصال الداخلي على أنه التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال لأنه هو أداة نقل المعلومات، الواقع الأفكار المشاعر من شخص لآخر داخل كل المنظمات هذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.²

يعرفه فؤاد شريف على أنه مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازمة توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.³

تعرفه جمعية الإدارة الأمريكية للاتصال بأنه: أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات.⁴

يعرفه مصطفى محمود أبو بكر على أنه إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات³ هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل.⁵

المبحث الثاني: أهداف الاتصال الداخلي

إن أي عملية اتصالية داخل المنظمة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق ومن أجل جمع المعلومات أو الرقابة والتحسين والمتابعة، أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة أو وضع الاستراتيجيات وتنفيذها فمن أهم أهداف الاتصال الداخلي:

¹فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه ونظرياته ووسائله، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص16

²بوفلحة غياب، إدارة المؤسسات الإعلامية، القاهرة، العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص25

³فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ط2، 1967، ص07

⁴محمد سلام الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، د.س، ص163.

⁵مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله عبد الرحمان، الاتصال الفعال، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2007، ص40.

*البحث عن آليات تنشيط المنظمة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة.

*يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال في أوانها وحل مشاكل التسيير عن طريق مختلف أنماط

الاتصال التي منها الاجتماعات وحل اختلافات الآراء وكل أشكال الصراع.

*يعمل على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها السير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبنية الخارجية أو الداخلية.

*يهدف أيضا إلى إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المنظمة واستشارتهم بطريقة تتبنى علاقات الثقة والتفاهم وتزِيل

الشكوك والعوائق النفسية التي يمكن أن تؤثر في مستوى الإنتاج أي استباق المشاكل قبل حدوثها.¹

*كما يهدف الاتصال الداخلي إلى متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن

التحسين من خلال متابعة عملية الربح التي تتضمن تقييما مستمر الخطط الإدارية.

*درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال التركيز على التصميم التنظيمي وهذا يبدو خاصة في وظيفة الرقابة.²

أهداف خاصة بالعاملين:

*خلق الرضا والارتياح بين العاملين.

*زيادة التفاهم والثقة.

*الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

أهداف خاصة بالجمهور:

*ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.

*تعريفه بإنتاجها وخدماتها.

¹ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص16-17.
²محمد ميزان، الاتصال المؤسساتي الأنواع والأنماط، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، 1998، ص97.

* التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا اقتراحات للتحسين من خدماتها.

المبحث الثالث: مكونات الاتصال الداخلي

ينقسم الاتصال الداخلي إلى قسمين الاتصال الرسمي والاتصال غير رسمي.

1-الاتصال الرسمي: ويقصد به الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمهارات التي

يحددها البناء التنظيم الرسمي والاتصالات الرسمية في هذا النحو يمكن أن تسير على نحو التالي:

أ/الاتصال الصاعد: يقصد به الاتصالات التي تبدأ فيها عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه إلى مستويات الإدارية ما كان يقوم المرؤوسين اقتراحات أو شكاوي إلى رؤسائهم وتوضيح هذه التقارير مدى تنفيذ المرؤوسين التعليمات وقرارات الرؤساء.

ب/الاتصال الهابط أو النازل: ويتحقق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة ويتضمن هذا

الاتصال عادة القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات.¹

ت/الاتصال الأفقي: يقصد بما تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف تنسيق بين جهودهم.²

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كان يتقبل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق

والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.³

2-الاتصال غير الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم التعامل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين لتبادل المعلومات والأفكار أو جهات النظر في

الموضوعات التي تمهم أو تبادل المعلومات من خارج السلم الهرمي المدرج لتنظيم اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة

تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص كالأحتفالات والمناسبات.¹

¹ هناذ حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2002، ص101.

² عاطف عدلي العبد العبيد، مدخل على الاتصال والرأي العام الأسس النظرية والاسهامات العربية، القاهرة، دار الفكر العربي، ط 3،

1999 ص23.

³ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء 2 ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة المنتوري، قسنطينة دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر

2006، ص 219.

فالاتصال غير رسمي هو الذي لا يقيد بخطوط السلطة الرسمية ويحدث بين الأفراد الذين ينتمون إلى تنظيمات غير رسمية داخل المنظمة وتنظيمها الرسمي، وهي نافعة إذا أحسن استغلالها ووجهن من أجل مصلحة العمل وتسريعه وهذا الاتصال لا يمكن تحديده أو معرفة قنواته أو حتى كيف يتم.²

المبحث الرابع: وسائل الاتصال الداخلي

وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

*هي الوسائل الشفوية الكتابية والسمعية والبصرية والإشارات المختلفة.

الوسيلة اللفظية: وهي حالة الاتصال المباشر وجهها لوجه مثل الاجتماعات والاستقبال في مكتب والزيارات الميدانية.

الوسيلة الكتابية: وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا والرسائل الكتاب.

الوسائل التقنية: كالهاتف والفاكس والإنترنت والانترنت.

الوسائل التصويرية: كالمصقات الجداريات ولوحات الإعلان.

وفي أغلب الأحيان تلجأ الإدارة إلى الاتصالات المكتوبة نظرا لحرصها على احترام الإجراءات الرسمية في الاتصال، ونظرا

لحرصها على احترام الإجراءات الرسمية في الاتصال، ونظرا لحرصها على تبليغ الرسالة بنفس المضمون إلى كل أعضاء

المنظمة.

وسائل الاتصال الشفوية: لو تصورنا أن كل ما يريد قوله الرؤساء إلى مرؤوسيههم وكل ما يريد أن يبلغه المرؤوسين إلى رؤسائهم

بشرط أن يكون كتابيا لكان ذلك أداة جمود المؤسسة وشل نشاطها، لذا فمهما حرصت المؤسسة على ترسيم الاتصالات

¹عاطف العيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، المرجع سابق، ص 40
²عمر وصفي عقلي، الإدارة اصول، ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 406.

كن خلال تدوينها فإنها لا تحقق الفعالية إلا باستكمال الاتصال الكتابي بالاتصال الشفوي الذي يحمل مئات وآلاف الرسائل في اليوم الواحد في مختلف الاتجاهات.¹

الوسائل السمعية البصرية: تستعمل المنظمة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الإشهار والتعريف بالمؤسسة ومن وسائلها البريد الإلكتروني والإنترنت.

الوسائل غير اللفظية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الإشارات أو الاماءات مثلا تعابير الوجه ، حركة اليدين والعينين وطريقة الكلام والجلوس ويطلق عليها لغة الجسم.²

المبحث الخامس: معوقات الاتصال الداخلي:

معوقات الاتصال: وتعني معوقات الاتصال المشاكل التي تصادف احد عناصر العملية الاتصالية، وتؤثر على تأديتها للدور المنوط به، الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة المحققة للهدف المرجو منها وتمثل هذه في:

1/ معوقات تنظيمية: وتتمثل في تشعب المستويات الإدارية واتساع نطاقها يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة وعدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات في الصلاحيات وغياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي تبين أهدافها وتصنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أيضا يؤثر على حصول المعلومات.³

2/ المعلومات النفسية والاجتماعية: وتتمثل في النقاط التالية:

* كثرة عدد الأفراد المشكلين التنظيم ووجود فروق نفسية بينهم.

* الفهم السيء لمبادئ وأبعاد العملية الاتصالية لدى الإدارة العليا.

* تدخل الجماعات غير الرسمية في العملية الاتصالية داخل التنظيم.

* تميز بعض أطراف العملية الاتصالية بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية بصفة جيدة.¹

¹ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص10, 20.

²ناصر قاسيمي،الاتصال في المؤسسة ، مرجع سبق ذكره، ص20

³ راند ناجي البشير، في المراسلات العامة والإدارية التجارية الاجتماعية، دار الشيخ الابراهيمي، الجزائر، 2008، ص08.

المعوقات الفنية والتكنولوجية:

وتتمثل في المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات التكنولوجية العالية ووسائل الاتصال الحديثة، حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها إلى رموز تستطيع بواسطة النقل فهمها وحملها بعد فك رموزها.²

¹زيد الدين خرشي، دور الاتصال في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع، 2010، ص58.

²بلحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة الغاز البترول المميع، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، 2013، 2014.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الخاص بالتعريف للاتصال الداخلي ثم أنواع والأهداف الخاصة بهذا النوع من الاتصال ثم أهم الوسائل الخاصة به وفي الأخير تطرقنا إلى معيقات الاتصال الداخلي وتبرز أهمية وقيمة الاتصال في أنه العمود الفقري لأي تنظيم مهما كان حجمها وأهدافها.

الفصل الثالث:

تفعيل أداء العاملين بالمنظمة

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الأداء محدداته

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: الدافعية وأداء العاملين.

المبحث الرابع: صعوبات قياس الأداء.

المبحث الخامس: معوقات أداء العاملين

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء داخل المؤسسة منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها في الأداء الوظيفي لدى العاملين لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بالأداء الفردي في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة بفضل المؤسسة إلى أسمى أهدافها وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تلك الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة

المبحث الأول: مفهوم الأداء محدداته.

هناك العديد من المسميات تعبر على أداء العامل مثل الإنتاجية الأداء الفعالية الكفاءة إلى جانب لفظ الكفاية الإنتاجية أو كفاءة الأداء ومن أكثر المفاهيم استخداما وشيوعا هما مفهوم الإنتاجية والأداء حيث يعبر عن نفس المعنى.

أن شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد وجهات النظر حول مدلوله إذ يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام.¹

ومن هذا المنطلق فإن الأداء كمفهوم اقتصر عند الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره ومن منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرية النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة كما يتضمن معلومات أخرى كمقياس الحوادث ومعدلات الدوران والتأخرات.

وفي تعريف آخر الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المشفرة الضمنية أو الظاهرة المحسوبة التي تكون عمله والمحددة لأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ونوعيته ونمطه.²

المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل ادى الشيء أوصله والاسم الأداء ادى الأمانة والى الشيء الذي قام به.³

المعنى الاصطلاحي:

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.⁴

¹ على سلمى، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1991، ص20.
² عبد المليك مزهودة بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقسيم" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة العدد 1 نوفمبر 2001، ص20، 24.
³ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26.
⁴ أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص64.

1-2- فوائد تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعدد من جراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التمييز والمحسوبية وفيما يلي عرض لأهم الفوائد التي يمكن لإدارة الحصول عليها.

رفع الروح المعنوية: أن جو التفاهم والعلاقات الحسنة الذي يسود العاملين رؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام كن قبل الإدارة هو هدف الأساسي لإدارة من وراء التقسيم ومعالجة نقاط الضعف في أداء الفرد.

إشعار العاملين بمسئولياتهم:

عندما يشعر الفرد العامل أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضوع تقسيم من قبل رؤسائه المباشرين فإنه سوف يشعر بمسئولياته اتجاه نفسه وسوف يبذل جهده وطاقاته التي يمتلكها .

وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة متساوية لكافة العاملين¹.

الرقابة على الرؤساء:

أن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في تنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية.

استمرار الرقابة والإشراف:

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 192

أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد سجل فيه القائمون على عملية تقسيم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من رؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار لتكون حكمهم قائما على الموضوعية.

رسم أو تقويم سياسة الأجور أو الرواتب:

إن نواحي القصور ترجع لانخفاض الروح المعنوية وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والرواتب والحوافز عن مستوى أعباء الأداء ومن جهة أخرى إن عملية تقييم أداء العاملين تحدد مستوى العلاوات والمكافآت التي تمنح للعاملين.¹

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين:

تعددت السمات التي أطلقت على تقييم أداء العاملين فقد سميت تارة بتقسيم الأداء كما سميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة إلا أن تسمية تقسيم الأداء هي أكثر انتشارا.

ويعرف تقييم الأداء على أنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملة زملاءه ومرؤوسيه.²

بعملية تقييم الأداء تعد من أبرز الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة.³

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص193

² مهدي حسن زويلف، المرجع نفسه، ص188.

³ سهيلة محمد عباس، على حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، 1999، ص242

وتكمن أهمية تقييم الموارد البشرية في دراسة وتحليل العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك لمعرفة مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.¹

محددات الأداء:

لقد حدد على السلمي مجموعتين رئيسيتين من المحددات الأداء تتوضح فيما يلي:

عوامل يتصل بالفرد نفسه من حيث:

* القدرات والمهارات

* التركيب النفسي

* التركيب الاجتماعي

عوامل يتصل بالعمل ذاته:

* واجبات ومهام طبيعة العمل

* التنظيم الاجتماعي للعمل

* الموارد والإمكانيات المادية

* أن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقات بينهما هو خطوة أساسية في سبيل إقامة نظام فعال لإدارة الأداء.

وفي ضوء هذه التعاريف سيكون تعريفنا الإجرائي الأداء كالتالي:

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 190

الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المختلفة التي يتطلبها عمله وتتمثل في حضوره إلى مكان العمل واهتمامه فيه وبذل الجهد المطلوب منه بالجميل والنوعية والنمط المحدد والاتصال برئيسه وتلقي إرشاداته والتفاعل مع زملائه واستخدام الأدوات والمعدات والمستلزمات المعاونة له للقيام بالنشاطات المطلوبة.¹

المبحث الثالث: الدافعية وأداء العاملين:

الدافعية وأداء العاملين بالمنظمة:

الدافعية في العمل هي عملية يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما والدافع يمثل قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة وبصفة عامة فإن دافعية العاملين هي الرغبة الفرد في إظهار الجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الفرد.²

كما تتميز الدافعية بالتغير والتطور المستمرين، وهي تختلف من عامل لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

العلاقة بين الجهد والأداء:

أن المكونات المبدئية للعلاقة بين الجهد والأداء يتركز على مقدرة الفرد على بذل الجهد المناسب، والجهد هو رد فعل داخلي يتم ملاحظته خارجياً بواسطة سلوك العاملين ولتحقيق دافعية العاملين يجب أن تكون المنظمة قادرة على تحديد مقدار الجهد المطلوب ويستوجب ذلك تحليل الوظيفة تحليلاً جيداً إضافة إلى مقدرة الفرد على المؤسسة أن توفر أفضل أدوات ومعدات العمل وهذا يعني أن جودة العهد تتوقف جزئياً على جودة أدوات وتكنولوجيا العمل.³

2/العلاقة بين الأداء والأهداف التنظيمية:

عندما يقوم العاملون بأداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيههم نحو غاية محددة هذه الغاية هي تحقيق الأهداف التنظيمية ويقوم مفهوم العلاقة بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية، والذي يعني احتمال أن يؤدي الأداء الناجح للوظيفة أي

¹ على الساسي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2014، ص 266.

² Pieuebergeron : la gestion moderne théorie et cas, gaeton marin, 2002, pp 270.271.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 469.

تحقيق الأهداف التنظيمية على أهمية تحقيق شيء ذو قيمة المنظمة ولتحقيق الفعالية للعلاقة بين الأداء والأهداف التنظيمية، فإن المنظمة يجب أن تحدد توجهها واضحا، بمعنى أنه يجب عليها وضع خطط لفترات زمنية محددة وتعريف العاملين بمحتويات هذه الخطط والأدوار المتوقعة منهم إضافة إلى إمكانية تحقيق العاملين لمعايير الأداء المحددة .

3/العلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية:

تكمّن هذه العلاقة في مدى توقع أن يؤدي تحقيق الأهداف التنظيمية إلى تحقيق الأهداف الفردية للعاملين، فإذا كان كل فرد يمتلك حاجات محددة غير مشبعة وتختلف إلى حد كبير من حاجات الآخرين، فهذه الحاجات تجعلهم يتصرفون بطرق معينة فكيف تستخدم المنظمة نظاما نمطيا واحدا من الحوافز لإشباع هذه الاحتياجات المختلفة؟ بدلا من ذلك يجب تطوير نظام الحوافز لمقابلة هذه الاحتياجات الفردية.

ومن أجل أن يكون نظام الحوافز المطبق في المنظمات يلبي الاحتياجات المختلفة للأفراد العاملين من الضروري أن يشمل ما يلي:¹

التعرف على احتياجات العاملين وتصميم نظام المكافأة يعكس تفضيلاتهم الشخصية، بمعنى أن تكون هذه الحوافز والمكافآت المقدمة مرنة وتشبع الحاجات الفردية للعاملين.

وضع أساليب تطبيق برامج الحوافز بالمؤسسات وفقا لرغبات العاملين وميولاتهم مختلف الحوافز.

ويستخلص مما سبق ما يلي:

يتوقف استخدام الحافز الملائم على ظروف العاملين ودوافعهم ومتطلبات العمل وان استخدام الحافز الملائم يمثل مؤشرا لنجاح المنظمات.

أن الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات تأخذ على دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطبيق العلاقة العضوية المتبادلة بينهما، لذلك يجب تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم بحيث يصلون إلى أفضل مستوى من الأداء.¹

¹ جمال الدين محمد المرسي، المرجع نفسه، ص477,475

المبحث الرابع: صعوبات قياس الأداء في المنظمات:

ترجع صعوبة قياس أداء أية منظمة إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل هذه المنظمات ونوجز أهم تلك المشاكل والصعوبات فيما يلي:

1/ طبيعة الخدمات العمومية:

نظرا إلى أن المنتج الذي تقدمه المؤسسات العمومية هو منتج غير ملموس وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها.

2/ تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:

عادة ما يوجد للمؤسسات أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل مؤسسة خاصة، وبالتالي فإن تعدد الأهداف في المؤسسة يضيف صعوبة لقياس الأداء وذلك بعدم إمكانية تحديد القيمة التي تعطي لكل هدف من الأهداف.

3/ غياب التحديد الدقيق لمهام المنظمات:

عدم وضوح مهام كل مؤسسة يقود خلف الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب للمسائلة نذكر منها:²

*التداخل في اختصاصات المنظمات العمومية.

*غياب التنظيم السليم للمنظمات، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

4/ الروتين في المنظمات:

كنتيجة لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء ي ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي، نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات في حين تركز أجهزة للمسائلة المحاسبية على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

¹المرجع نفسه، ص477،478

²بو الشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الايام للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الاردن، 2014، ص86،87

5/ الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

تتعلق الصعوبات والاختلافات المتعلقة بعنصر العمل في :

* التضخم الوظيفي وسلبياته العديد من ازدواجية في المسؤولية الإدارية طول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

* ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

* صعوبة تحديد ما يلزم من العمالة وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين.

* خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.¹

6/ غياب الرقابة الفاعلة:

تسود المؤسسات العمومية حالة عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفير الرقابة الفاعلة التي تمارس في المنظمات.

7/ التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين العام والخاص:

لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين العام والخاص خاصة عند اشتراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسساتي.

8/ قياس الأداء المضلل:

في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد على حقائق وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية يتقبل القياس الخارجي والممثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

9/ غياب المعيار الكمي للمخرجات:

¹ بو الشرش نور الدين، المرجع نفسه، ص88.

يمكن عملية الصعوبات في قياس الأداء بتبني المقترحات التالية:

* ضرورة تبني سياسة تقسيم أية خدمة تقدم للجمهور إلى نوعية أما خدمة مجانية يكون معيار قياس الأداء فيها معيارا اجتماعيا.¹

* تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها المؤسسات للجمهور كما يمكن وضع معيار زمني لكل منها يساهم في قياس الأداء المؤسساتي.

* تطوير الجهاز الوظيفي في المؤسسات بما ساعد في إعادة توزيع العمالة.

* توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلا من الرقابة بالإجراءات.

* تبني الضوابط الخاصة بالشفافية تفادي الازدواجية في الأداء.²

المبحث الخامس: معوقات أداء العاملين:

رغم أهمية الأداء في المنظمات إلا أن هناك الكثير من المعوقات والمشكلات التي تعوق هذا الأداء وتتمثل فيما يلي:

البيئة الاجتماعية والثقافية:

ترتكز البيئة الاجتماعية والثقافية على عدة محاور لها انعكاساتها على ممارسة إدارة المؤسسة العمومية.

2/أوضاع ونظم تقنيات المعلومات:

يأتي الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظما تحليلية تهيء إمكانية واسعة التوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للمتغيرات المحيطة ببيئة العمل مع توفير قواعد وبيانات متجددة تدعم اتخاذ القرارات وتتمثل المظاهر العامة التي

تعكس أوضاع ونظم وتقنيات المعلومات في المنظمات فيما يلي:

* عدم تحديث البرامج المستخدمة لاستيعاب المزيد من المعلومات والأعمال.

¹المرجع نفسه، ص89.

²المرجع نفسه، ص90

*نقص الثقافة المعلوماتية لدى المسؤولين بالمنظمات.¹

3/انخفاض الأداء في المنظمات:

يشمل قياس الأداء كلا من الكفاءة والفعالية ففي حين ترمز الكفاءة إلى درجة الرشد في استخدام المواد البشرية والمادية وكيفية تجميع وتوزيع تلك الموارد لإنجاز النتائج المطلوبة بأقل تكلفة نجد أن الفعالية ترمز إلى درجة النجاح وتحقيق الأهداف المرغوبة، وخاصة ما يتعلق بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات للجماهير المستهدفة وترجع ظاهرة انخفاض الأداء في المنظمات إلى الجوانب التالية:

الجوانب الفنية والتنظيمية: التي ترتبط بغياب الأهداف الواضحة لوحدة المؤسسات وعدم تقسيم نتائج الأداء بها.

الجوانب البيئية والاجتماعية: التي تربط بمجموعات الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي ارتبطت في أذهان الناس .

*كثرة التغيرات في الهياكل التنظيمية أدت إلى تكرار العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات وزيادة عدد العاملين.

*افتقار الكثير من المنظمات إلى وسائل وتقنيات الحديثة في أداء أعمالها.

*تدني نسبة الوقت المنفق في أداء مهامهم لانشغال العاملين بأعمال الخارجية أو شعورهم بالإحباط وعدم الرضى الوظيفي

تكسب أعداد كبيرة من العاملين في الوظائف غير المنتجة إضافة إلى إهدار الوقت والمال في التدريب دون التخطيط المسبق له.

*غياب الدراسات لمعرفة المعوقات وتحديد مجالات تحسين وتطوير الأداء.²

¹المرجع نفسه، 91.

²المرجع نفسه، ص92

خلاصة الفصل:

يشير الأداء إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة والجماعات والمؤسسات ويعتبر هدف من أهداف المؤسسة ذلك أنه مرتبط بمدى كفاءة وفعالية موردها البشري وذلك من خلال تقييم الأداء لمعرفة جوانب القوى والضعف ومحاولة تحقيق الأول والحد من الثاني.

الإطار التطبيقي:

الفصل الرابع: دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة

المبحث الأول: تعريف المنظمة

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

المبحث الثالث: الاتصال داخل المؤسسة

المبحث الرابع: الأطر القانونية التشريعية لمؤسسة التعليم الثانوي.

تمهيد:

الثانوية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتختص بالتربية والتعليم وهي خاضعة للأحكام المتعلقة وتنظيمها وسيرها تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

تعد الثانوية من المؤسسات التربوية في الوطن وتعود تسميتها إلى الشهيد مهداوي احمد وهي حديثة النشأة.

المبحث الأول: التعريف بالمنظمة:

1/ تعريف الثانوية ومهامها:

تعتبر مؤسسة التعليم والتربية الطور الثانوي الحاملة لاسم مهداوي احمد فتحت أبوابها في سبتمبر 2004 وهي تتربع على مساحة تقدر ب 8914 متر مربع تحتوي على 18قسما و 4 مخابر،مكتبة ،قاعة رياضة مغطاة، 4سكنات وظيفية ومطعم يتسع ل 200وجبة في اليوم يزاول الدراسة بهذه الثانوية حوالي 550تلميذ يتوزعون على 17وحدة تربوية مقسمة على شكل الأتي: 6وحدات للسنة الأولى، 6وحدات للسنة الثانية و 5وحدات في السنة النهائية تؤثر تلاميذ الثانوية 40استاذا يجتهدون بغية تحقيق النجاح كما يشرف على إدارة الثانوية طاقم إداري يشعرون على خدمة التلاميذ والتوفير لهم الجو الملائم للعمل إذ تشهد هذه الثانوية تحسنا ملحوظا في نتائج شهادة البكالوريا وذلك سنة بعد سنة.

مهام الثانوية الإدارية والبداعوجية:

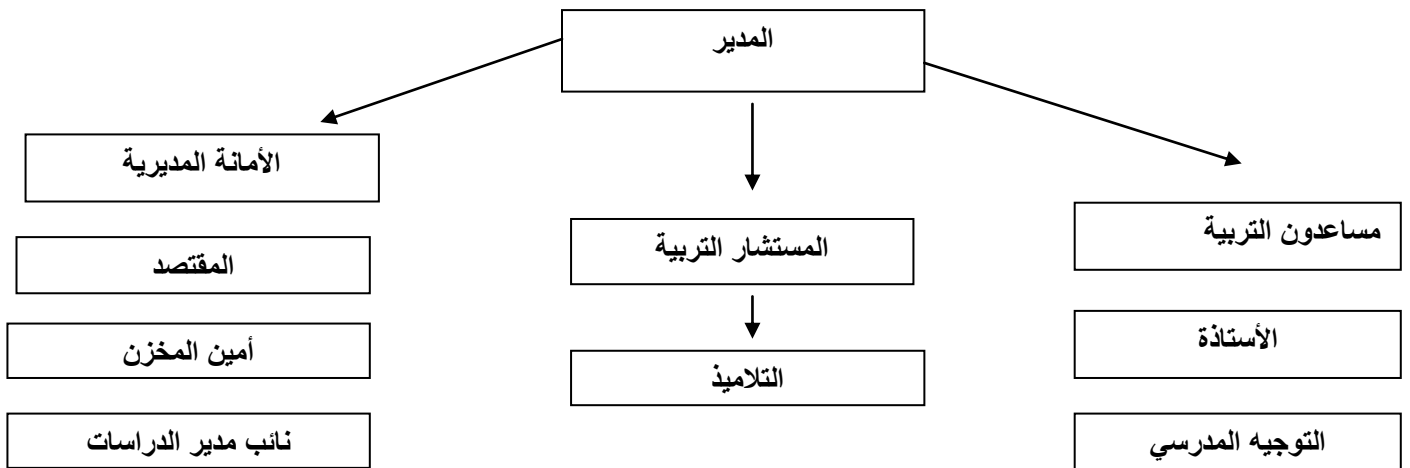
*تعزيز المعارف المكتبية وتعميقها في مختلف مجالات المواد التعليمية.

*تطوير طرق وقدرات العمل الفردي والجماعي وكذا تنمية ملكات التحليل والاستدلال والحكم والتواصل وتحمل المسؤوليات .

*توفير مسارات دراسية متنوعة تسمح بالتخصص في مختلف الشعب تماشيا مع اختيارات التلاميذ واستعداداتهم.

*تحضير التلاميذ لمواصلة الدراسة أو التكوين العالي.

الهيكل التنظيمي:



شكل رقم (01): يمثل مناصب الهيكل التنظيمي

المدير هو الذي يمثل المسؤول الأول والهيئة العليا تنطوي تحت إشرافه مصطلحين مصلحة إدارية والمصلحة البيداغوجية.

أما الإدارية فتتضمن المقتصد الذي يشرف على أمين المخزن وعلى أعوان الإداريين.

أما مهام مصلحة البيداغوجية تندرج تحت إشرافها المساعدون تربية الحارس العام، المساعدون، الأساتذة، مستشار التوجيه

المدرسي يربط المدير مباشرة بأمانة المديرية مستشار التربية واه إشراف عام على تلاميذ.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ذكر المكاتب والمصالح والمهام وفق الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي ومصالحه : والذي يتمثل فيما يلي:

1/رئيس المؤسسة: الملقب بمدير الثانوية

يقوم مدير الثانوية في إطار الترتيبات المعمول بها بإدارة المؤسسة التي استندت إليه مسؤولياتها والتي كلف بالتصرف في

شؤونها وهو بهذه الصفة يقوم بدور إداري ومالي وتعليمي وتربوي ويحرص على التربية الأخلاقية الحسنة ويمارس السلطة

الدائمة على جميع ما يهم الدراسة والنظام والأخلاق وعليه أن يوفر الظروف الملائمة لتكوين التلاميذ وازدهار شخصيتهم.

مهامه:

يمارس المدير وظيفة الأمر بالصرف وبما أنه مسؤول عن الالتزامات وعن الأداء فهو في اتصال دائم مع التصرف ولا بد من تحقيق ما يلي:

نظام من المحتويات الصندوق ويؤثر على ذلك ولا يجوز أن تكون بالصندوق مبالغ كبيرة من النقود.
التسجيل بالحروف وبعد وفق الحسابات على دفاتر والتحصيل والنفقات والوصلات ودفتر الصندوق اليومي.

2/المقتصد:

يعد المقتصد من أحد واهم أعوان المصلحة الاقتصادية فهو الموكل بالميزانية المؤسسة والذي تذكر مهامه في ما يلي:

مهامه:

*مسك كل السجلات المحاسبية.

*مسك سجل الجرد.

*إنجاز وتحضير الميزانية.

*التنسيق بين أعضاء المصلحة.

*مراقبة المخزن وإنجاز طلبيات جدول الوجبة الأسبوعية.

3/مستشار التربية:

يشكل الفريق الإداري على مستوى الثانوي جماعة عمل متكامل والمادة 80 من القرار الوزاري رقم 788 المؤرخ في

26, 10, 1991 والمتعلق بنظام الجماعة الثانوية في المؤسسات التعليمية والتكوينية.

مهامه:

يمارس مستشار التربية في المؤسسات التعليمية الثانوي مهامه تحت سلطة المدير ومساعدته الأول نائب الدراسات ومن بين مهامه ما يلي:

* يعمل على تنظيم حركات دخول التلاميذ وخروجهم .

* يراقب حضور التلاميذ وغياهم ويعمل بصفة عامة على حفظ النظام والانضباط.

2/ مستشار التوجيه المدرسي:

يقتضي مهام مستشارة التوجيه مرافقة التلاميذ مشوار الدراسي بحيث المشرفة الرئيسية على مشروعها المدرسي والمهني بما يكفل وضع المرأة المناسبة في المكان المناسب وتقوم مستشارة التوجيه بهذه المهام.

مهامها:

* تساعد التلاميذ على اجتياز جذع المشترك أو الشعبة المناسبة.

* تحاول التوفيق بين القدرات التلاميذ ومتطلبات الشعبة

* متابعة التحصيل الدراسي الدفعات التلاميذ .

* اكتشاف المواد المسقط في الامتحانات الرسمية.

الأساتذة:

هم الأشخاص المباشرين الذين يقومون بتلقين الدرس التلميذ ومراقبته ومدى تحمله على المكتسبات العلمية التي اكتسبها من خلال الدروس.

مهام أساتذة التعليم الثانوي:

المادة 1: يمارس أساتذة التعليم الثانوي وفقا لأحكام المرسومة رقم 90/49 وتحت سلطة مدير المؤسسة.

المادة2: يقوم الأساتذة بالتعليم المقرر لهم وفق الأحكام القانونية الأساسية على كل سلك ويلزمون بأداء ساعات إضافية المسندة لهم طبقاً للتنظيم الجاري به العمل.

المادة3: تمثل منهة الأستاذ في تربية التلاميذ وتعليمهم فهو يقوم بنشاطات بيداغوجية وتربوية.

6/أمين المخزن:

ينظم أمين المخزن مخزنة ويمسك كشف المخزونات يضمن استلام ترتيب وتقييد وخروج المواد لتموين مختلف الطلاب بعمل المخزن أو المستودع أو أحياناً في فضاء خارجي للمؤسسة .

مهامه:

يتحقق من تطابق السلع المسلمة مع جداول الإرسال وسندات يكشف ويسجل الملاحظة على المواد المستلمة.

المشرف التربوي: هو إطار تربوي يساهم في تربية التلاميذ بحيث يسهر على معالجة ودراسة التلاميذ.

مهامه: ينبغي اختياره على ضوء المقاييس التالية:

*التشريع المدرسي.

*التنظيم الإداري.

*قواعد الصحة والإسعاف، تربية عامة.

*أن يكون مثالا في سلوكه هيئة وإخلاص وتسامح وانضباط حتى يستطيع أن يؤثر في تلاميذه بالمفهوم الإيجابي.

*أن يكون مؤمن بكل ما يقول ويفعل.

ومن أهداف نذكر :

*تكوين الفرد السليم في كافة الجوانب.

*تكوين الفرد المتناسق مع مجتمعه بعادات وطرق تصرفه.

*زرع روح الوطنية والثقة في نفسية التلميذ.

نائب مدير الدراسات:

حددت مهام نائب المدير للدراسات بناء على قرار الوزاري رقم 154 : المؤرخ في 26,02,1991 وتندرج مهامه ضمن

ثلاثة أنواع رئيسية هي:

مهامه:

*المهام البيداغوجية

*المهام التربوية.

*المهام الإدارية والمالية

المهام البيداغوجية المتمثلة في:

1/ إعداد جداول توقيت الأقسام وخدمات الأساتذة وضبطها .

2/ مراقبة دفاتر النصوص والسهر على تطبيق البرامج والمواعيد.

3/ إعداد الرزنامة الخاصة بطريقة تقييم التلاميذ ومراقبة تنفيذها.

4/ يشكل الأقسام والأفواج التربوية .

5/ يطبق التوجيهات والتعليمات البيداغوجية.

المهام التربوية: يمارس نائب المدير للدراسات أما مباشرة أو بمساعدة الأساتذة ومستشاري التربية المهام التالية:

1- تقوية العلاقات المنسجمة ضمن المجموعة التربوية.

2- تطوير وتحسين النشاطات التربوية والاجتماعية بالمؤسسة.

3- حماية الوسط المدرسي.

4- تمتين العلاقات مع أولياء التلاميذ وتنشيطها.

المهام الإدارية والمالية: تتمثل في:

1: تسجيل التلاميذ ومعاينة حضورهم بمسك سجل بدخول وخروج التلاميذ وسجل خاص بكل قسم.

2: متابعة حضور الأستاذة وإعداد الجداول الشهرية لغياباتهم.

3: يعرض المراسلات التي توجه خارج المؤسسة على المدير ليؤشر عليها.

هيكلية التعليم الثانوي:

يهيكل التعليم الثانوي العام والتكنولوجي في جذعين مشتركين في السنة الأولى:

1/الجذع المشترك آداب، الذي يتفرغ إلى شعبتين في السنتين الثانية والثالثة.

*شعبة آداب وفلسفة .

*شعبة لغات أجنبية.

2/الجذع المشترك علوم وتكنولوجيا الذي يتفرغ إلى أربع شعب:

*شعبة الرياضيات.

*شعبة التسيير والاقتصاد.

*شعبة العلوم التجارية.

*شعبة تقني رياضي التي تضم أربع خيارات ممكنة:

*الهندسة الميكانيكية

*الهندسة الكهربائية.

*الهندسة المدنية.

*الهندسة الطرائق.

المبحث الثالث: الاتصال داخل المؤسسة:

تعتمد هذه المؤسسة " مهداوي احمد " في الاتصال بينهم وبين المصالح على عدة أنواع ووسائل حيث أنها تستعمل الاتصال الصاعد والذي يكون من الأسفل إلى الأعلى والاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل.

فالمدير عند اتصاله في المؤسسة مع العاملين فإنه يعتمد أما عن طريق إصدار الأوامر إليهم أو عن طريق القيام بالاجتماعات التي يتم تبادل الأفكار و الآراء فيما بينهم وكذلك استعمال الاتصال المباشر والشفهي أي أن المدير يتحدث مع العمال مباشرة وجها لوجه.

وكذلك بالنسبة للمصالح الموجودة في المؤسسة يوجد اتصال فيما بينهم حيث يقومون بالتشاور في بعض المواضيع كالاجتماعات مع بعض الاقتراحات التي يرونها مناسبة لحل بعض المشاكل الموجودة داخل المؤسسة وإعادة النظر فيها. فكلما كان هناك اتصال فعال كلما كانت النتائج ناجحة وهادفة تقود المؤسسة نحو التطور والنجاح بحيث يسود الأمن والاستقرار فيما بين المدير والعاملين داخل المنظمة وتكسير كل الحواجز بينهم وبالتالي فإن الاتصال الدائم داخل كل مؤسسة عمومية تربوية تعمل على توطيد العلاقات بين العاملين وبالتالي يحثهم أو يقودهم على التحفيز والمتابعة والانضباط ويبعث روح المسؤولية مع تعزيز التعاون فيما بينهم وهذا غالبا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف ناجحة كما هو الحال في هذه المؤسسة.

أما بالنسبة الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة مهداوي احمد بسيدي لخضر ولاية مستغانم في:

الانترنت : توجد مصالح تحتوي على هذا النوع من الاتصال مثل: مكتب المدير، المقتصد، المستشار التربية، مساعدون التربية.

بحيث تمكن الموظفين من الاطلاع على التقارير.

الهاتف: هو وسيلة سمعية سريعة وفعالة لنقل لمعلومات وتبادل الآراء والأفكار حيث يعد الوسيلة الأكثر استعمالا في هذه المؤسسة " مهداوي احمد " .

المبحث الرابع: الأطر القانونية التشريعية لمؤسسة التعليم الثانوي:

الموسوعة القانونية لموظفي قطاع التربية:

تعريف التشريع المدرسي: هو مجموعة من النصوص القانونية المتعلقة بتسيير وتنظيم التربية والتعليم وتخص التلاميذ والموظفين في قطاع التربية وكذا المتعاملين مع هذا القطاع.

الجماعة التربوية ومهام الموظفي التربية:

*قرار رقم 65 المؤرخ في 12 جويلية 2018 الذي يحدد كفيات تنظيم الجماعة التربوية وسيرها....ص134.

*قرار رقم 176 المؤرخ في 02 مارس 1991 الذي يحدد مهام مدير المؤسسة التعليم الثانوي....ص147.

*قرار رقم 297 مؤرخ في 17 جوان 2006 يعدل ويتمم القرار رقم 176 المؤرخ 02 مارس 1991 احدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي...ص152.

*قرار رقم 171 مؤرخ في 02 مارس 1991 الذي يحدد مهام مستشاري التربية والمستشارين الرئيسيين للتربية في مؤسسات التعليم الثانوي...ص169.

*قرار رقم 1017 مؤرخ في 15 سبتمبر 1983 المتعلق بسير الأمانة داخل مؤسسات التعليم الثانويص173.¹

¹الموسوعة القانونية لموظفي قطاع التربية، تحت عنوان: الموسوعة القانونية لموظفي المصالح الاقتصادية.

القانون النموذجي المتوسطة الثانوية ومجالس الإدارية والتربوية.

*مرسوم تنفيذي 16-227 مؤرخ في 25 اوت 2016 يحدد القانون الأساسي النموذجي المتوسطة.....ص 279..

*مرسوم تنفيذي 17-162 مؤرخ في 15 ماي 2016 يحدد القانون الأساسي النموذجي للثانوية.....ص 287.

*قرار رقم 71 مؤرخ في 12 جويلية 2018 يحدد كفيات إنشاء مجلس التوجيه والتسيير في الثانوية وسيره.....ص 300.

*قرار رقم 72 مؤرخ في 12 جويلية 2018 يحدد كيفية إنشاء مجلس التنسيق الإداري في المتوسطة والثانوية

وسيرها.....ص 304.

*قرار رقم 69 مؤرخ في 12 جويلية 2018 يحدد كفيات إنشاء مجلس التعليم في المتوسطة والثانوية.....ص 307.

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

عرض النتائج وتحليلها:

جدول رقم (01) يتضح عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
الذكور	23	%38.3
الاناث	37	%61.7
المجموع	60	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن عدد الاناث عينة الدراسة الاساسية (37 اي بنسبة %61,7) أكبر من عدد الذكور فيها (23 أي بنسبة %38,3) بفارق قدره (9 أي بنسبة %15) من مجموع أفراد عينة الدراسة ككل .

جدول رقم (02) يتضح عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة المئوية
من 25 إلى 30	9	%15
من 31 إلى 40	21	%35
من 41 فما فوق	30	%50
مجموع	60	%100

يتضح من الجدول رقم (02) عدد الاساتذة الذين يتراوح سنهم من 41 فما فوق (30 اي بنسبة %50) يفوقون عدد الاساتذة الذين يتراوح سنهم من 31 إلى 40 (21 اي بنسبة %35) وكذلك الاساتذة الذين يقل سنهم من 25 إلى 30 (9 أي بنسبة %15) بفارق قدره (9 اي بنسبة %15) و (21 بنسبة %35) على التوالي .

جدول رقم (03) يتضح عينة الدراسة الاساسية حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 5 إلى 4	15	25%
من 5 إلى 10	17	28.3%
من 10 إلى 15	12	20%
15 فما فوق	16	26.7%
مجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن سنوات الخبرة للاساتذة 5 إلى 10 (17 بنسبة %28,3) تفوق على عدد سنوات الخبرة تتراوح من 15 فما فوق (16 بنسبة %26,7) و أيضا من 5 إلى 4 (15 بنسبة %25) وكذلك عدد الاساتذة الذين تقل خبرتهم من 10 إلى 15 (12 بنسبة %20) بفارق قدره (1 بنسبة %1,7) و (2 بنسبة %33,3) وكذلك (5 بنسبة %8,33) على التوالي .

الجدول رقم(04) يتضح عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الصفة

الصفة	العدد	النسبة المئوية
دائم	48	80%
متقاعد	12	20%
مجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد العينة الدراسة الاساسية للاساتذة دائمين (48 أي بنسبة %80) أكبر من عدد الاساتذة المتقاعدين (12 أي بنسبة %20) بفارق قدره (36 أي بنسبة %60) من مجموع عينة الدراسة ككل .

جدول رقم (05) : هل يتم التواصل بينك وبين مسؤولك بأي شكل من الأشكال التالية:

النسبة المئوية	العدد	الجواب
30%	18	أبدا
3.3%	2	نادرا
33.3%	20	أحيانا
11.7%	7	في غالب الاحوال
21.7%	13	دائم
100%	60	مجموع

من خلال الجدول (05) الذي يشير الى التواصل بين الموظف و المسؤول داخل المؤسسة وجدنا نسبة 33,3% تمثل أحيانا و 30% تمثل أبدا، أما بالشكل الدائم فالنسبة هي 21,7% وأيضا في غالب الاحوال 11,7% وأخيرا نادرا بنسبة 3,3% من هنا يتضح لنا أن التواصل بين الموظف و مسؤوله وأحيانا بنسبة 33,3% أما بنسبة الضعيفة تمثل في مجملها الموظفين بتقدير 3,3%.

جدول رقم (06) : هل حرية في إنتقال المعلومات داخل المؤسسة تكون

النسبة المئوية	العدد	الجواب
6.7%	04	أبدا
63.3%	38	أحيانا
30%	18	دائما
100%	60	مجموع

من خلال الجدول (06) الذي يبين الحرية في إنتقال المعلومات داخل المؤسسة حيث وجدنا أن السرعة في إنتقال المعلومة تعكس بنسبة 63.3% ودائما بنسبة 30% أما المتغير الذي أبدا فهو نسبة 6.7% وهي

النسبة الضعيفة التي لا تؤثر على نشاط الموظف وذلك لأن الاتصال حسب ما تقره النسبة يواجه عقابات في نقل المعلومات داخل هذه المنظمة ربما تكون عقابات شخصية تخص المسؤولين وإما تكون عقابات لها صلة بالوسائل الإتصالية.

جدول رقم (07) : هل وصول المعلومة في الوقت المناسب و في أنيته

النسبة المئوية	العدد	الجواب
76.7%	46	أحيانا
11.7%	7	دائما
11.7%	7	أبدا
100%	60	مجموع

من خلال الجدول (07) الذي يبين أنيته وصول المعلومة في الوقت المناسب حيث وجدنا 76.7% أحيانا و 11.7% دائما و 11.7% أبدا، بينما 76.7% وهذا راجع لغياب الرئيس وعدم الابلاغ في الوقت المناسب و 11.7% نسبته لا تعيق السير الحسن داخل المؤسسة وربما راجع لحجم المعلومة على مستوى قسم أ دائرة في المؤسسة.

جدول رقم (08) : هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق.

النسبة المئوية	العدد	مصدر المعلومات
50%	30	المسؤول المباشر
5%	3	زملاء في العمل
45%	27	إعلانات في المؤسسة
100%	60	مجموع

من خلال جدول (08) الذي يبين مصدر المعلومة في العمل نجد أن نسبة 50% من المسؤول المباشر و 45% من إعلانات في المؤسسة و 5% من زملاء في العمل نجد أن المسؤول المباشر تمثل نسبته كبيرة جدا

من مصدر المعلومات لان الوحيد له الحق في إتخاذ الاجراءات والاصدار الاوامر تساهم إعلانات في المؤسسة في مصدر المعلومات بنسبة 45% لمسنا أن المعلومة تأخذ حيز واسع من طرف المسؤول المباشر لانه هو الامر و الناهي داخل المؤسسة.

جدول رقم (09) : هل تواجهك في الاتصال داخل المؤسسة.

صعوبات التواصل	العدد	النسبة المئوية
نادرا	28	46.7%
أحيانا	24	40%
دائما	08	13.3%
مجموع	60	100%

من خلال الجدول (09) الذي يبين صعوبات الاتصال داخل المؤسسة وجدنا 46.7% نادرا وهذا راجع لغياب الرئيسي أو عدم الابلاغ بالمعلومات في الوقت المناسب و 13.3% دائما وهي نسبة تعيق تفعيل الاداء داخل المؤسسة أو بين العاملين بالمنظمة من خلال ماورد ذكره تبين أن الاتصال داخل المؤسسة موجود سواء بين الرئيسين و المرؤوسين أو بين الموظفين فيما بينهم.

جدول رقم (10) : ما نوع الوسائل الاتصال الاكثر إستعمالا في المؤسسة

الوسائل الاتصالية	العدد	النسبة المئوية
الشفوية	15	25%
الكتابية	37	61.7%
الالكترونية	08	13.3%
مجموع	60	100%

من خلال الجدول (10) الذي تبين الوسائل الاتصال الاكثر إستعمالا في المؤسسة نجد أن نسبة 61.7% الكتابية، و 13.3% الالكترونية، هنا يتضح أن الوسائل الكتابية تكتسح نسبة عالية و الشفوية بنسبة

25% أ/الالكترونية تمثل بنسبة ضئيلة من الوسائل المستخدمة بسبب توفرها وعدم تعامل بها في نقل وتبادل المعلومات.

جدول رقم (11): ماهي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك

وسائل الاتصال الشفوية	العدد	النسبة المئوية
اللقاءات	27	45%
الندوات	10	16.7%
المؤتمرات	05	8.3%
الاجتماعات	13	21.3%
الاتصال الهاتف	05	8.3%
مجموع	60	100%

من خلال الجدول (11) المبين الذي يشير الى وسائل الاتصال الشفوية داخل المؤسسة وجدنا أن 45% اللقاءات هي التي تعطي أوامر صارمة التي تعقد داخل المكتب و تكون من قبل المسؤول و الإتصال العائفي يمثل نسبة 8.3% وهي الوسيلة التي تمثل نسبة ضئيلة جدا وذلك نظرا لعدم القابلية الكلى على حسب شخصية كل موظف.

جدول رقم (12): ماهي وسائل الاتصال الكتابية التي يعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك

وسائل الاتصال الكتابية	العدد	النسبة المئوية
تقارير رسمية	18	30%
إعلانات حائطية	42	70%
مجموع	60	100%

من خلال الجدول (12) المبين لوسائل الاتصال الكتابية التي يعتمد عليها في نقل المعلومات داخل المؤسسة نجد إعلانات حائطية بنسبة 70% وتقارير رسمية 30%، الاعلانات الحائطية تلعب دورا فعالا في إنجاح الاتصال الكتابي لأنها تصدر من المسؤول مباشرة وممضية منه تخص العمل اليومي للموظف وغيرها نجد التقارير الرسمية تخص الجانب الداخلي للمؤسسة و الامن و الاستقرار.

جدول رقم(13): هل تعتمد الوسائل الاتصالية الالكترونية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة

الوسائل الاتصالية الالكترونية	العدد	النسبة المئوية
نادرا	15	25%
أحيانا	30	50%
غالبا	08	13.3%
دائما	07	11.7%
مجموع	60	100%

الجدول رقم (13) يبين الاعتماد على الوسائل الاتصالية الالكترونية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة نجد أن نسبة 50% أحيانا، و25% نادرا، و13.3% غالبا، و11.7% دائما لان معظم المعلومات تنقل مباشرة بين الموظفين ولاحتاج الى نقل المعلومات الالكترونية خوفا من ضياعها أو سوء الحفظ داخل الحاسوب.

الجدول رقم (14): هل ترى الوسائل الاتصالية التي تستخدم في المؤسسة ملائمة لطبيعة عملك

الجواب	العدد	النسبة المئوية
نعم	50	83%
لا	10	16.7%
مجموع	60	100%

من خلال الجدول (14) يبين الوسائل الاتصالية التي تستخدم في المؤسسة والملائمة لطبيعة العمل نجد أن 83% نعم و16% لا، من خلال ماذكر نجد أن نسبة 83% هي الوسائل ملائمة الاكثر أريحية والملائمة في نقل وتبادل المعلومات بين المسؤولين و الموظفين أما نسبة 16.7% و هي تمثل نسبة ضعيفة.

الجدول رقم (15):هل تعتقد أن الاتصال الداخلي يعد أحد أهم الوظائف الجديدة لتحريك العمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الجواب
78.3%	47	نعم
21.7%	13	لا
100%	60	مجموع

من خلال الجدول (15) الذي يبين الاتصال الداخلي أحد أهم الوظائف الجديدة لتحريك العمل داخل المؤسسة نجد أن 78.3% نعم، و21.7% لا، من خلال هذه المعطيات نجد أن الاتصال له فعالية ومردودية عالية في الاداء والذي يمثل نسبة كبيرة ،حيث الإتصال يعد الركيزة الأساسية و القاعدة الأكثر أهمية لتحريك العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16):من بين هذه الخيارات متى يكون اللاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الاداءولماذا

النسبة المئوية	العدد	الاتصال الداخلي
31.7%	19	عندما يصل في وقته
18.3%	11	عندما يسلك الاتجاهات الثلاثة(الصاعد،النازل،الافقي)
18.3%	11	عندما تسخر كل الوسائل الاتصال المتاحة لدى المؤسسة
25%	15	عندما يكون الاتصال رسمي
6.7%	04	عندما يكون الاتصال غير رسمي
100%	60	مجموع

من خلال الجدول (16) الذي يبين الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الاداء وجدنا نسب 31.7% عندما يصل وقته أكثر فعالية للاداء ثم تليها بنسبة 28% عندما يطون الاتصال رسمي، أما فئة 18.3% فهو على حساب الاتجاهات والوسائل المتاحة أما نسبة 6.7% عندما يكون الاتصال غير رسمي وهذه الفئة من الموظفين لايجبون نصائح وتعليمات المسؤول.

جدول رقم (17): هل قنوات الاتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن بالشكل

النسبة المئوية	العدد	الجواب
11.7%	07	نادرا
71.7%	43	بعض الاوقات
16.7%	10	الدائم
100%	60	مجموع

الجدول رقم (17) الذي يبين قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة التي تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء نجد أن 71.7% بعض الاوقات و 16.7% الدائم و 11.7% نادرا، من خلال النسب نستطيع أن نقول أن قنوات الاتصال المستخدمة تمثل 71.7% والتي تساعد على تدفق المعلومات الضرورية في بعض الاوقات و 16.7% التي تمثل الشكل الدائم لتدفق المعلومات فيما تكمن نسبة 11.7% يؤشر على أغلبية الموظفين ليس لهم دافع على إستخدامها "قنوات الاتصال".

الجدول رقم (18): عدم الاتثال بين الرؤساء والعاملين بالمؤسسة سبب رئيسي في تراجع مستوى الاداء هل تظن أنه يكون

النسبة المئوية	العدد	الجواب
18.3%	11	غالبا
11.7%	07	نادرا
26.7%	10	أحيانا
43.3%	26	دائما
100%	60	مجموع

الجدول رقم (18) الذي بين عمد الاتصال بين الرؤساء و العاملين بالمؤسسة سبب رئيسي في تراجع مستوى الاداء نجد أن 43.3% دائما و 26.7% أحيانا و 15.3% غالبا و 11.7% نادرا، من خلال المعطيات التي بين أيدينا يتضح لنا عدم الاتصال بين الرؤساء و العاملين بالمؤسسة والذي يمثل نسبة 43.3% دائما هو سبب رئيسي في تراجع مستوى الاداء بمعنى أن جو العمل لايساعد الموظف بصفة خاصة في أداء مهامه على أكمل وجه نظرا للنسبة التي تحصلنا عليها فيما تليها نسبة 26.7% و 11.7% و 15.3% هي نسب لاتشير براحة الموظف و الاستقلالية في المؤسسة.

الجدول رقم (19): هل يؤدي الاتصال الداخلي الى تعزيز التعاون بين العاملين مما يؤدي الرفع إنتاجية العمل

النسبة المئوية	العدد	الجواب
18.3%	11	أبدا
05%	03	نادرا
20%	12	أحيانا
56%	34	دائما
100%	60	مجموع

من خلال الجدول (19) الذي يبين الاتصال الداخلي ودوره في تعزيز التعاون بين العاملين مما يؤدي الى رفع إنتاجية العمل ومن هنا وجدنا أن 56.7% دائما، و20% أحيانا، و18.3% أبدا، و05% نادرا، هنا وجدنا أن الموظف داخل المؤسسة يبذل مجهود للوصول الى أداء فعال وذلك من خلال تعزيز التعاون بين العاملين عن طريق الاتصال الداخلي لكسب ثقة زملاءه ومسؤوله والتي يمثل 56.7% وهي النسبة التي تحقق إرتفاعا كبيرا بينما نسبة 20% وذلك راجع الى نفسية الموظف بحد ذاته أما نسبة 18.3% و05% التي كانت غالبا ما تناول قدر المستطاع كل واحد على مستواه.

الجدول رقم (20): مساعدة الاتصال الداخلي على الابتكار والابداع في العمل هل تكون

النسبة المئوية	العدد	الجواب
6.7%	04	نادرا
11.7%	07	أحيانا
81.7%	49	دائما
100%	60	مجموع

من خلال الجدول (20) ساعد الاتصال الداخلي على الابتكار والابداع في العمل وجدنا مايلي، من خلال هذه النتائج نقول أن الاتصال ضروري داخل المؤسسة لانه يزرع الثقة والتفاهم بين المسؤول والموظفين بنسبة 81.7% مما يساعد على الابتكار والابداع في العمل، فيما تتمثل 6.7% ونسبة ضعيفة مانجد الموظفون صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم(21): قنوات الاتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على التدفق للمعلومات الضرورية للأداء الحسن

النسبة المئوية	العدد	قنوات الاتصال المستخدمة
10%	06	نادرا
70%	42	أحيانا
20%	12	دائما
100%	60	مجموع

من خلال الجدول (21) الذي يبين قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة على التدفق للمعلومات الضرورية للأداء الحسن، نجد فيما يلي، من خلال هذه النسب نقول أن قنوات الاتصال المستخدمة والمقدمة من طرف المؤسسة تمثل نسبة 70% مما ساعد على التدفق للمعلومات الضرورية للأداء الحسن بينما تشكل نسبة 10% هذا يرجع على حساب شخصية الموظف وهذه الفئة من الموظفين لايجبون التعامل مع قنوات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة.

جدول رقم(22): عدم الاتصال بين الرؤساء و العاملين بالمؤسسة سبب رئيسي في تراجع المستوى الاداء هل يكون

النسبة المئوية	العدد	تراجع مستوى الاداء
18.3%	11	غالبا
11.7%	07	نادرا
51.7%	31	أحيانا
18.3%	11	دائما
100%	60	مجموع

من خلال الجدول (22) الذي يبين عدم الاتصال بين الرؤساء و العاملين بالمؤسسة سبب رئيسي في تراجع ومستوى الاداء نجد: من خلال هذه النسب نجد أن عدم الاتصال بين الرؤساء "المسؤول" والعاملين له أثر كبير مما يؤدي على تراجع مستوى الاداء مما سجلناه بنسبة 51.7% لان الاتصال هو عملية تفاعلية تبادلية بين المرسل و المستقبل وأن لم يتجسد هذا فيحدث تراجع في المتسوى، و 11.7% هذا راجع الى عدم التوافق بين المسؤول و الموظف وتمثل المرتبة الاخيرة وهي ضعيفة جدا.

الجدول رقم(23): هل يتم حضورك الى الاجتماعات الادارية

الجواب	العدد	النسبة المئوية
نعم	41	68.3%
لا	19	31.3%
مجموع	60	100%

من خلال الجدول (23) الذي يبين حضور الموظفين الى الاجتماعات الادارية نجد أن 68% و 31.3%، من خلال هذه النسب نجد أن الموظفين لديهم قابلية تكمن في نسبة كبيرة 68.3% أما نسبة 31.3% هي نسبة ضعيفة وتندرج ضمن الموظفين غير الدائمين.

جدول رقم (24): ماهي أكثر الاجتماعات التي يتم حضورك فيها

الاجتماعات	العدد	النسبة المئوية
عمل	28	46.7%
عمل طارئ	19	31.7%
نقائية	13	21.7%
مجموع	60	100%

من خلال الجدول (24) الذي يبين أكثر الاجتماعات التي يتم الحضور فيها نجد أن 46.7% عمل و 21.7% نقائية، نلاحظ أن من بين الاجتماعات التي يتم الحضور فيها ونسبة كبيرة هي إجتماعات عمل

والتي تقدر ب 46.7%، و21.7% والتي تمثل نسبة ضعيفة وهذا راجع الى عدم إهتمام الموظفين بالاجتماعات النقايبية.

الجدول رقم (25): ماهي برأيك أنواع الوسائل الصاعدة التي لا تنزل إلا نادرا

النسبة المئوية	العدد	أنواع الرسائل الصاعدة
58.3%	35	طالبات
6.7%	04	العارضات
35%	21	الشكاوي
100%	60	مجموع

من خلال الجدول رقم (25) يبين أنواع الرسائل الصاعدة التي لا تنزل إلا نادرا، نجد 58.3% الطالبات، 35% الشكاوي، من خلال هذه النسب نقول أن من بين الرسائل الصاعدة و التي لا تنزل هي الطالبات التي تشكل بنسبة كبيرة وهذا راجع الى التهاون من طرف المسؤول فيما تليها 35% الشكاوي من طرف الموظفين المرتبطة بعدم أخذها بعين الاعتبار وإعادة التدقيق فيها.

جدول رقم (26): هل المشاكل التي تواجهك مع المسؤول هي

النسبة المئوية	العدد	المشاكل
20%	12	مشاكل إتصالية
6.7%	04	شخصية
73.3%	44	مهنية
100%	60	مجموع

من خلال الجدول رقم (26) الذي يبين المشاكل التي تواجه الموظف مع المسؤول ومن هذا وجدنا أن 73.3% مهنية، 6.7% شخصية، هنا وجدنا أن جو العمل في المؤسسة لايساعد الموظف على أداء مهامه على أكمل وجه وهذا نظرا للمشاكل المهنية التي تصدر الواجهة راجع الى عدم وجود علاقة وطيدة بين

الموظف و المسؤول، وجدنا هي نسبة ضعيفة و التي تضم فئة من الموظفين الكل حسب شخصيته في التعامل مع المسؤول.

جدول رقم (27): هل سبق وان عانت مؤسستك من أزمة الاتصال الداخلي

النسبة المئوية	العدد	الجواب
53.3%	32	نعم
46.7%	28	لا
100%	60	مجموع

من خلال الجدول (27) الذي يبين معاناة المؤسسة من أزمة الاتصال الداخلي نجد أن 53.3% نعم و 28%، نجد من خلال هذه المعطيات الاحصائية أن 53.3% هي نسبة كبيرة وناجحة عن عدم تحسين طرق التنبؤ بالاداء المتوقع وعدم تحديد جوانب الضعف الاداري بطرق علاجها مما سبب في وقع المؤسسة في أزمة الاتصال الاداري كما وجدنا 46.7% تمثل نسبة ضئيلة لاتوجد أزمة إتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (28): ما هي برأيك من بين هذه المعوقات الاتصالية التي يعاني منها المسؤول و العاملين داخل المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	المعوقات الاتصالية
31.7%	19	مشاكل لها صلة بالعمل
31.7%	19	مشاكل لها صلة بالوسائل
25%	15	مشاكل لها صلة بالشخصية المسؤول
11.7%	07	مشاكل لها صلة بالاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة
100%	60	مجموع

من خلال الجدول (28) الذي يبين المعوقات الاتصالية التي يعاني منها المسؤول والعاملين داخل المؤسسة نجد مايلي نسبة 31.7% مشاكل لها صلة بالعامل، و 11.7% مشاكل لها صلة بالاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، يتضح من خلال هذه المعطيات الاجتماعية أن من بين المعوقات الاتصالية التي يعاني منها المسؤول والعامل وهذا راجع الى التهاونات والعقابات التي تؤثر بالسلب على فعالية الأداء وغياب الإستراتيجيات المحكمة تؤدي الى تفعيل الأداء بين الموظفين.

النتائج العامة:

من خلال القيام بدراستنا الميدانية و تحليلنا للجدول و إستقراءنا قمنا بإستخراج جملة من النتائج العامة :

- 1 - أكثر الوسائل الاتصالية المستخدمة في تلقي المعلومات هي الاجتماعات بنسبة 45% وكذلك الاتصال المباشر .
 - 2 - لا يوجد تواصل بين الموظفين و المدير خارج أوقات العمل .
 - 3 - من المشاكل التي تعاني منها المؤسسة هي عدم أخذ بعين الاعتبار الهم الشكاوي التي تطرح و عدم إعادة النظر فيها
- ✚ في ضوء فرضيات الدراسة :

• الفرضية العامة :

- والذي مفاده كلما كان الاتصال فعالا في مؤسسة كلما كان دوره كبير في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة .
- يمثل الاتصال الداخلي قاعدة وركيزة أساسية و فعالة في تفعيل أداء العاملين في المنظمة مما يلعب دورا كبيرا في تعزيز التعاون فيما بينهم .

• الفرضيات الفرعية :

- 1 - التي مفادها الاتصال الداخلي ساعد أو ساهم على خلق نوع من تماسك و التفاعل بين العاملين .
- إن العملة الاتصالية لا تدخل حلقة الانتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الانتاج إلا بوجود شبكة إتصالية تنظيمية فعالة .

2- الفرضية الثانية : الفرعية

- و اتلي مفادها يلعب الاتصال دورا فعالا في تحسين و تفعيل أداء العاملين بالمنظمة بالايجاب .
- يتضح دور الذي يلعبه الاتصال في المنظمة على أنه مجموع الافعال و التطبيقات الموجهة الى تشجيع سلوكيات و الاصغاء و نقل المعلومات و التسهيل العمل المترك بالايجاب و الرفع من قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية .

النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

وبعد الاطلاع على النتائج الدراسات السابقة و مقارنتيها مع نتائج الدراسة الحالية التي نحن بصدد دراستيها وهي " دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة " .

1 -دراستنا متشابهة مع دراسة الباحث "مُجد قادي" المدحاقة ب " الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق " وذلك :

- أن الاتصال هو جزء من نظام إجتماعي للعمل تؤثر فيه و تتأثر به .
- يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل يعمل على تنسيق و التنظيم بين أفراد المؤسسة و بالتالي لضمان فعالية فيها
- 2 -تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة الباحثين "سلودارلي حياة وظيف نورة " تحت عنوان " الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة " .

• الاتصال الفعال له دور كبير و ظروف في المؤسسة لنجاح أهدافها .

3 -دراستنا متشابهة مع دراسة الباحث " مُجد علي مُجد " تندرج ضمن عنوان التالي " الاتصال جانب من جوانب العمليات التنظيمية "

- ساهم الاتصال الداخلي في إنتقال التعليمات و الافكار الضرورية يصنع التماسك بين أفراد المنظمة و ذلك لتسهيل الوصول لمبتغى المنظمة

خاتمة :

تطرقنا من خلال هذا البحث إلى دراسة دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة فمن خلال هذه الدراسة التي تضمنت جانب نظري وآخر تطبيقي حاولنا من خلال هذه الدراسة التي بين أيدينا أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة بصفة عامة حيث توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي عامل من عوامل المؤسسة مهما كان طابعها فكلما كان الاتصال جيد بين أطراف المنظمة كلما حققت نجاح وهكذا فالاتصال الداخلي ليس عملية وحيدة الجانب بل إنه تفاعل بين طرفين و يتبادلان الأدوار تماما فكل طرف يؤثر في الآخر ويتأثر به فهو يثير لدى الآخر كمرسل رودود فعل ذهنية أو إنفعالية أو حركية فالاتصال داخل المؤسسة بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة و تكون متنوعة و متطورة و على الرغم من وجود إتصال إلا أنه يفتقد إلى أبسطها .

ويمكن القول في المؤسسة التربوية التعليمية "أحمد مهداوي" ةمع هذا يجب على الحوالة الدائمة على تحسيسه ووضع إستراتيجية إتصال داخلية فعالة وبسيطة كما أ، وجود سبل الاتصال يساعد المنظمة في إطلاعها عل ما يقع من أحداث ووقائع في مادوتها من مستويات و بالتالي يساعد على حل مشاكل التنفيذ وعلاج أسباب وشكاوي العاملين ونتيجة لذلك ترتفع مستويات العاملين وبتحسين أدائهم ويزداد تعاونهم مع الادارة في تحقيق أهداف المؤسسة.

التوصيات والاقتراحات :

إنطلاقا مما توصلت إليه الدراسة الحالية ، نقترح التوصيات و الاقتراحات التالية :

- الاعتراف والاهتمام بشكاوي ومشاكل العمال وأخذها بعين الاعتبار .
- تطوير وسائل الاتصال الداخلي والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة خاصة الانترنت.
- تخصيص قسم خاص بالعلاقات العامة.
- إعادة وضع هيكل تنظيمي بشكل منظم ومرتب أكثر ملائمة لمختلف مصالح المنظمة.
- تشجيع الاتصالات التفاعلية بين أفراد المنظمة وذلك لتحقيق التميز.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. ابن المنظور، لسان الغرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
2. أبو الشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2014.
3. أبو سمرا محمد، اتصال إداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
4. احمد أبو السعيد، عن برنامج مهارات الاتصال والتعامل مع الجمهور، مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، غزة، 1998.
5. احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
6. احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
7. احمد عبدو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
8. بوفلجة غياب ، إدارة المؤسسات الإعلامية، القاهرة، العربية للنشر والتوزيع، 1994.
9. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. حمد سلام الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، د.س.
11. حميد الطائي، بشير علاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2000 .

12. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 2، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
13. الدكتور زكي حسن الوردى، عامر ابراهيم فداجي، البصرة، وزارة التربية والتعليم، ط1، 1990.
14. الدكتور زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1979.
15. دكتورة منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ب.ط، الإسكندرية، 2002.
16. رائد ناجي البشير، في المراسلات العامة والإدارية التجارية الاجتماعية، دار الشيخ إبراهيمي، الجزائر، 2008.
17. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية مستقلة، الدار الجامعية، 2003.
18. رواية حسن، السلوك في المنظمات، كلية التجارة، الإسكندرية، 2001.
19. سهيلة محمد عباس، على حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
20. صالح اواصب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، ط2، 2009.
21. طاهر بن خلف الله المؤسسة الإعلامية البنية والخصائص، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
22. عاطف عدلي العبد العبيد، مدخل على الاتصال والرأي العام الأسس النظرية والإسهامات العربية، القاهرة، دار الفكر العربي، ط3، 1999.
23. عبد الملوك مزهودة بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقسيم "مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة العدد1 نوفمبر 2001.
24. على الساسي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2014.
25. على سلمى، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1991.
26. عمر وصفي عقلي، الإدارة أصول، ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
27. فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه ونظرياته ووسائله، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص16.
28. فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ط2، 1967.

29. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء 2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة المنتوري، قسنطينة دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر 2006.

30. محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

31. ¹ محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999.

32. محمد علي محمد، الاتصال جانب من جوانب العمليات التنظيمية، شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للبناء، الإسكندرية، 1978.

33. محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات، عالم الكتب، القاهرة، د.س، ص17.

34. محمد محمد عمر الطالوني، نظرية الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2001.

35. محمد ميزان، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، 1998.

36. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الثابت الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2000.

37. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله عبد الرحمان، الاتصال الفعال، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2007.

38. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، د.ط، الجزائر، 2013.

39. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

40. هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2002.

مذكرات:

1. بلحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة الغاز

البتروال المميع، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، 2013، 2014.

2. زيد الدين خرشي، دور الاتصال في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير

تخصص علم اجتماع، 2010.

3. سلودارلي حياة، وظريف نورة، دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية المركز الجامعي العقيد الكلي محمد اواج، البويرة.

4. فواطمية محمد ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة، في علم النفس الاتصال التنظيمي وتأثيره على جودة الحياة لدى

معلمي التعليم الإبتدائي دراسة ميدانية ببعض المدارس التعليم الابتدائي بولاية مستغانم، 2018

5. محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الإدارية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في عراق تخصص إدارة اعمال 2009-2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alevmuchielli (a), les sciences de l'information et de la communication, édition hachette, paris, 2001..
2. Blake and meroldsen , atayonemyof concepts in communication Wen yourhusting house 1979..
3. Jean Yves capsul les communication don les organisations les cohiersfrançais n°258, Paris, fronce, 1992.
4. Mass Well. H : thé stwcture and fonction of communication in society in communication ledby wilburschramnurbanniluniversité of inois1960,p117.
5. Pieuebergeron : la gestion moderne théorie et cas, gaeton marin, 2002

الملاحق

ملحق رقم (01): إستمارة دور الاتصال الداخلي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية



قسم: علوم الإنسانية

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة
إستمارة إستبيان حول:

دور الإتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة

دراسة ميدانية بثانوية مهراوي أحمد سيدي لخضر ولاية مستغانم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نحن طلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة و في إطار إنجاز بحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال موسوم " دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة دراسة ميدانية بثانوية مهراوي أحمد بسيدي لخضر " نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بحرية وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

ملاحظة: وتكون الإجابة على هذه الاستمارة بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة، وشكرا على تعاونكم.

تحت إشراف:

من إعداد:

د/حمـداد

- قصير محجوبة
- طمار شريفة

البيانات الشخصية :

س(1) -الجنس : ذكر أنثى

س(2) -السن : من 25 الى 30 من 31 الى 40 من 41 فما فوق

س(3) - سنوات الخبرة : من 5 إلى 4 من 5 إلى 10 من 10 إلى 15

15 فما فوق

س(4) -الصفة: دائم متعاقد

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة

س(5) - هل يتم التواصل بينك وبين مسؤولك بشكل؟

دائم في غالب الأحوال أحيانا نادراً أبداً

س(6) - هل حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة تكون؟ دائما أحيانا أبدا

س7- هل وصول المعلومة في الوقت المناسب وفي آنيته يكون ؟ دائما أحيانا

أبدا

س8- هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق ؟

المسؤول المباشر الزملاء في العمل الإعلانات في المؤسسة أخرى, أذكرها ؟

س9- هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل المؤسسة ؟ دائما أحيانا نادرا

في حالة إجابتك بدائما أذكر ما نوعها ؟

المحور الثاني : وسائل الاتصال الداخلي

س10- ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في مؤسستك ؟

الشفوية الكتابية الإلكترونية

س11- ماهي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك؟

اللقاءات الندوات المؤتمرات الاجتماعات الاتصال الهاتفي

س12- ماهي وسائل الاتصال الكتابية والتي يعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك؟

تقارير رسمية إعلانات حائطية

س13- هل تعتمد على الوسائل الاتصالية الإلكترونية في تبادل المعلومات داخل مؤسستك؟

دائما غالبا أحيانا نادرا في كل الحالات أذكر أنواعها :

س14- هل ترى الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك؟

نعم كيف؟

لا لماذا؟

المحور الثالث: دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة؟

س15)- هل تعتقد أن الاتصال الداخلي يعد أحد أهم الوظائف الجديدة لتحريك العمل داخل المؤسسة؟.

نعم كيف؟

لا لماذا؟

س16)- من بين هذه الخيارات متى يكون للاتصال الداخلي دور في تفعيل الأداء ولماذا؟

1. عندما يصل في وقته .

2. عندما يسلك الاتجاهات الثلاثة (الصاعد , النازل , الأفقي)

3. عندما تسخر كل الوسائل الاتصال المتاحة لدى المؤسسة .

4. عندما يكون الاتصال رسمي .

5. عندما يكون الاتصال غير رسمي .

س(17)- هل قنوات الاتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن بالشكل.

الدائم بعض الاوقات نادراً أذكر لماذا ؟

س(18)- عدم الاتصال بين الرؤساء والعاملين بالمؤسسة سبب رئيسي في تراجع مستوى الأداء هل تظن أنه يكون ؟

دائماً أحياناً نادراً غالباً

المحور الرابع: دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العاملين بالمنظمة؟

س(19)- هل يؤدي يعزز الاتصال الداخلي الى تعزيز خروج التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع إنتاجية العمل.

دائماً أحياناً نادراً أبداً

س(20)- مساعدة الاتصال الداخلي على الابتكار والإبداع في العمل هل تكون؟

دائماً أحياناً نادراً

س(21)- قنوات الاتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن.

دائماً أحياناً نادراً

س(22)- عدم الاتصال بين الرؤساء والعاملين بالمؤسسة سبب رئيسي في تراجع مستوى الأداء هل يكون ؟

دائماً أحياناً نادراً غالباً

المحور الخامس : معوقات الاتصال المؤسسي :

23)_ هل يتم حضورك الى الاجتماعات الادارية :

نعم كيف ؟

لا لماذا ؟

24)_ ماهي أكثر الاجتماعات التي يتم حضورك فيها :

عمل عمل طارئ نقابية أخرى أذكرها ؟

25)_ ماهي برأيك أنواع الرسائل الصاعدة التي لا تنزل الا نادرا :

الطالبات العارضات **requêtes** الشكاوي أخرى أذكرها ؟

26)_ هل المشاكل التي تواجهك مع المسؤول هي :

مشاكل إتصالية شخصية مهنية

27)_ في حالة عدم وصول المعلومات للعامل ما هو برأيك ردود أفعالهم ؟

نعم كيف ؟

لا لماذا ؟

28)_ ما هي برأيك من بين هذه المعوقات الاتصالية التي يعاني منها المسؤول والعاملين داخل المؤسسة ؟

1. مشاكل لها صلة بالعامل .

2. مشاكل لها صلة بوسائل الاتصال .

3. مشاكل لها صلة بشخصية المسؤول .

4. مشاكل لها صلة بالاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

مستغانم في: ١٨/٠٤/٢٠٢٠

رخصة بحث ميداني

ثانوية مهداوي أحمد
المؤسسة

اسم الأستاذ المؤطر: د. محمد اد...

اسم ولقب الطالب الباحث:

- 1- ف. خليل محجوبة
- 2- د. م. شريف
- 3-
- 4-

عنوان البحث: إعداد مذكرة بـ"أنا" دون الإلتفات إلى "أنا" في تفصيل أداء العاملين بالبحث

المؤسسة: ثانوية مهداوي أحمد

إمضاء الأستاذ المؤطر:

د. محمد اد
اسم

شعبة علوم الاعلام والاتصال
رئيس الشعبة
اسم

ملحق رقم (03) مخرجات spss المتعلقة بالدراسة الأساسية لمتغير الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الكلية الدرجة	ذكر	23	48,87	4,836	1,008
	أنثى	37	47,70	2,737	,450

ملحق رقم (04) مخرجات spss المتعلقة بالدراسة الأساسية لمتغير السن

Tableau de bord

الكلية الدرجة

السن	Moyenne	N	Ecart-type
30 الى 25 من	49,11	9	4,137
40 الى 31 من	48,33	21	4,498
فما فوق 41 من	47,73	30	2,924
Total	48,15	60	3,691

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
السن * الكلية الدرجة	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%

ملحق رقم (05) مخرجات spss المتعلقة بالدراسة الاساسية لمتغير سنوات الخبرة

Tableau de bord

الكلية الدرجة

الخبرة سنوات	Moyenne	N	Ecart-type
4 الى 5 من	49,73	15	4,317
5 الى 10 من	47,53	17	2,427
10 الى 15 من	45,83	12	4,174
فوق فما 15	49,06	16	2,999
Total	48,15	60	3,691

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الخبرة سنوات * الكلية الدرجة	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%

ملحق رقم (06) مخرجات spss المتعلقة بالدراسة الاساسية لمتغير الصفة

كيميتمنتنا نامانامنا ممتنتكمتكمتكمتك

Statistiques de groupe

	الصفة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الكلية الدرجة	دائم	48	47,94	3,949	,570
	متعاقد	12	49,00	2,335	,674

كمتكمتكمتك