

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال إستراتيجية

دورات اتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالبتان:

بن عابد منصورية

بقلول فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقدم وهيبة	أستاذة التعليم العالي	عبد الحميد بن باديس
مقررا	منصوري خيرة مونية	أستاذة محاضرة أ	عبد الحميد بن باديس
مناقشا	جلولي سهام	أستاذة محاضرة أ	عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2021/ 2022

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و صلى الله على سيدنا محمد و على اله و صحبه أجمعين أما بعد
نشكر أولا و أخيرا الله سبحانه و تعالى على نعمته العظيمة و نحمده على فضله علينا بإتمام الدراسة و
نرجو الله أن ينفع بها كل من يطلع عليها.

و يسرنا أن نتقدم بأوفر و ابلغ معاني الشكر لكل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة و نخص بالذكر الأستاذة
الكريمة و المشرفة (منصوري) على قبولها لتأطيرنا و التي أعطت هذه الدراسة الكثير من وقتها و جهدها لنا
معنويا و موجهها منذ بداية الدراسة حتى أتممتها بشكلها النهائي.
كما أتوجه بالشكر و الفضل إلى من شكرهم الله ليكونوا لنا سندا و عوننا داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

الإهداء

إن الحمد لله الواحد الأحد الفرد الصمد لحمدته سبحانه انه

جعلنا مسلمين و أمرنا بالقران الكريم.

إلى من وهب حياته في طلب العلم سالكا طريق البر و الأمان متحديا

كل صعاب سعيا للفوز العظيم.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائلية فأظهر

بسماحته تواضع العلماء و برحابته سماحة العارفين.

أهدي هذا العمل إلى أمي التي ذودتني بالحنان و المحبة و التي وهبتني الحياة
و الأمل و النشأة على شغف الاطلاع و المعرفة و إلى كل من علمني حرفا أصبح

سنا برقة يضيء الطريق أمامي،

و إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم،

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي.

كما أهدي هذا البحث المتواضع راجيا من المولى

عز وجل أن يجد القبول و النجاح.

و لا يفوتني أن اشكر كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على مساعدتهم لي .

بن عابد منصورية

الإهداء

أجمل ما في الحياة أن يصل الإنسان إلى مبتغاه أن يحقق أمنية نفسه ومن هم من حوله

يحقق النجاح بجهده ويرضي والديه فالحمد لله على نعمته وحقق لي ما وددته..... أن

اهدي ثمرة جهدي إلى الذي أخرجني إلى الحياة إلى اليد التي رعتني ، ابي الغالي والى ارقى أم أمي الغالية وخالتي
واختي صديقتي، أطال الله

في عمرهما وأدامهما الصحة والعافية

و لا يفوتني أن اشكر كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على مساعدتهم لي .

بقول فاطمة

فهرس المحتويات

الصفحة	
	كلمة شكر
	الإهداء
	قائمة الأشكال والجداول
01	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار النظري حول الاتصال الداخلي للمنظمة
07	تمهيد
08	المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال
08	المطلب الأول: تعريف الاتصال
09	المطلب الثاني: أهمية الاتصال وتطوره
12	المطلب الثالث: أنواع الاتصال
16	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي في المنظمة
16	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته
17	المطلب الثاني: خصائص الاتصال الداخلي
18	المطلب الثالث: أنواع عملية الاتصال
20	المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة
20	المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة
22	المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية في الاتصال
23	المطلب الثالث: معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي
27	خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني: تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة
29	تمهيد
30	المبحث الأول: أساسيات الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة
30	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأهميته
32	المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي
34	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الوظيفي للعاملين
36	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة
36	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة
38	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة
41	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة
43	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعام
43	المطلب الأول: الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة
47	المطلب الثاني: أثر الاتصال الداخلي الفعال في تحفيز أداء العاملين

48	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة
51	خلاصة الفصل
52	الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية للاتصالات
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر
54	المطلب الأول: نشأة شركة اتصالات الجزائر
55	المطلب الثاني: تطور فروع اتصالات الجزائر
56	المطلب الثالث: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
56	المبحث الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم
56	المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم
56	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم
57	المطلب الثالث: هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر
65	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لشركة اتصالات الجزائر بمستغانم
65	المطلب الأول: المنهجية المتبعة في الدراسة
71	المطلب الثاني: اتجاهات الاتصال الداخلي وأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم
81	المطلب الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بمستغانم
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
89	قائمة المراجع
95	قائمة الملاحق
98	الملخص

قائمة الأشكال و

الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
35	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة	1
41	الخطوات 6 لتقييم الأداء الوظيفي	2
58	الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر	3
63	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر	4
64	الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية للاتصالات	5
68	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	6
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	7
71	توزيع القوى العاملة حسب الاقدمية	8

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
68	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	1
69	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	2
70	توزيع عينة الدراسة حسب توزيع القوى العاملة حسب الاقدمية.	3
72	اتجاهات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم.	4
75	أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم.	5
78	اثرالاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم.	6

مقدمة عامة

مقدمة:

يعد الاتصال من الأدوات الاجتماعية التي يتم من خلالها التعاون والتفاهم، بين الأفراد والجماعات في المنظمة ويعتبر أيضا الوسيلة الرئيسية التي تستخدم لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، حيث من خلالها يتم نقل البيانات والمعلومات والأفكار والآراء المستهدفة للمنظمة.

إن العملية الاتصالية خضعت لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تطوير الاتصال، لقد أفرزت التطورات العلمية في مجال الإعلام والاتصال من الوسائل المتطورة التي فرضت على الاتصال مواكبة هذا التطور، مما أستند على زيادة الاهتمام به على الصاعدين العملي والعلمي.

و باعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة تربطهم علاقات و تجمعهم تنظيمات و تحكمهم قواعد وقوانين فانه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم و المحافظة عليه و منه أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط و قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه.

يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية التنظيمية للمنظمة، كونه الجزء الحي منها، ويعتبر العنصر البشري في المنظمة مرتبط بعدة عوامل منها ما هو مادي متعلق بالمحفزات المادية ومنها ما هو معنوي مرتبط أساسا بالعلاقة الإنسانية والمعاملات داخل المنظمة.

ومن أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه، تقوم الإدارة بعملية التقييم من حين لآخر وفق أسس علمية مدروسة، للوصول إلى أهداف ويوجد العديد من النظريات المفسرة لأداء الوظيفي وأشهرها التي تميزت بسيطرة الآلة على الإنسان وبعدها نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت مناقضة لها ووجهت الأنظار للجانب الإنساني للعامل، ومنه يمكن القول أن أداء العامل أصبح مرتبط بالعلاقات الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة.

الإشكالية

باعتبار الأداء الوظيفي للعاملين من أبرز الاهتمامات التي توليها العديد من المنظمات في وقتنا الحالي لتحسين أداء أفرادها وتحقيق الفاعلية من خلال تعزيز شبكة الاتصالات المختلفة في جميع هياكل التنظيم، وكذا فعالية أداء وكفاءة المنظمة

بغرض الإحاطة أكثر بموضوع الدراسة نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دورا فعالا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة؟

ولتوضيح إشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

(1)- ما المقصود بالاتصال الداخلي؟

(2)- هل العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المنظمة تظهر من خلال الأداء الوظيفي للعاملين؟

(3)- ما هو واقع الاتصال الداخلي لشركة اتصالات الجزائر، وما هي الإستراتيجية الاتصالية الداخلية الواجب إتباعها من أجل تحسينه؟

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

فرضيات الدراسة:

(1)_ يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الاستغلال الأمثل لطاقات وقدرات المورد البشري للمنظمة وذلك من خلال توفير البيئة الملائمة للعمل.

(2)_ يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المنظمة والتي تظهر من خلال الأداء الوظيفي للعاملين

(3)_ من الضروري وضع إستراتيجية اتصالية فعالة من أجل تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر (مستغانم).

أهمية الدراسة

_ يعتبر الاتصال الداخلي سر نجاح المنظمة كونه الوسيلة المثالية للحوار بين الأفراد العاملين، ويعد ضروريا لبناء منظمة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير و انتقال المعلومات بصفة منتظمة، ويتمثل في أحد الأسس العامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة

أهداف الدراسة

تهتم الدراسة بإبراز الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي للمنظمة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي وبالتالي فإن الدراسة تهدف إلى مايلي:

(1)- توضيح أهمية موضوع الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة

(2)- التقرب أكثر من عناصر العملية الاتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وإبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة للاتصال في مجال تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

لمعالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي، بالنسبة للجانب النظري اعتمادا على المصادر والمراجع المتوفرة والمختلفة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت المعالجة باستخدام استمارة

الاستبيان، والتي كانت محاورها توافق الجانب النظري للدراسة، فقدمنا البيانات الكمية والكيفية التي عملنا على تبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن تم استخلاص النتائج ومناقشتها.

مبررات اختيار الموضوع

نظرا لأهمية الموضوع فإن اختياره تم على أساس المبررات التالية:

1- الأسباب الموضوعية: تتمثل فيما يلي:

-اهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين وإدراك مدى أهمية العملية الاتصالية في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وتفعيل متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة كالأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بصفة خاصة

-إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المنظمة

-البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المنظمة، وموقع هيكلها، وأهميته في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك نحاول إضافة بحث علمي جديد للبحوث العلمية وللمكتبة الجامعية، يتعلق بموضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة

2- الأسباب الذاتية تتمثل فيما يلي:

- قمنا باختيار هذا الموضوع من أجل توسيع معارفنا الشخصية في مجال إدارة الأعمال وتسيير المورد البشري.

-ميلول الشخصية لإدارة الأعمال وتسيير الأفراد، وكيفية التعامل مع العنصر البشري وتحفيزه معنويا من أجل غرس فيه عنصر الولاء للمنظمة والرغبة في تقديم أداء أفضل

-تساؤلنا حول أهمية ودور الاتصال الداخلي الفعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

صعوبات البحث

واجهنا بعض الصعوبات في موضوع الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

1-نقص الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع، أي دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، فمعظم الدراسات والبحوث وحتى المراجع تتطرق للاتصال بشكل عام سواء كان داخليا أو خارجيا، ولا يدرسون الاتصال الداخلي كعنصر تحسين وتحفيز للعاملين مثل العوامل الأخرى في المنظمة كالأجر أو الترقية والعلاوات...الخ.

2-صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا البحث من المنظمة محل الدراسة بسبب خوفهم على هذه المعلومات من التسرب إلى المحيط الخارجي وإطلاع الغير على أسرارها.

هيكلية البحث

بناء على المشكلة والفرضيات المقترحة من الوصول إلى الأهداف المسطرة وضعنا خطة تتضمن ثلاثة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري حول الاتصال الداخلي في المنظمة، تم فيه التطرق إلى ثلاث عناصر وهي كالتالي:

_ ماهية الاتصال (تعريف الاتصال، أهميته، وتطوره، أنواع الاتصال).

_ مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي في المنظمة (تعريف الاتصال الداخلي وأهميته وخصائصه، وأنواع عملية الاتصال).

_ إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة والكفاءة والفعالية في الاتصال، ومعوقات الاتصال الداخلي).

الفصل الثاني: تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، تم التطرق فيه إلى ثلاث عناصر وهي كالتالي:

_ أساسيات الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (تعريف الأداء الوظيفي وأهميته، ومحددات وعناصر والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي).

_ تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (تعريف تقييم الأداء الوظيفي وأهميته، خطوات ومعايير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين).

_ الاتصال الداخلي وتفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين، أثر الاتصال الداخلي الفعال في تحفيز أداء العاملين، العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء الوظيفي للعاملين).

أما الفصل الثالث: فهو فصل تطبيقي تحت عنوان: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية لاتصالات -مستغانم- وتم التطرق فيه إلى ثلاث عناصر كالتالي:

_ تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر (نشأة وتطور، وهيكل التنظيمي للشركة).

_ تقديم فرع المؤسسة موضوع الدراسة -مستغانم- (التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -مستغانم-، الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر -مستغانم-، مهام كل قسم بمؤسسة اتصالات الجزائر -مستغانم-).

_الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر-مستغانم-(المنهجية المتبعة في الدراسة، اتجاهات الاتصال الداخلي وأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم-، وأثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في شركة اتصالات الجزائر-مستغانم-).
كما اعتمدنا على تثبيت خلاصة ونتائج كل فصل.

الفصل الأول:

الإطار النظري حول

الاتصال الداخلي

للمنظمة.

تمهيد:

يعتبر الاتصال من الوظائف الحيوية داخل المؤسسة، ومن أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات بحيث الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر لتمكين الأفراد من تنسيق وتنظيم الأعمال، والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والآراء والأفكار، ومن هنا فلا يمكن تصور مؤسسة بدون اتصالات داخلية.

لقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي في المنظمة.

المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الاتصال الداخلي للمنظمة.

المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال.

يعتبر الاتصال التعبير الأكثر حداثة ومعاصرة في تأشير حجم التفاعل بين المؤسسة وعملائها، حيث يلعب دورا حيويا ومهما في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال.

أولا: تعريف الاتصال

(1) لغة:

أصل كلمة اتصال في اللغة العربية مشتق من الفعل الماضي الثلاثي "وصل" والمضارع منه "يصل" ويقال وصل الشيء أو "وصل إلى الشيء وصولاً" أي بلغه وانتهى إليه.

ويرجع أصل كلمة اتصال إلى اللفظ اللاتيني والذي يعني عام أو مشترك أو من اللفظ والذي يعني تأسيس جماعة أو المشاركة، ومن الواضح أن اللفظ يدل على المشاركة أو تلاقي العقول، وعلى إيجاد مجموعة من الرموز المشتركة في أذهان المشاركين، وباختصار يدل اللفظ على التفاهم.¹

(2) اصطلاحا:

يقصد به نقل الرموز المواتية بين أطراف مؤثرة و متأثرة، بقصد إحداث تغيير في السلوك أو المواقف.

وهو أيضا: العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك.²

تعريف الاتصال ل: KLAUDE LENIRTRAURS

عرف الاتصال على انه سيرورة تبادل رموز في قلب المجتمع.³

¹ عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، دار خلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة الجزائر، طبعة الأولى 2011، ص12.

² نفس المرجع السابق، ص15.

³ محمد الديس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، (د.ط) دار النشر و التوزيع. عمان الاردن 2010 ص19.

تعريف الاتصال ل : CHARL COSLAY

على أن الاتصال هو ميكانيزم تتم به العلاقات الإنسانية مثل التجاعيد ، البكاء... الخ⁴.

تعريف الاتصال ل : JEAM GUESCAPAL

يقول أن الاتصال هو بعث رسالة لدفع الآخرين لتبني سلوك معين و يحتوي على رموز فكرية و هي أي سلوك يعبر عن الإنسان.⁵

تعاريف أخرى للاتصال:

- على انه مجموع المعلومات، الإشارات والوسائل التي تستعملها المؤسسة لتوجيه جمهورها المستهدف.

- تبادل المعلومات وإرسال المعاني، وهذا جوهر عمل المؤسسة.

- الاتصال هو نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات.⁶

المطلب الثاني: أهمية الاتصال وتطوره.

منذ بدء الخلق مرت البشرية بمراحل تطور باللغة الضرورية والأهمية فقد تطورت وسائل الاتصال ولغته من حين إلى آخر، فظهر الاتصال منذ بدايته باللغة والرموز والإشارات إلى عصر اللغة المنطوقة، (نقصد بها الشكل الأصلي والأساسي للغة البشرية وتختلف عن اللغة المكتوبة أو اللغة البصرية، أو لغة الجسد

والإشارة) واللغة المكتوبة (نقصد بها تجسيد للغة المنطوقة بعلامات كتابية، بتلك الرموز والإشارات

الثقافية اعتبرت مفخرة العقل البشري)، إلى أن وصل إلى الكتابة قبل أن يكتشف الإنسان

الطباعة ويدخل في مرحلة ما يسمى بعصر الاتصال الجماهيري وبدء بالصحافة الورقية إلى أن وصل إلى وسائل الاتصال المسموع والمرئي، واكتشفتها البشرية في بداية القرن الماضي ثم اكتشف السينما وأجهزة

⁴ محمد الدير السردى. نفس المرجع السابق ، ص19.

⁵ محمد الدير السردى. نفس المرجع السابق ، ص19

⁶ عصام سليمان موسى. "المدخل إلى الاتصال الجماهيري" ط4. مكتبة كتاني عمان 1990 ص11.

الاتصالات تمهيدا إلى آخر ما توصلت إليه البشرية بالاتصال الإلكتروني (الاتصال التفاعلي) ⁷، وعلى ضوء ذلك يمكننا تتبع تطور مرحلة الاتصال الإنساني أو البشري عبر التاريخ حسب المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: فقد عرف الإنسان الاتصال المباشر من خلال الأصوات كالزمجرة والدمدمة والصراخ، إضافة إلى لغة الجسد وإشارات الأيدي والأقدام وإيماءات الوجه إلى أن وصل إلى الاتصال المباشر وقد صنفه العلماء بأنه أقدم مستويات الاتصال والأخير يعتمد على نقل الرسالة شخصيا بواسطة مندوبين لتوصيل مضمونها وخلال هذه المرحلة لقد تعرض الاتصال إلى عوامل أعاقته تطوره و خاصة العوامل الطبيعية إضافة إلى العوامل الزمنية، كانت الرسالة تنتقل من شخص إلى آخر وكانت تواجه العديد من الصعوبات إلا بوجود المرسل و المرسل إليه وجهها لوجه، ولمواجهة هذه صعوبات توصل الإنسان إلى نقل مضمون الرسالة باستخدام الدخان نهارا والضوء عن طريق المشاعل ليلا.

الاتصال البدائي يلجأ إلى المرايا العاكسة في نقل الإشارات، والرموز المختلفة لتسهيل عملية الاتصال.

المرحلة الثانية: مرحلة عصر الاتصال اللفظي.

خلال هذه الفترة أنتقل الإنسان من العصر الحجري إلى عصر الإقامة والاستقرار في جماعات تزايدت أعدادها مع الأيام، وبدأت تخرع وتكتشف لنفسها لغة لتخاطب بها اللغة المنطوقة ثم انتقل الإنسان لممارسة الزراعة وتربية الحيوانات وحرفة الصيد ثم بدأت الحضارات تتشكل حول البحار والأنهار، ومن هنا بدء الاتصال بتحسّن بين البشر مع ظهور اللغات واللهجات.

ومن خلال هذه المرحلة استحدث الإنسان أول نشرة إخبارية عرفتها التاريخ عن طريق المناداة ثم توصل إلى ظاهرة نقل الأخبار مستخدما أسلوب الشعر و الرواية، هذا وقد توصل إلى ظاهرة نقل الرسالة بواسطة البشر من شخص لآخر.

المرحلة الثالثة: مرحلة الكتابة.

خلال هذه الفترة تمكن الإنسان من الجمع ما بين الإشارات والرموز والرسومات التعبيرية للكتابة التصويرية وظهرت لأول مرة الكتابة المنطوقة لتظهر بذلك أول أنواع الأبجديات ومنها المسمارية أو السومرية والهيروغليفية، وقد قسم المؤرخون الكتابة إلى مرحلتين وهما كالآتي:

1_ الكتابة على أساس النطق

2_ الكتابة الألف البائية

⁷ محمود احمد فايز عيسى يوسف قدارة رجي مصطفى العليان مبادئ ووظائف المدير ط1 دار النشر و التوزيع الاردن 2010ص193.

ومن خلال المرحلة الأولى بزغ فجر جديد من الاتصال بين البشر حيث بدء استخدام المراسلين والعدائين على ظهور الخيول والحيوانات لنقل الرسائل، وعن طريق الحمام الراحل.

المرحلة الرابعة:

وفي هذه الفترة ظهرت أول ثورة من ثورات الاتصال والتي جاءت بعد الثورة الصناعية وقد أبرزت الإنجازات التي حققتها البشرية في حقل الاتصال، وقد عرف الصينيون فن الطباعة والنسخ بالألواح الخشبية المحفورة قبل الميلاد بحوالي 1700 سنة، وقد انتقلت هذه الطريقة إلى أوروبا في القرن الرابع عشر (14)، بواسطة الملاحين الهولنديين إلى أن تمكن جوتنبورغ من اكتشاف الأحرف المعدنية في القرن الخامس عشر (15)، وعلى ضوء ذلك تطور الفكر الاتصالي حيث انتشرت الكتب والصحافة الورقية.

المرحلة الخامسة:

حيث بدء هذا العصر في مطلع القرن التاسع عشر (19)، من خلال التقدم الهائل في حقل الصحافة ثم جاءت مرحلة الأقمار الصناعية والتقنية وأجهزة التلفزيون والإذاعات بكل مراحلها وتطوره والتي جاءت بعد اكتشاف الكهرباء، كما تم اختراع الهاتف والبرقية، حيث تطورت وسائل الاتصال الجماهيري إلى أن توصلت إلى الفاكس والهاتف النقال والصحافة الإلكترونية والبيث الفضائي... الخ.

المرحلة السادسة:مرحلة الاتصال التفاعلي (الإلكتروني).

هذه المرحلة الأخيرة من تطور الاتصال وهي مرحلة الاتصال التفاعلي أو ما يسمى الاتصال الإلكتروني خلال النصف الثاني من القرن الماضي حيث توصل الإنسان إلى اكتشاف الحاسوب الإلكتروني والرادار والحاسوب الرقمي والأقمار الصناعية المذهلة.⁸

⁸ محمد الديس السردى. "الاتصال والعلاقات العامة". مرجع سابق ذكره ص25

المطلب الثالث: أنواع الاتصال.

هناك 6 أنواع للاتصال وهي كالآتي⁹:

1_الاتصال اللفظي: يعني "الاتصال الذي تستخدم فيه الكلمات لمشاركة المعلومات مع الآخرين، سواء كانت هذه الكلمات منطوقة أم مكتوبة"، التواصل اللفظي من أعلى مستويات الاتصال، فهو يشمل الاتصال الكتابي أيضا والاتصال المنطوق، لكن هناك من يرى على أن الاتصال بالكلمات التي يتم اختيارها وكيفية سماعها وتفسيرها.

وللاتصال اللفظي نوعين وهما:

_الاتصال الشفهي: كالخطاب العام ومحادثات التلفاز.

_الاتصال الكتابي: كقراءة جريدة

متطلبات الاتصال اللفظي:

_الاستماع الجيد إلى المتحدث

_الموضوعية وعدم التفكير بالأسئلة التي ستطرح بينهما يعطي الشخص الآخر معلومات.

_عدم التوسع في الحديث عن نقطة معينة على حساب الآخرين.

_وضع جميع المتحيزات جانبا كتلك المرتبطة بالعرق أو الدين أو الطبقة الاجتماعية.

_تقبل الرأي الآخر وعدم إطلاق الأحكام بشكل متسرع.

معوقات الاتصال اللفظي:

_قلة الانتباه والتشتت وعدم التركيز مع المتحدث.

_الاختلافات اللغوية وصعوبة فهم اللغات الأخرى.

_استخدام المصطلحات المعقدة وغير المفهومة.

⁹ فرح روسان. "ماهية أنواع الاتصال". سوسن الزيارات آخر تحديد 26 فيفري 2021. ص30

_ غالبا ما يكون الاتصال الإلكتروني أقل جودة من التواصل وجالوجه.

2_الاتصال الكتابي: يعني "إرسال رسائل أو أوامر أو تعليمات كتابية من خلال الرسائل و التعاليم والكتيبات والتقارير والمذكرات المكتبية والنشرات وما إلى ذلك"، تعد وسيلة الاتصال الكتابي من أنجح طرق الاتصال، خاصة في المراسلات الرسمية، حيث يمكن الرجوع إليها في المستقبل، كما أنها وسيلة من وسائل الإثبات في القانون.

متطلبات الاتصال الكتابي:

_ أن يكون كاملا دون زيادة أو نقصان

_الإيجاز بحيث أن يقتصر النص الكتابي على ما يصبو إليه فقط دون إسهاب.

_يجب أن تكون العبارات واضحة وخالية من الجمل المعقدة.

_التأكد من صحة المعلومات الواردة فيه

معوقات الاتصال الكتابي:

_أقل مرونة ولا يمكن تغييرها بسرعة

_تستغرق وقتا طويلا

_مكلفة نوعا ما، فهناك رسائل تحتاج إلى دفع الرسوم كالرسوم البريدية.

_ليست فعالة في حالة الطوارئ.

3_الاتصال السمعي: هو"عملية تبادل الرسائل بالسمع سواء كانت منطوقة أو أحيانا غير منطوقة"، فالالاتصال السمعي فن من فنون التي يجب أخذها بعين الاعتبار، فله العديد من القواعد والضوابط التي يجب مراعاتها، لا يعتبر البعض أن الاتصال السمعي من أنماط الاتصال، ولكن بالرغم من أنه قد لا يرتقي إلى مستويات الاتصال الأخرى إلا أنه إذ لم نتمكن من الاستماع إلى الطرف الآخر بشكل جيد لن نتمكن من فهمه بشكل فعال.

متطلبات الاتصال السمعي:

_ التركيز على ما يقال

_تجنب التحيز الشخصي

_الاستماع بشكل جيد

_إعطاء الحرية للمتحدث في الكلام.

معوقات الاتصال السمعي:

_الانغلاق على الذات وعدم تقبل الرأي الآخر.

_عدم التركيز مع المتحدث والتشتت بسهولة

_إصدار حكم مسبق على المتحدث

_المتحدث غير مؤهل للحديث

4_الاتصال غير اللفظي: هو نقل المعلومات من خلال استخدام لغة الجسد، بما في ذلك التواصل البصري وتعبيرات الوجه والإيماءات، عادة ما يستخدم الأشخاص هذا النوع من الاتصال بشكل تلقائي خلال يومهم، ومن الأمثلة على ذلك الابتسام عند مقابلة شخص ما تعرفه، فالشخص المقابل سيشعر بالود، إذا الاتصال غير اللفظي يعتمد على تحليل الحركات الجسدية بدلا من اللفظ، أو نقل المعلومات من خلال الإشارة.

متطلبات الاتصال غير اللفظي:

_تعلم كيفية تفسير الإشارات بصورة سريعة ودقيقة.

_إعارة الانتباه من المهارات الأساسية للتواصل بشكل فعال.

_يجب استخدام الإشارات غير اللفظية بصورة مستمرة لتحسين مهارة الاتصال غير اللفظي.

_التدرب على فهم ما هو المقصود من الإشارات غير اللفظية.

معوقات الاتصال غير اللفظي:

_النقص في فهم وسائل الاتصال غير اللفظية حيث يتم فهمها على نحو خاطئ.

_عدم القدرة في إيصال المعلومات بالشكل الصحيح بسبب المؤثرات العاطفية.

_المبالغة بالشرح باستخدام وسائل الاتصال غير اللفظي

5_الاتصال المرئي: هو ممارسة تمثيل المعلومات بيانيا لخلق المعنى بكفاءة وفعالية، هناك العديد من وسائل الاتصال المرئي، ومن الأمثلة عليها: الرسوم البيانية، التي لا حصر لها، والرسومات المتحركة، والكثير من الوسائل التي لا حصر لها، يعتمد الاتصال المرئي على تحديد الهدف الذي يصبو الشخص إلى تحقيقه.

متطلبات الاتصال المرئي:

_تدعيم المحتوى بالنصوص الكتابية

_استخدام الأيقونات والرسوم البيانية والمتحركة

_التفاعل

_الوضوح

معوقات الاتصال المرئي تتمثل في:

_نقص الخبرة في تكنولوجيا المعلومات عبر الانترنت

_ضعف البنية التحتية

_الافتقار إلى تقنيات الاتصال المرئية الحديثة

_صعوبة الانضمام عبر وسائل إلكترونية أخرى كالهاتف النقال.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي في المنظمة.

يعتبر الاتصال الداخلي أساس النظام الاجتماعي و عماد العلاقات المهنية فيها ذلك انه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات الحقائق و الأفكار.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته.

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي:

تعدد تعاريف الاتصال الداخلي من باحث لآخر وهنا نذكر البعض منها:

يقصد به العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف.

هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة و التحفيز و تكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة يتم من خلاله نقل و تبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية.¹⁰

ثانياً: أهمية الاتصال الداخلي:

للاتصال الداخلي أهمية بالغة نذكر منها مايلي¹¹:

تحقيق السرعة في تبادل المعلومات.

تخطيط العمل.

¹⁰ ناصر قاسمي. "الاتصال في المؤسسة" دراسة تطبيقية ط1 ديوان المطبوعات جامعة الجزائر 2011. ص10.

¹¹ فريد راغب التجار "التنمية الإدارية" دار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع مصر 01.01.2008. ص24.

_توفير معلومات متكاملة.

_البعد عن التخمين و التقدير الشخصي.

_تحقيق الدقة في المعلومات.

_التنفيذ الكفاء للعمل

_تحقيق الديمقراطية

الرقابة على العمل.

المطلب الثاني: خصائص الاتصال الداخلي.

خصائص الاتصال الداخلي تتمثل في¹²:

الدقة: توجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، قاصرة أو غير كافية، أو تقديم معلومات

ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة، أو إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد أيضا عن المبالغة في عرض

الأمر الإيجابية و السلبية.

الوضوح: إن وضوح البني و السياسات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الأوضاع

الروتينية

وغير الروتينية أما سوء الفهم، والالتباس والغموض والفوضى فإنها جميعا تهدر الوقت والمال والجهد بلا

طائل.

الإيجاز: إن الاتصالات الداخلية الجيدة تجاهد لأن تكون مختصرة لكي تنجز الكثير بكلمات قليلة

"فالبلاغة في الإيجاز" خير الكلام ما قل ودل.

¹² محمد الصيرفي في "الاتصالات الإدارية سلسلة الإصدارات التدريب الإداري". مؤسسة حورس الدولية للنشر مصر 2007. ص من 19 إلى 23.

النشاط: ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكر لأن المديرين كما يقول متنزيرغ يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات، ويكون سلوك النشاط الذي تعتمد عليه الدقة و الوضوح و الضبط و الإيجاز.

المطلب الثالث:أنواع عملية الاتصال.

هناك نوعين من الاتصال الداخلي هما¹³:

1)_الاتصالات الرسمية: هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة، وتكون

ضمن إطار رسمي و الهيكل التنظيمي للمنشأة ، وينقسم إلى ثلاثة اتصالات و هي:

ا)_الاتصالات النازلة: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة يسمى الاتصال

النازل، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه

الصحيح

في هذا النمط:

_يجب على المسؤول أو المدير أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال

حتى تكون هناك اتصالات فعالة.

_خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

_يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

ب)_الاتصالات الصاعدة: هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية

الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات

المحققة من المرؤوسين.

¹³ حسين حريم. "السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات". دار زهران للنشر و التوزيع القاهرة(د س ن ص)1997ص329

وفي هذا النمط:

_ يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.

_ يجب أيضا أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع ارتباط الاتصال الصاعد و

الهابط

ج_الاتصالات الأفقية: يتميز بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب

الضروريات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين

المستويات المختلفة.

وفي هذا النمط

_ يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات

الجانبية بمثابة مشكل

_ يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعريف المشاكل الداخلية.

2)_الاتصال غير الرسمي: يتمثل فيها داخل التنظيم أو خارجها من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة

يطلقها لأفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم، الاتصالات غير الرسمية هي عبارة عن

الاتصالات التي تتم بين الأفراد و الجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها.

المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة.

تتبع المؤسسة مختلف أنواع إستراتيجية الاتصال الداخلي من أجل تحقيق أهدافها، وتقوم بذلك مرورا بعدة مراحل لإستراتيجية الاتصال الداخلي، ونخص الذكر أن لإستراتيجية الاتصال الداخلي معوقات كما تقابلها عوامل تساعد في نجاحها.

المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة.

أولا: تعريف الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي ترجمة كل ما هو تخطيطي إلى كل ما هو تنفيذي في المنظمة قصد تحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال الاستغلال الأمثل للموارد خاصة النادرة والمعرفة منها، وذلك على شكل قرارات وأفعال متناسقة ومترابطة، تهدف في جزئياتها إلى تحقيق هدف المؤسسة بالصورة الشمولية المراد الوصول إليها.¹⁴

ثانيا: تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي:

هي مجموعة من القرارات الكبرى تتخذ من أجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال تحديد الأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه.

وهناك عدة تعريفات لإستراتيجية الاتصال الداخلي من بينها:

تعريف ناصر دادي عدون: هي فن تسيير، انسجام، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص و بين هؤلاء والمؤسسة.

¹⁴ يوسف إبراهيم حيدر. "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات". دار النشر و التوزيع. دمشق. 1990 ص 191 192.

تعريف بيتردروكر: هي عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات¹⁵.

ثالثاً أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي:

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية اتصال داخلي نجد¹⁶:

(1)_الأهداف الداخلية: تتمثل في:

_تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.

_تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

_إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدماً.

_تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات

بجدية من قبل الإدارة العليا.

_تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.

_تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.

(2)_الأهداف الخارجية

_الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تصل إليها من خلالها.

_تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.

¹⁵ فاطمة حسين عواد. "الاتصال والإعلام التسويقي". (د ط) دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن. عمان 2010 ص 21.

¹⁶ ناصر دادي عدون الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دار المحمدية العامة الجزائر (د.ط) 2004 ص 72.

_التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.

المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية في الاتصال

أولاً: كفاءة الاتصال

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية¹⁷:

- (1)_ السرعة: أن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فمثلاً عند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبين لنا أن الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومة في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومة قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب.
- (2)_ التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ ملفات وسجلات، ويفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز، أما الرسائل الشفهية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.
- (3)_ الكثافة: الأمر الذي يمكننا من استخدام الوسائل في عرض المعلومات المعقدة والوقائع والخطط، ونتائج المتابعة والرقابة وتتميز هذه الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.
- (4)_ ارتداد: الوسائل الشفهية تسهل بإمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة و المذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.
- (5)_ الرسمية: موضوع الاتصال الرسمي يكون متعارف عليه ومكتوب وأمكن لاستخدام وسائل الاتصال التي تناسب تلك الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام.

¹⁷ فاطمة حسين عواد. الاتصال والاعلام التسويقي(د.ط) دار اسامة للنشر و التوزيع الاردن عمان 2010.ص 21. 22.

ثانياً: فعالية الاتصال

_ حسب "ألان جيد ALAIN GED"¹⁸ :

" الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط "

_ إذا اعتمدت على إستراتيجية اتصالية هذه الأخيرة تتطلب إجرائين أساسيين لتقييمها.

أولها: يراعي مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للمؤسسة

ويشير هذا الأخير إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية، بمعنى مدى قدرة الاتصال

على تجسيد ثقافة المؤسسة وقيمها وتقاليدها في التعامل

_ إضافة إلى زيادة فعالية الاتصال غير الرسمي في إحداث التغييرات لخدمة مصلحة الأعضاء.

_ وقد وضعت عدة محددات لكي يكون الاتصال فعالاً، يمكن حصرها فيما يلي:

_ يجب أن تستخدم الرسالة نوع الرموز والكلمات والصور ذات المعنى الموحد المشترك بين المرسل و

المستقبل

_ يجب أن تكون طرق إشباع هذه الحاجات الإنسانية متناسقة مع القيم الاجتماعية السائدة.

_ يجب أن تصمم الرسالة الاتصالية وتعالج بطريقة تضمن جذب انتباه الجمهور المستهدف.

¹⁸ عبد الرزاق رحاحلة. زكرياء احمد عزام. "السلوك التنظيمي في المنظمات". ط1 دار مكتبة المجتمع العربي للنشر الأردن عمان 2011 ص283 284.

المطلب الثالث: معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي.

عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي عند المرسل إليه ومن خلال هذه العملية تتعرض إلى كثير من معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال الداخلي.

أولاً: المعوقات الشخصية تتمثل فيما يلي¹⁹ :

_ إن مستوى إدراك الفرد في تفسير مضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكير وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم .

_ تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من مشاعر وعواطف من هذه المعوقات نجد:

(1)_ سوء العلاقات بين الأفراد: تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

(2)_ الانطواء: عدم تبادل المعلومات أو عدم مخالطة الآخرين.

(3)_ تباين الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم البيئية و

الفردية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

(4)_ الإدراك الانتقائي: يؤدي إلى اختزال المشاكل أو المعوقات بطرق انتقائية حسب اعتقادات الأشخاص،

وقد تشير هذه نظرية إلى عدد من الإنحيازات المعرفية في علم النفس بطريقة توقعات تؤثر على الإدراك.

(5)_ حسب المعلومات وعدم الإدلاء بها: المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء

بالمعلومات.

¹⁹ العميان محمود سلمان. "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". ط2 دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن..عمان 2008 ص252.

ثانياً: الحواجز التعبيرية:

استخدام الرموز داخل الكلمات مما يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني بحيث نعتبرها عائق من عوائق الخلفية الثقافية والخبرة.

ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي²⁰:

(1) _القابلية للقراءة: يجب استخدام الكلمات وكذلك الجمل المركبة في الكتابة من خلال استخدام اللغة السهلة لفهم محتوى الرسالة.

(2) _التجريد: نقصد بها تقليل أو إهمال في محتوى المعلومات أو مفهوم أو ظاهرة يمكن ملاحظتها في الرسالة.

(3) _التوقيت: يتطلب الأمر إلى الوصول للمعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر الحصول على النتائج المرجوة رسالة في نفس الوقت لكل الأفراد

(4) _تغيير المعنى المقصود: تعني تركيب وصفي يدل على حدث موصوف حال من الدلالة على الزمان بفعل إعلاء أو انحطاط أو توسع أو انحسار أو مجاز لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير هي موجة الاتصال، ويجب التغلب على هذه العيوب بطريقة ما تسمى بالتقمص وهو وضع الشخص نفسه في مكان آخر.

(5) _العقبات التعبيرية: قد تكون الكثير من الكلمات لها أكثر من معنى وفقاً للموقف الذي تستخدم فيه، وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى في لغات وثقافات أخرى.

ثالثاً: معوقات تنظيمية: أي منظمة من المنظمات لا بد وأن يكون لديها هيكل تنظيمي يوضح فيه المستويات الإدارية، والسلطة والمسؤولية، لكل مستوى بل لكل وظيفة من الوظائف والعلاقات فيما بينهما لأن كل

²⁰ عبد الرزاق رحاحلة زكرياء احمد عزام السلوك التنظيمي في المنظمات ط1 دار مكتبة المجتمع العربي للنشر الاردن عمان 2011، ص283 284.

إدارة داخل المنظمة تعتمد في عملها على إدارات أخرى ومن ثم أي عائق بهذا الخصوص سيجعل عملية الاتصال غير فعالة وتستطيع توضيح تلك المشكلات من خلال النقاط التالية²¹:

_ عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة والمتتالية من شأنه أن يخلق مناخ تنظيمي سيئ وغير ملائم لعملية الاتصال الفعال

_ عدم ربط المنظمة بالبيئة الخارجية يجعل عملية الاتصال غير فعالة لأنه كما هو معروف أن المنظمة جزء من المجتمع وتحتاج إلى معلومات من هذه البيئة عن عملاء والمنافسين والأسواق...الخ.

_ عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات من حيث جمع المعلومات و تصنيفها و توزيعها على الإدارات المختصة يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال

_ الاعتماد المفرط باستخدام اللجان مع الوسائل الاستشارية وهذا قد يؤدي إلى سوء فهم من قبل السلطة التنفيذية التي تعتبره تدخلا في شؤونها.

_ التداخل في بعض الأحيان بين الاختصاصات الاستثمارية والاختصاصات التنفيذية.

_ قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة.

_ تصبح عائقا في بعض الأحيان حيث أن كل تخصص يستخدم لغة معينة يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها

_ عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية الاتصالات من شأنها أن تخلق العديد من العقبات التي تعيق الاتصال الفعال المخصص.

_ عدم وجود هيكل تنظيمي واضح يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و الصلاحيات والمسؤوليات من العقبات التي تعيق الاتصال الفعال.

²¹ محمد فريد. الصحن سعيد محمد المصري. "إدارة الأعمال". دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر. 1998 ص 267.

خلاصة الفصل :

نستنتج مما سبق أن الاتصال يشكل اهتماما ملحوظا في المؤسسة , حيث تتوقف كفاءة الاتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به , و لضمان ذلك تقوم إدارة المؤسسة بتفعيل الاتصال بين أجزائها باعتبارها وسيلة لتحقيق التفاعل و تحقيق روح الفريق بين العاملين , و باعتبارها عملية مستمرة طوال حياة المؤسسة , فنشاط الإدارة من تخطيط , تنظيم , اتخاذ القرارات , التنسيق , الإشراف , المتابعة , الرقابة و التقويم و غيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني:
تحسين الأداء
الوظيفي للعاملين في
المنظمة.

تمهيد:

تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية العامة والمعقدة وهي بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أداءهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم. لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء لأن لديه أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام، وأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وأهميته وتقييمه والعلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: أساسيات الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

الفصل الثاني: تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

المبحث الأول: أساسيات الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

يعتبر الأداء الوظيفي عمل يتمتع به العاملون في المنظمات من مهارات و قدرات و إمكانات اتصالية فإذا كان الأداء الوظيفي مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض منه فهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأهميته.

أولاً: تعريف الأداء

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح، فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني: التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظ Performance

للأداء عدة تعاريف ونذكر منها مايلي:

يقصد به: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز".

يعرف ب: "الطريقة التي تنجز بها العمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة".

يعرف أيضاً: "هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات و المخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

وعرف "دراكر" إلى مفهوم الأداء بأنه لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف وإنما يتضمن أيضاً الاختيار الجيد لها

ومن وجهة نظر "حسن": يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد المتطلبات الوظيفية.

ومن هذه التعاريف يرتبط بها العديد من المصطلحات و منها:

_تحليل الأداء

_مستوى الأداء.

_الأداء المهني

_تقويم الأداء

_معدل الأداء

ومن هذه التعاريف يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقاً من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة، ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعاً للجماعات أو الأفراد الذي يستخدمونه.²²

ثانياً: الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية في الوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفاعلية.

وبالتالي فهناك العديد من التعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي ومنها:

فقد عرف: "المير" الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام للموارد المتاحة".

ويعرف "العيان وعسكر": أداء الفرد بأنه "تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.

والأداء فهو ناتج التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوكيات والنتائج التي تحققت معاً.

فقد عرفه "ريبق": الأداء بأنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام الموجهة إليهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها.

و عرف "هلال": أن السلوك الإنساني هو المحدد الأساسي للأداء الوظيفي لدى الفرد، حيث يمكن مستوى الأداء كمصلحة للتفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يواجهه، أي أن الأداء لا يظهر إلا كنتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه، وبطبيعة الحال فإن هناك تفاعل بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية (الظروف المحيطة إلى ظهور الأداء).

ويعتبر مفهوم الأداء الوظيفي هو: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²³

ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد و المنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون أداء العاملين أداءً متميزاً من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة

²² إبراهيم محمد محاسنة "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" ط1 دار الجريد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2013 ص10.

²³ مجلة الأفق. "علوم الإدارة والاقتصاد". جامعة مسيلة العدد 03.2018 ص284.

ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي:²⁴

_مرحلة البقاء والاستمرارية

_مرحلة الاستقرار

_مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء به.

المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي.

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى لإدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل و المحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد لخصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي

ونجد أن محددات الأداء تتضح في²⁵:

_الجهد المبذول من طرف الفرد

_القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

_مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته

1) الجهد المبذول: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز.

والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه العلاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.

2) القدرات والخصائص الفردية : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

²⁴ مريم ارفيس. "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة. دراسة تطبيقية. مجلة التغيير الاجتماعي" العدد 6 جامعة محمد خيضر بسكرة جزائر ص 481 482.

²⁵ محاسنة إبراهيم محمد. "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق". دار جرير النشر و التوزيع عمان الاردن 2013 ص 30.

(3) إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متقونة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها²⁶:

(1) المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالان المرتبطة بها.

(2) نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة و مهارات وبراعة و قدرة على تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

(3) كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

(4) المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الوظيفي للعاملين.

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يغزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الإلتباع من ناحية ثالثة، والأهداف

²⁶ حسن رواه محمد ادارة الموارد البشرية دار الجامعة الاسكندرية مصر 2000 ص216.

والإمكانيات المادية والبشرية ومدى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية

ويمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي²⁷:

أ) العوامل التقنية: تعني مختلف المتغيرات والقوى التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم على الخصوص مايلي:

_ الموقع الجغرافي للمنظمة

_ تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.

_ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

_ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

فإن هذه الجوانب تؤثر على كفاءة المنظمة والأفراد بشكل واضح، وطرق و نوعية الآلات والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية بشكل عام.

ب) العوامل البشرية: المتمثلة أساسا في التعليم، المعرفة، التدريب، الخبرة، حاجات ورغبات الأفراد، المهارة القدرة الشخصية.

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي وتضم مايلي:

_ خصائص العمل

_ الخصائص الديمغرافية

_ الرقابة الفعالة

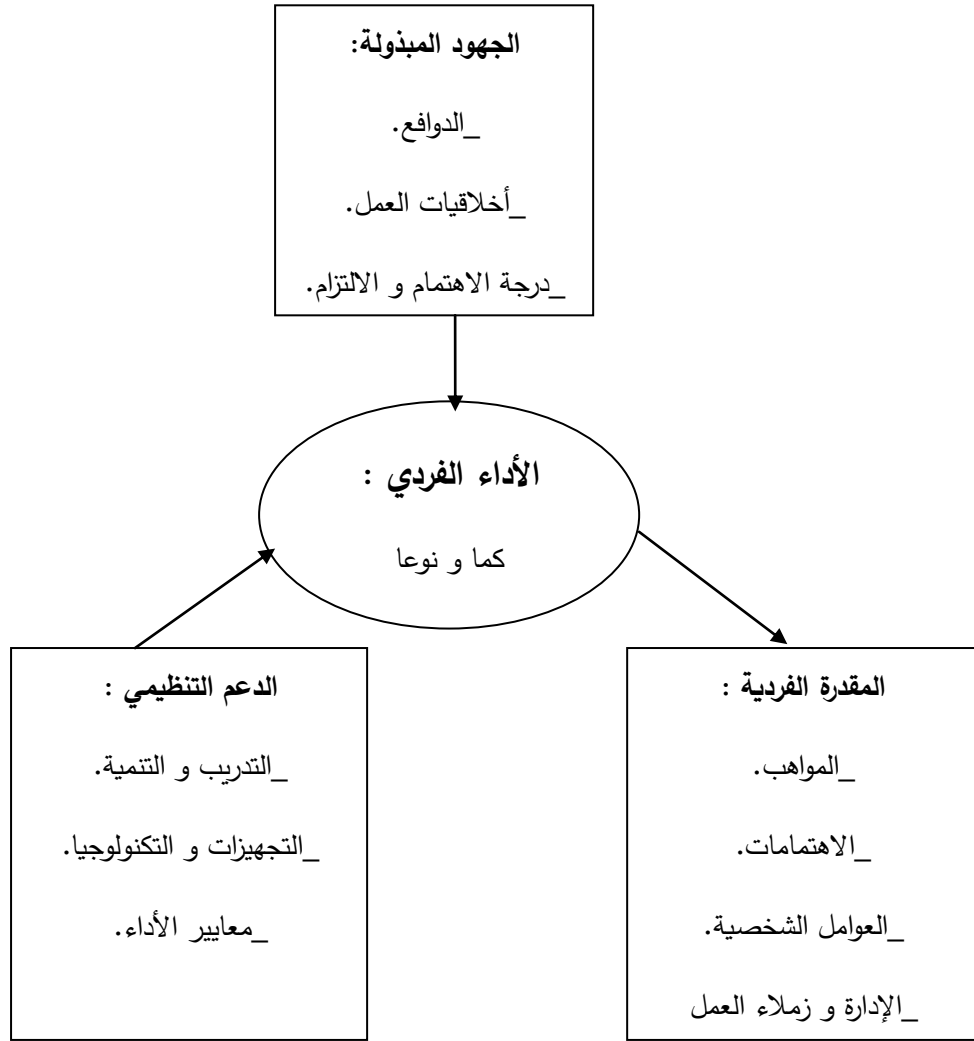
_ نظام الأجور والحوافز.

مثلا: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.

²⁷ زهير ثابت "كيف تقيم الشركات والعاملين". دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة 2001 ص 87 88 89.

كما أوضح Mathis & Jackson العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي من خلال الشكل التالي:

شكل 01: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.



المصدر: توماس أي هاينز دافيد هنجر ترجمة محمود مرسى. الإدارة الإستراتيجية معهد الإدارة العامة. الرياض 1990 ص19.

يتضح من خلال الشكل أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تتمثل في الجهود المبذولة والمتمثلة في (الدوافع، درجة الاهتمام، أخلاقيات العمل، تصميم العمل)

وكذلك المقدرة الفردية والمتمثلة في (الاهتمامات، العوامل الشخصية، المواهب).

وأخيرا الدعم التنظيمي المتمثل في (التجهيزات والتكنولوجيا، الإدارة وزملاء العمل، التدريب والتنمية، و معايير الأداء).

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

تتبلور عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من تعاريف تقييم الأداء الوظيفي و نذكر منها ما يلي:

يقصد به: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.

ويعرف أيضا بأنه قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت.

ويعرف بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المستندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

ويقصد به بأنه عملية منظمة تتضمن جمع معلومات لاتخاذ قرارات تمكنه من الاستخدام الأمثل للموارد المستخدمة.

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس و تحديد مستوى الأفراد العاملين في المنظمة حيث معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجاته إلى التطوير.

ويعتبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ومن هذه التعاريف يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه قياس وتحليل وفحص لكيفية إنجاز الأفراد العاملين لأعمالهم في المنظمة، من خلال دراسة خصائصهم ومهاراتهم وتحديد الاستعدادات والقدرات التي يمتلكونها، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المطلوبة منهم، بالاعتماد على معايير علمية محددة خلال

فترة زمنية معينة، لاستنتاج عناصر القوة وعناصر الضعف في الأفراد والتسيير بهدف التطوير والتحسين.²⁸

ثانياً: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

إن لعملية تقييم الأداء الوظيفي أهمية وفائدة كبيرة على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية أو الفرد، وتتمثل في ما يلي:²⁹

أ_ على مستوى المنظمة

_ تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.

_ المساهمة في رفع معنويات العاملين والإدارة بما ينطوي عليه.

_ قياس الفعالية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم.

_ توفير الأسس الموضوعية والعادلة للكثير من الأنشطة ومجالات الموارد.

مثلاً: الترقية، والنقل، التحفي، والتخطيط القوى العاملة، وغيرها بما يكفل تحسين هذه الأنشطة.

_ تحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها.

_ توفير المعلومات الإدارية الضرورية ولاتخاذ القرارات أو إحداث عملية التطوير.

ب_ على مستوى الوحدات التنظيمية

_ تدعيم عمليات الاتصال وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

_ تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.

_ تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية.

_ متابعة تنفيذ الأهداف بغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد.

_ متابعة الكفاءة في الأداء بغرض التحقق من التنفيذ للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف و الخطأ.

²⁸ الكلالده. طاهر محمود "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية". دار اليازوري. العلمية للنشر و التوزيع 2011 ص 489.

²⁹ زهير ثابت "كيف تقيم الشركات والعاملين". دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة 2001 ص 87 88 89.

ج_ على مستوى الأفراد:

_ دعم ثقة الفرد بنفسه وحصوله على تشجيع وإرشاد الإدارة.

_ تدعيم وتشجيع السلوكيات وإيجابيات للأفراد

_ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أداءهم.

_ الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستقلة لدى الأفراد مما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال

الوظيفي المناسب

_ الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد والعمل على التغلب عليها.

_ إشعار العاملين بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية خاصة في حالة إقناعهم بعدالة نظام تقييم الأداء.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين،

وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد

العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك

تتمثل خطوات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين فيما يلي³⁰:

1)_ تحديد معايير الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى

الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا

كان أداؤها وذلك ضمن فترة زمنية

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق

بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا، ويجب أن توضع هذه

المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسية للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار

المحدد و تتمثل كالتالي:

أ)_ الصدق: يجب أن يعبر المعيار الصدق عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء.

³⁰ سهيلة محمد عباس. علي حسن علي. "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر الأردن 1990 ص 246 245 244 .

(ب) الثبات: أي يتوفر في المعيار جانب التوافق والاستقرار.

(ج) التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.

(د) القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من المعيار المقبول وهو المعيار العادل.

(هـ) سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

2) نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم و التأكيد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3) قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

_ملاحظة الأفراد العاملين

_التقارير الإحصائية

_التقارير الشفوية.

_التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4) مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة بخطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

(5) مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضيع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

(6) الإجراءات التصحيحية

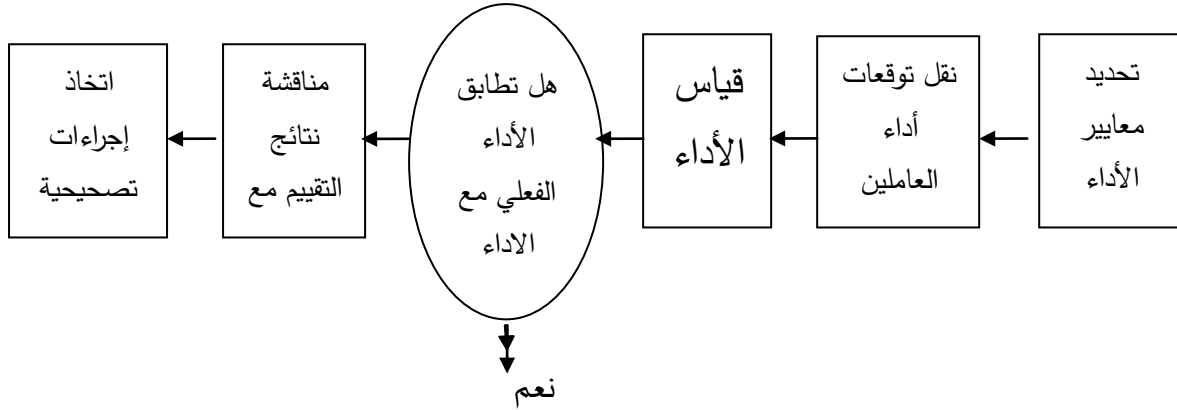
إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين وهما:

_النوع الأول: مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي

_النوع الثاني: من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو إجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل

و الشكل الآتي يوضح الخطوات 6 لتقييم الأداء الوظيفي :

شكل 02: الخطوات 6 لتقييم الأداء الوظيفي



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

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

تقييم الأداء الوظيفي من الأدوات المهمة التي تساعد فريقك على فهم طريقة أداء عملهم والتركيز على تحسين الأماكن التي تحتاج إلى تطوير وتحقيق أهدافهم بنجاح، ومن الضروري تقييم ميثاق الأداء الوظيفي وفقا لمعايير التقييم الوظيفي المحددة ونموذج تقييم الأداء الوظيفي بحيث يكون هناك حجر أساس يمكن تحسينه، ويضم التقييم الوظيفي لكل مؤسسة على عناصر خاصة بمجالها والوصف الوظيفي إلا أن هناك بعض معايير تقييم الأداء الشاملة التي يجب عليها استخدامها في نموذج تقييم الأداء الوظيفي.

أهم خمس معايير تقييم الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي³¹:

(1) جودة العمل

من أهم المعايير لتقييم الأداء الوظيفي هو جودة العمل ويأخذ أيضا بعين الاعتبار عن وضع نموذج تقييم أداء العاملين، حيث تشمل جودة العمل أكثر من جانب منها مهارات الاتصال والمهارات الإنتاجية وبالإضافة إلى العمل الجماعي وتفاصيل عن أهداف الموظف نفسه.

عند تقييم أداء الموظفين في جودة العمل فقم بتدوين أدق التفاصيل التي تتعلق بالمشروع الذي قام الموظف بعمله بشكل جيد أو فكر في الصورة الكبيرة والصغيرة وتقديم أمثلة على تقييمك ليكون التقييم الوظيفي على أحسن وجه.

(2) تحديد الأهداف وتحقيقها

يجب أن تتضمن معايير تقييم الأداء في ميثاق الأداء الوظيفي عناصر كمية مثل أهدافهم وتحقيقها في حين أن الكثير من تقييم أداء العاملين نوعي وذاتي، فإن الأهداف وعناصر الإنجاز موضوعية وقابلة للقياس بأرقام واضحة.

(3) فعالية العمل الجماعي والقيادة

وهي من معايير تقييم الأداء ونموذج تقييم الأداء الوظيفي سواء كان الموظف يشغل منصبا قياديا أو لا، فإن المهارات القيادية مهمة تتماشى مع القيادة وهي من أهم معايير تقييم الأداء وميثاق الأداء الوظيفي يحتاج لعاملون أيضا على أن يكونوا قادرين على العمل الجماعي الفعال مع زملائهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي خاص بهم.

هل هم جيدون في تولي مسؤولية الحفاظ على فريقهم في المسار الصحيح؟

هل يشجعون أعضاء الفريق الآخر على النجاح من خلال إلهامهم؟

(4) مهارة حل المشكلات

بعيدا عن الوظيفة التي يشغلها الموظف فإن مهارة حل المشكلات بفعالية هي أمر ضروري، يحتاج الموظفون إلى اتخاذ قرار سليم في ما يجب عليهم فعله في المواقف الصعبة دون سؤال مدير أو موظف آخر ذات خبرة أعلى، لذلك من المهم حصول الموظفين على التدريب وتوفير الموارد التي يحتاجون إليها في حل مشاكل العمل.

³¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل للنشر و التوزيع عمان الاردن 2003 ص202

5_ طرق تقييم الأداء الوظيفي:

طرق تقييم الأداء هي عملية تقييم أداء الموظفين في فترة زمنية معينة لتقييم إنتاجيتهم وتحديد كيفية تحسين أدائهم، إنها مهمة للغاية لأنها لا تحدد فقط ما إذا كان يحق للموظف على اكتشاف أعلى مستوياتهم وأدنى مستوياتهم في العمل.

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي الفعال و أثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في اتخاذ القرار في تسيير العمل في المؤسسة و نقل الآراء والمعلومات و الأفكار ما بين الإدارة و العاملين كما انه يعد إطارا منظما يربط بين الأداء و أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

أولاً: الاتصال الداخلي الفعال ومبادئه

1 : الاتصال الداخلي الفعال:

يعتبر الاتصال الفعال هو الاتصال القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أوامر ذات هدف وغاية بشكل سلس و بسيط، بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعال وأقوال لأجل الهدف الذي جاء لأجله هذا الاتصال، وهو اتصال يتميز بأنه مريح ومجد لكل من الطرفين ويساهم في تفويض جميع العقبات بينهما، لكونه لا يتم إلا في الأجواء من التصالح والتفاهم، ويتطلب جهد كل من الطرفين في إنجاحه.

ويتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن "المرسل" هو نفس المعنى الذي فسره "المتلقي" وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال.³²

2: فوائد الاتصال الداخلي الفعال

من فوائد الاتصال الداخلي الفعال أنه يساهم في تطوير الاتصال داخل بيئة العمل بين الموظفين ورائد العمل أو المدى، كما أنه يحقق استدامة النجاح والتوافق داخل مؤسسة العمل، ويقضي على الكثير من المشكلات التي يمكن أن تستجد وتؤثر على الإنتاجية، أو يمكن أن تساهم في تعطيل العمل، كما أن الاتصال الداخلي الفعال يساعد بشكل مؤثر على إحداث التنمية الداخلية بالمنظمة، ويحمس

العاملين لإخراج أعلى طاقة لديهم من أجل إنجاح المنظمة وارتفاع قيمتها التنافسية، كما تعمل على تلافي الكثير من الأفكار السلبية والمنازعات والأحقاد التي يمكن أن تقع بين الموظفين، ويمكن للتواصل الداخلي

³² علي السلي ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدون طبعة دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع مصر 2001 ص 57.

وزارة الصحة أو التعليم أو الإسكان أو أي وزارة من تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين داخل بيئة عمل هادئة تتسم بالفاعلية والإيجابية وخاصة أنها منظمات عمل خدمية تختلط فيها المهن والمؤهلات وطبيعة الخدمات المقدمة، ولكن التواصل الداخلي يرسى مبدأ التفاهم والوثام بين العاملين.³³

3: مبادئ الاتصال الفعال

دون الاتصال الإيجابي، فإنه من المستحيل تحقيق التفاهم المتبادل في أي قضية، للتأكد من إدراك الأشخاص الآخرين للمعلومات الصادرة بشكل صحيح، من الضروري الالتزام بعدد من المتطلبات أفضل المبادئ للتواصل الفعال هي

_ يجب على المستلم بذل أقصى الجهود لتدرك الرسالة بشكل صحيح.

_ يجب أن يكون الاتصال في اتجاهين، عندما يهتم جميع المشاركين بالنتيجة الإيجابية للمحادثة، ويكون بأمر متساوي بالنسبة لهم.

_ التواصل الفعال هو دائماً عاطفي، بقدر ما هو مقبول في هذه الحالة.

_ يجب أن تكون الرسالة واضحة ومبنية وموجزة

_ يجب على المتلقي أن يثق في المتحدث، ويحترم رأيه ولا يشكك في كفاءته.

_ يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الأخرى على حسب مفاهيمه للأشياء ذات قيمة.

_ تذكر أن لغة المشاعر والإحساسات تكون أغلب الأحيان أكثر إقناعاً من لغة العقل.

_ يجب أن تأخذ في اعتبارك أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية، أي هي تأثير الناس على الناس

ثانياً: تحسين أداء العاملين في المنظمة

تعني كلمة "التحسين" التقدم أي الانتقال من حالة إلى أخرى في ذات المرحلة، إذ أن فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج القصور أو الانحرافات في كل عناصر الأداء من مدخلات، عمليات، مخرجات، وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين للارتفاع إلى مستويات أفضل من الكفاءة والفعالية فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات والقصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل

ويعرف الدكتور "ماهر أعليش" بأنه: "مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

³³ انس عبد الباسط عباس. "إدارة الموارد البشرية". ط1. دار المسيرة. عمان. 2011. ص288.

ويعرف الدكتور "ماهر أعليش" بأنه: "مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

ويقصد بالتحسين بأداء استخدام جميع المواد المتاحة لتحقيق المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء، توازن مجموعة من العناصر التي تمثل في: "الجودة، إنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة" ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا النموذج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".³⁴

ثالثاً: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين.

تقوم عملية الاتصال السلمية بأداء دور حيوي ومؤثر في رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحسين معدلات الأداء، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة وتؤثر الاتصالات الجيدة على رغبة العاملين في العمل، تلك الرغبة التي تعتبر عنصراً جوهرياً في تحديد مستوى كفاءة الأداء، وهذا لا يتم إلا بالاتصال الفعال، حيث يتخذ الاتصال داخل المنظمة إشكالا وصورا معتمدة تتطرق لتأثير البعض منها في تحسين الأداء الوظيفي، ومنه هناك تأثير الاتصال الرسمي وتأثير الاتصال غير الرسمي على أداء العاملين:

1) _ أثر الاتصال الرسمي: ويشمل 3 أنواع من الاتصال وهي كالتالي:³⁵

أ) _ الاتصال الصاعد: يتمثل الاتصال الصاعد في تأثيرهم على حسن أداء العاملين فيما يلي:

_ اكتساب العاملين صفة حب النظام في العملة ينمي إدراكهم بالعمل ويساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائه

_ توفر للإدارة العليا الاتصال الفعلي بأن المعلومات التي تتحصل عليها عن طريق المرؤوسين، قد تكون مفيدة بشأن تحقيق أهداف المنظمة.

_ تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة، يحفز على الرغبة في العمل.

ب) _ الاتصال النازل: ويتمثل الاتصال النازل في تأثيرهم على حين أداء العاملين فيما يلي:

_ يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة، وتنعكس على بيئتهم العملية

³⁴ ناصر قاسمي. مرجع سابق. ص 70.

³⁵ الخزامي. عبد الحكيم احمد. "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. تقييم الأداء". ج 2. مكتبة ابن سينا. القاهرة. مصر. 1999. ص 11.

_ غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس موضوعية في التعامل مع العاملين، يقلل من إنتاجيتهم والعكس صحيح.

_ يساعد هذا الاتصال على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة ويرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصال.³⁶

(ج) _الاتصال الأفقي: ويتمثل تأثير الاتصال الأفقي على أداء العاملين فيما يلي:

_ يعمل الاتصال الأفقي على تنسيق الجهود في ذات المستوى الإشرافي، أو في المستويات الأخرى المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وذلك التنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق أوامر فقط أي عن طريق الاتصال النازل على طول خط السلطة وإنما أصبح الاتصال الأفقي يساهم في:

_ إعطاء فرصة للاستفادة من خبرات الآخرين

_ تحقيق التعاون الفعال بين جمع العاملين وللعمل كفريق متكامل ومتربط.

_ يسمح للاتصال السريع والمباشر في ما بينهم للإنجاز.³⁷

2_ أثر الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العاملين:

يمكن القول أنه لا ينحصر الاتصال في أي منظمة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعاليات التفاعل لا تقع فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز في تلك القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم وذلك أمر طبيعي وهو وجه إيجابي لصالح المنظمة، إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر، ويظهر أثر الاتصال غير الرسمي من خلال مميزاته على أداء العاملين فيما يلي³⁸:

_ تلجأ الإدارة في عملية مراقبة المعلومات وتصنيفها، إلى الاتصال غير الرسمي لأنه يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً خاصة إذا كانت ثقافة الاتصال الرسمي ضعيفة.

_ يمتاز بسرعة وسهولة الانتشا، فأحياناً قد ينشر الخير قبل بثه في قنوات الاتصال غير الرسمي، فهو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل أو قضايا في المنظمة.

³⁶ جمال الدين لعويصات. "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري". ط1. بوزريعة الجزائر. دار هومة للنشر. إصدار. 2003. ص.4.

³⁷ العربي بن داود. "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية". رسالة ماجستير. الجزائر. جامعة متنوري. فلسطين

2007.2008. بتصرف

³⁸ العربي بن داود. مرجع سابق. ص.215.216.

المطلب الثاني: أثر الاتصال الداخلي الفعال في تحفيز أداء العاملين.

أولاً: تعريف تحفيز أداء العاملين:

رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين من خلال التحقيقات العملية التي يحققها الموظف في المنظمة وذلك من أجل خلق بيئة عمل مناسبة، وما يجعل العاملين في المنظمة متحفزين لأداء أفضل ما عندهم ويجعل لنفس العاملين في ظروف أخرى متحمسين

تحقيق رضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تسعى المؤسسة إلى الإلمام بكل ما يخص العاملين، والذي يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة الرغبة في أداء العمل حيث تنجح في التأثير على سلوك الأفراد وأدائهم فعاليتهم

توجد عوامل عديدة لتحفيز أداء العاملين بالمؤسسة نذكر منها:

إزالة العناصر الغير المحفزة والمشجعة في العمل.

خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين

المشاركة والعمل الجماعي.

ثانياً: أثر الاتصال الداخلي الفعال لتحفيز أداء العاملين.

إن عملية الاتصال تعتبر من أهم الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي لا يمكن للاتصال أن يكتمل بدون هذه الأخيرة، فأى نقصان في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء العاملين في المنظمة.

إن فعالية الاتصال تعبر عن قدرته على تحقيق أهدافه بمعنى إحداث التأثير المطلوب والهدف من الاتصال في إطار أهداف المنظمة، حيث تعتمد العملية الإدارية على تبادل المعلومات و البيانات، وهذا لا يتم إلا بالاتصال الفعال، كما تحرص الإدارة الحديثة الاتصال الفعال بالعاملين معها على كافة

المستويات التنظيمية بهدف الإرشاد و التوجيه والإعلام لكي تقيم معهم جسراً من المعرفة والثقة المتبادلة ويتخذ هذا الاتصال صور عديدة منها³⁹:

تحفز العاملين على العمل الجيد

تعويدهم على تحمل المسؤولية

إيقاظ روح المشاركة بالمنظمة عن طريق منحهم فرص اتخاذ قرارات.

تقويم نتائج الاتصال

³⁹العربي بن داود. مرجع سابق. ص.216.215.

_زيادة مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

_تطوير أساليب الحصول على المعلومات ونظم حفظها.

_تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين.

إذن الاتصال الفعال بمثابة عامة تنظيمية من خلال الدور الذي يلعبه في تدعيم العلاقات وتعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف وفي هذا المعنى فإن الاتصال الفعال يعتبر جوهر القيادة.

المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المنظمة والأداء الوظيفي للعاملين تتمثل فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري.

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في مايلي⁴⁰:

(1) تطوير مستوى أداء العاملين:

تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال اكتسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المنظمة، ويكون هنالك للاتصال الداخلي بعد إيجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى اكتسابهم الخبرات والمعارف والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم

(2) تحقيق الانتماء:

يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المنظمة شعورهم بالانتماء للمهام ولفريق العمل وللمنظمة ككل بالانتماء الداخلي، وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المنظمة، هذا السلوك الإيجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.

(3) شعور العامل بمعنى الوظيفة:

يعرف العامل بدور مهم في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في إشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب التواصل مع الآخرين

⁴⁰ نجم عبد الله العزاوي. عباس حسن جواد. "الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية". ط. العربية. دار اليازوري للنشر. عمان. الأردن. 2010. ص. 350.

واكتساب مهارات التفاعل والاتصال والحوار والتفاهم وليس فقط لإشباع الحاجات المادية و كذلك يساهم في تحقيق التميز في العمل.

4) المشاركة الفعالة: يخلق الاتصال الداخلي في المؤسسة الرغبة في المشاركة في أعمال، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة، تكون أنظمة المنظمة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة من جهة و أهداف العاملين من جهة أخرى، وكذلك بفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسن الأداء.

5) تحقيق الرضا الوظيفي:

إدارة شؤون العاملين تستند على الاتصال الداخلي وتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضائهم.

ثانيا: النتائج المتعلقة بكفاءة المنظمة وفعالية الأداء:

تقدم المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للعاملين من تمكينهم وتطوير المهارات و السلوكيات الوظيفية التي تساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المنظمة لتحقيق كفاءتها و فعاليتها من النتائج المتعلقة بكفاءة المنظمة وفعالية الأداء نذكر منها كالتالي⁴¹:

1) زيادة ولاء العنصر البشري:

(أ): سوف يزيد من حبه وولائه لصاحب العمل الذي يقدره ويشاركه آماله وأماله وأفراحه، فإذا أحب صاحب العمل سوف يحب العمل وبالتالي سوف ويحافظ على المكان ونجاحه واستمراره ونموه، حتى تستمر هذه العلاقة الطيبة ويستمر إحساسه بذاته وبمكانته، فنجاح الشركة ونجاح صاحبها هو نجاح له شخصيا لما يلاقيه من حب ورعاية وتقدير.

(ب): يبذل أقصى جهده في العمل والإنتاج حبا وحرصا على نجاح الشركة ونموها.

(ج): سوف يصبح العمل له في هذا المكان متعة وليس بمجرد عمل يؤديه ليحصل على اجر.

(د): سوف يقف بجوار المنظمة إذا مرت بحالة من التعثر المالي، ويصبر على تأخر أو تخفيض أو انقطاع الراتب لشهور، لحين خروج الشركة من أزمته المالية.

(هـ): اهتمام رائد الأعمال بمشاعر وعواطف موظفيه سوف يجعل الموظف أكثر طمأنينة وهدوء وسكونا نفسيا، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه، لأنه سوف يعمل بتركيز ودون تشويش.

⁴¹ محمد احمد عبد النبي. "إدارة الموارد البشرية". ط1. دار زمزم للنشر. عمان. الأردن. 2010. ص.228

وهذه بعض الثمرات فالعامل الذي يشعر بأن المنظمة قد منحتة مكانة أو مركز يليق به من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والإدارة.

2_ المحافظة على العنصر البشري

إن من أهم الوسائل والطرق التي ينبغي مراعاتها المحافظة على الموارد البشرية الاهتمام بالعمليات التي يمر بها الأفراد في اختيارهم للوظائف، واختيار المنظمات لهم شغل تلك الوظائف حيث أن الاهتمام بهذه المرحلة يوفر عددا من الفرص لإدارة التسرب بفاعلية أكثر.

ودائما المنظمة تحافظ على العاملين والتمكنين منهم بالخبرات و الكفاءات كما توفر لهم التحفيز، سواء كانت مادية مثلا في زيادة الأجور ومعنوية مثلا تقديم شهادات تشجيعية تعبيراً للمجهود المبذول و قيام المنظمة بمشاركتهم في أمورهم وفتح لهم المجال للأداء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بفاعلية.

ومن هذه الأخيرة يؤدي بدوره إلى رفع وتحسين أدائهم الذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

3_ تبني المنظمة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة بين العاملين:

إن الاتصال بالعاملين بطريقة جيدة في المنظمة وتوفير لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، يساعد ذلك في البرامج التي تقوم بها المنظمة، من خلال اكتساب الأفراد خلفية عريضة من المهارات و الخبرات والمعلومات والاتجاهات النظرية، التي من شأنها تمكين الأفراد من التعامل إيجابي مع

بعضهم و تطويرهم، من خلال اكتسابهم مهارات وظيفية ومهارات أدائية عن طريق الميدانية والتدريب والتجريب وتأهيل العاملين لتقبل كل التغيير يحدث في المنظمة

خلاصة الفصل

يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية و التنظيمية للإدارة، كونه جزء مهم لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول مواردها الخام إلى المواد جاهزة للاستهلاك، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتغذى في ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة والأداء يتكون من مجموعة عناصر منها ما هو مرتبط بالمعرفة الوظيفية، ومنها ما هو مرتبط بنوعية العمل وكميته والمثابرة والثوق والوقت المستغرق والتكلفة، وتختلف أنواعه حسب عدة معايير فحسب معيار المصدر يوجد أداء داخلي وخارجي، أما حسب مصدر الشمولية فيوجد أداء كلي وآخر جزئي، ومن أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه تقوم الإدارة بعملية التقييم من حين لآخر وفق أسس علمية وعملية مدروسة، للوصول إلى الأهداف، ويوجد العديد من النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وأشهرها النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري المتأثرة بالثورة الصناعية، والتي تميزت بسيطرة الآلة على العنصر البشري وبعدها نظريات العلاقات الإنسانية التي جاءت مناقضة لها ووجهت الأنظار لجانب الإنساني للعامل، والهدف الرئيسي للاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل وتحريك وتعديل سلوك الأفراد، وكذلك يساهم في أحكام المتابعة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة من خلال التقرير والمقابلات التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يتضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة و كذلك نقاط القوة للعاملين التي تساعد المنظمة من فعالية المنظمة وكفاءة الأداء.

الفصل الثالث :

واقع الاتصال الداخلي ودوره

في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين في الشركة الجزائرية

للاتصالات.

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية للاتصالات بمستغانم

تمهيد :

يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في نجاح المؤسسة، والتي تعني بذلك التوجه العام الذي ترمي إليه المؤسسة للوصول إلى أهدافها، حيث استغلال نقاط القوة التي تتميز بها عن منافسيها من جهة، في حين تعمل على تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة من جهة أخرى، والعمل على نجاح خطة المؤسسة وأهدافها من خلال تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة، مما يزيد من الدافعية والرغبة في العمل وتحسين مستوى أداء العاملين ومنه أداء المؤسسة، وللتقرب أكثر من الموضوع سوف نتناول حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، حيث تطرقنا إلى تقديم هذه المؤسسة، ثم عالجتنا واقع الاتصال الداخلي فيها.

لقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لشركة اتصالات الجزائر.

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية للاتصالات بمستغانم

الفصل الثالث : واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية للاتصالات.

المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر.

في هذا المبحث سنتطرق إلى نشأة اتصالات الجزائر و تطور فروعها وتبيان هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : نشأة شركة اتصالات الجزائر.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "مؤسسة اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانياً: قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر.

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس (أوت) سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدرب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 مايو 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت قانون 2000/03، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقية جسدت سنة 2003.

ثالثاً: الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر.

كان على اتصالات الجزائر و إداراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال ، لكن برؤيا مغايرة تماما لما كانت عليه قبل، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لايرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة⁴².

المطلب الثاني : تطور فروع اتصالات الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء.

1. فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب: 100.000.000 دينار جزائري، مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملات الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

2. اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذي السرعة الفائقة وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا شبكات الانترنت Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

3. اتصالات الجزائر الفضائية «RevSat» ATS :مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب: 1000.000.000 دينار جزائري مختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

المطلب الثالث : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

من المهام الرئيسية لاتصالات الجزائر نجد:

- ❖ أهم نشاط لشركة اتصالات الجزائر يتمثل في التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المرئية والصوتية.
- ❖ تقوم بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات .
- ❖ تعمل على تطوير استغلال وتسيير الروابط مع المتعاملين في الشبكة.

⁴² معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

- ❖ زيادة المعروض من الخدمات الهاتفية.
- ❖ تطوير نوعية ونطاق الخدمات المقدمة وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.
- ❖ تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
- ❖ المضي في الجودة في عالم الاتصال من أجل إرضاء الزبائن.
- ❖ عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- ❖ العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

بعد سرد جملة الأهداف الإجرائية الفرعية التي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيقها من خلال المهام التي تقوم بها. نجد أنها تتجه بذلك نحو تحقيق ثلاث أهداف رئيسية في إطار قطاع الخدمات التكنولوجية وهي باختصار:

المردودية 2. الفعالية 3. جودة الخدمة⁴³.

المبحث الثاني : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم.

في هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم - وتبيان هكلها التنظيمي وذلك ذ5ر مختلف مهامها وأهدافها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.

اتصالات الجزائر مؤسسة تجارية عمومية ذات أسهم، يقدر رأس مالها ب 50000000000 دج تعمل في سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية.

وعرفت الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية بأنها: " متعامل المواصلات السلكية واللاسلكية الذي حولت إليه نشاطات المواصلات السلكية التي كانت تابعة لوزارة البريد والمواصلات."

المطلب الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر جاهدة إلى تحقيق عدة أهداف فرعية إجرائية والمتمثلة فيما يلي:

- ❖ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال، وعلى الخصوص لأكبر عدد من المستعملين في المناطق الريفية.
- ❖ الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

⁴³ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

- ❖ تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وتوصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- ❖ المساهمة في تطوير حقل الاتصال السلكي واللاسلكي، وتغطية كل أقطار الوطن بخدماتها.

المطلب الثالث: هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، وذلك من خلال هيكلتها ، اتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجوها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

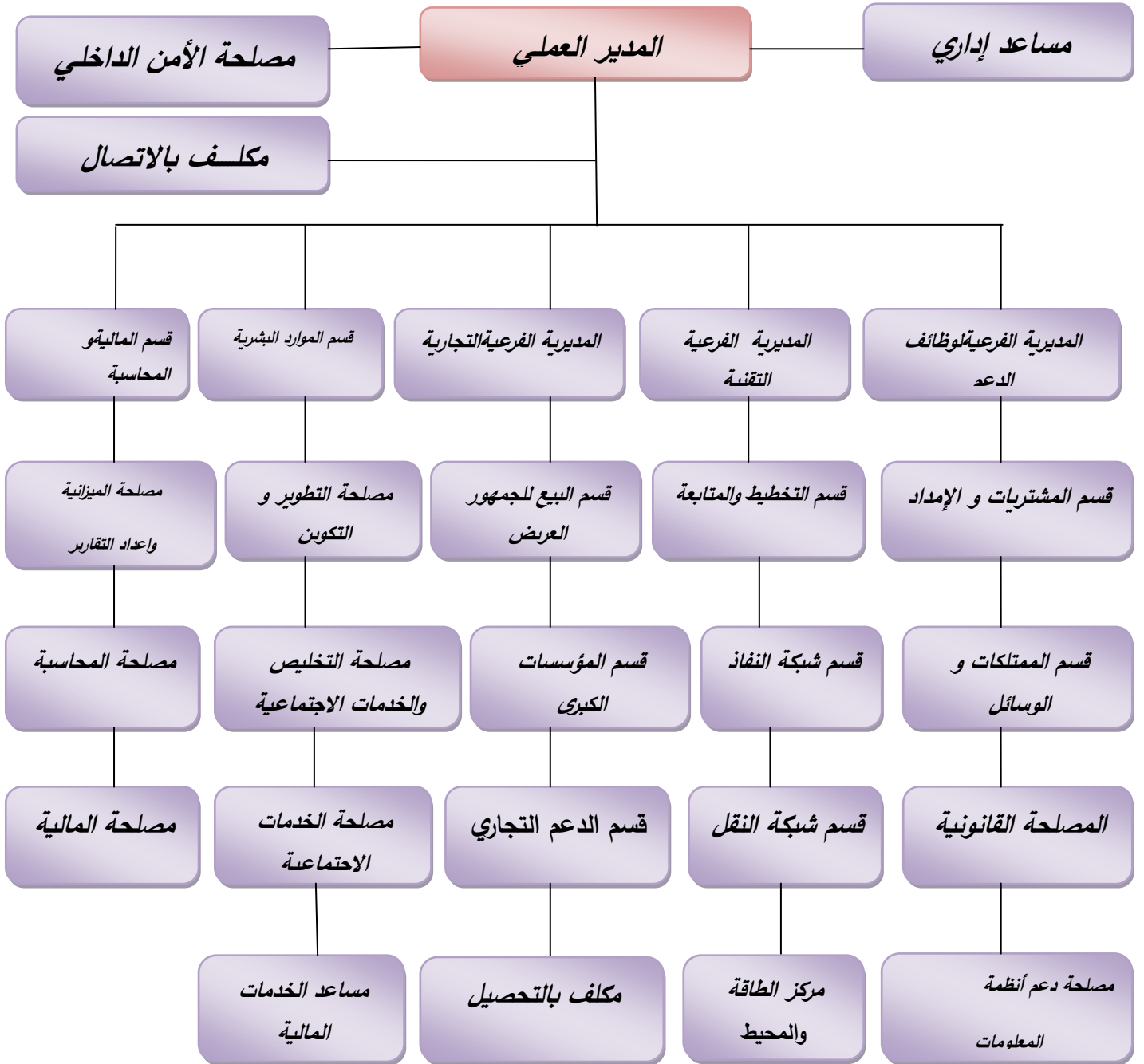
فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة ومديريات عمل حيث تتواجد اتصالات الجزائر في 58 ولاية بمديريات عملية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 60 مديرية عبر التراب الوطني، والمديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية ، وهكذا جاءت مؤسسة اتصالات الجزائر في شكل هيكل هرمي مقسم إلى ثلاث هيكل فرعية⁴⁴ :

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

2- الهيكل التنظيمي للمديريات العملية:

3- الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية:

⁴⁴ معلومات من طرف المؤسسة.



المصدر: وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة للشركة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على:

- الحفاظ على الحصص السوقية.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق تنافسي .
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح .
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح .
- المحافظة على السير الحسن والعادي للشركة .

2. المديرية العامة :

أ – مديرية الموارد البشرية : ومن مهامها مايلي :

- تطوير ووضع القواعد والإجراءات وأنظمة التسيير وكذا السهر على مراقبة تطبيقها.
- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية .
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيز.
- العلاقات المهنية والحماية من النزاعات الاجتماعية .
- التسيير الإداري للإطارات السامية والموجهين.
- تطوير الاتصالات الداخلية .
- ب- مديرية التسيير التقني لشبه الاتصال : وهي مكلفة ب :
- ملاحظة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات.
- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات .
- تحمل مصاريف إنشاء العقود المرتبطة بمجموع المشتريات في إطار موازنة التشغيل.

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية للاتصالات بمستغانم

- تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها .
- تنشيط ومتابعة المديرية الإقليمية للاتصالات من اجل وضعها في أعمال مخططات التصنيع وأهداف النوعية.
- ج- مديرية التخطيط و أنظمة الإعلام: وتتكفل ب:
 - تحديد فرضيات للتطوير .
 - إعداد سياسات واستراتيجيات للتشغيل .
 - متابعة مخططات الاستثمارات.
 - إعداد دراسات قبل مشاريع البرامج العلمية.
 - تصور وكذلك تحقيق ووضع الأعمال لنظام الإعلام .
 - متابعة وتحليل المؤشرات والنسب الاقتصادية واقتراح للقياسات الصحيحة .
- د- مديرية المالية والمحاسبية : وتتكفل ب :
 - تأخذ بعين الاعتبار تطوير وتنشيط السير المحاسبي والمالي كذا تسيير الميزانية والجباية.
 - إعداد ووضع القواعد والإجراءات وكذا الأنظمة في مكانها ومراقبة تطبيقها .
 - تكوين وتحسين وكذا تقديم المساعدة على تسيير الموارد البشرية.
 - إعداد مختلف التقديرات والتنبؤات المالية بالإضافة إلى حسابات الاستغلال (جداول العمال مخططات التمويل والاستغلال ومخططات الاستثمارات).
- هـ- مديرية الإدارة العامة والإمداد: وتتكفل ب :
 - المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية .
 - تسيير وحماية الذمم المالية وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعداد الملفات العقارية.
 - تنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.
 - معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
 - المساهمة في تحرير العقود (كل عقد على حدا) والبنود التي تسمح بتسجيل فوائد الشركة وفك النزاعات القضائية.

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية للاتصالات بمستغانم

- تهيئة المراكز وتيسير وسائل النقل.

- تسيير المراكز التابعة.

3. المقاطعات المركزية :

أ- مقاطعة علاقات مع الزبون: (DRC)؛ و تتكلف ب:

- تطوير قوة البيع و مطابقتها لإجابات وانتظار الزبائن.
- تسيير الصفقات التجارية مع العملاء الجزائريين والأجانب.
- التسيير التجاري، التنشيط، التسويق وتقديم المساعدة في هيكله العلاقات مع العملاء.
- إعداد السياسات و الإستراتيجيات التجارية.
- متابعة الطلب والسهر على المنافسة وتحديد المنتجات والخدمات الجديدة.

ب- مقاطعة تطوير شبكة الاتصال: وتتكلف ب:

- تشارك مع المديرية المالية في البحث وتعبئة الموارد المالية للاستثمارات .
- إعداد واستخدام ميزانية الاستثمار، والأخذ بمحاسبة الاستثمارات .
- تسيير مشاريع التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد تقنيات التخطيط العلمي خلاصة العقود التحقيق استقبال المراجع تادية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل.
- تشارك في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات .

◇ الإدارة الوطنية للمشروع IDT :

تهتم هذه الإدارة بكل ما يتعلق بمتابعة تحديث نظام الاتصالات من خلال استعمال الإعلام الآلي، وذلك عن طريق إنشاء قواعد المعلومات الخاصة بالزبائن وبرمجيات لتحديث عملية الفوترة.

◇ المفتشية العامة IG :

تهتم هذه الهيئة بمراقبة ومتابعة كل الطعون و الشكاوى المقدمة من طرف المواطنين، وكذا مراقبة مدى استجابة المصالح الداخلية للمؤسسة للزبائن، وكذا السهر على حماية الموارد المالية للمؤسسة من الاختلاسات.

◇ إدارة البرامج وأنظمة المعلومات DPSI :

تقوم هذه الإدارة بتخطيط وإحصاء التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات اتصالات الجزائر، فهي تعمل بالتعاون مع إدارات تجهيزات التحويل، الإرسال، الطاقة.

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية للاتصالات بمستغانم

◇ إدارة تجهيزات التحويل DEC:

تهتم هذه الإدارة بشراء كل التجهيزات المتعلقة بعملية التحويل، و ذلك من خلال عقد الصفقات مع الموردين.

◇ إدارة تجهيزات الإرسال DET:

تهتم هذه الإدارة بشراء كل التجهيزات الخاصة بعملية الإرسال (الكوابل والخيوط الهاتفية على اختلاف أنواعها).

◇ إدارة التجهيزات الطاقوية DEE :

تهتم هذه الإدارة بشراء الأجهزة الخاصة بالطاقة و التبريد، أي كل ما يمكن أن يكون مصدر للطاقة.

◇ إدارة التسيير التقني للشبكة DGTR:

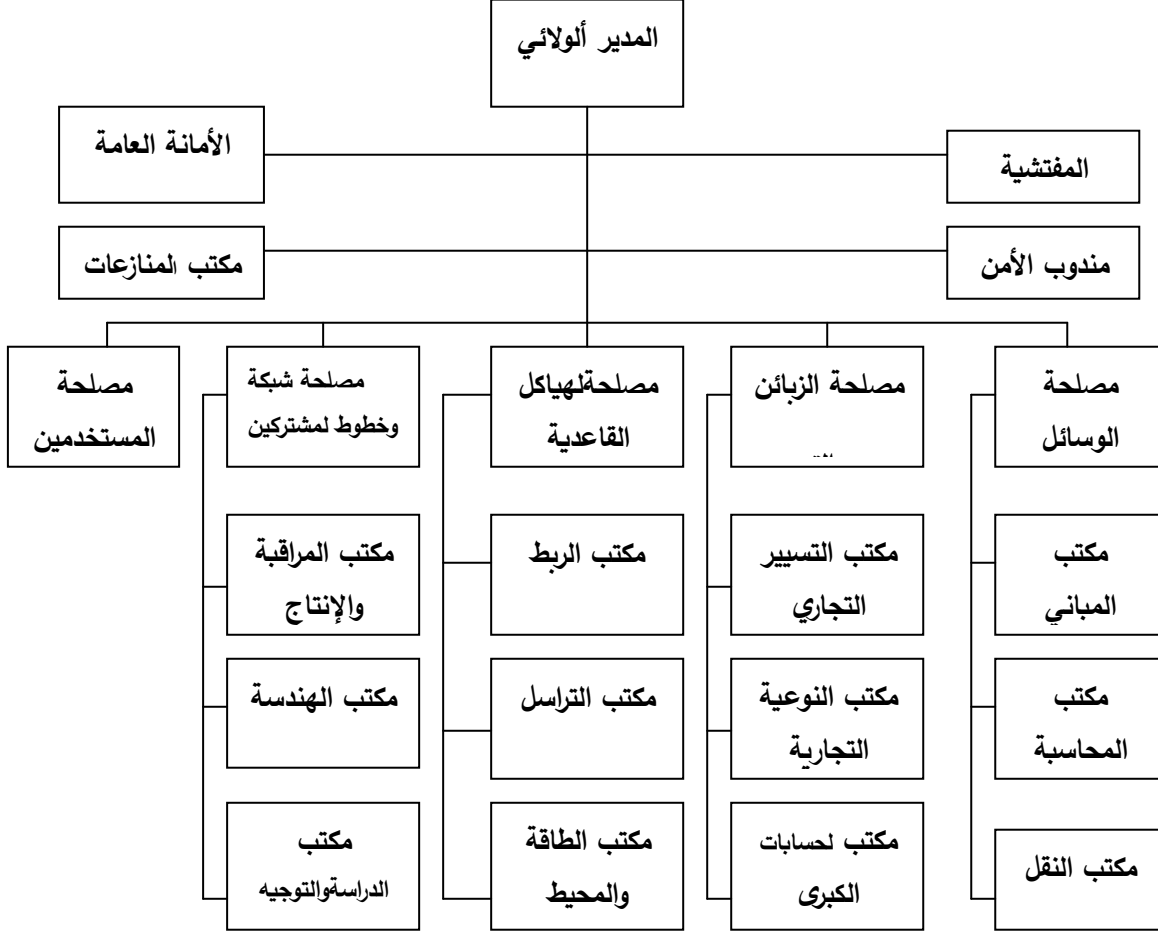
تقوم هذه الإدارة بالتسيير التقني لشبكة الاتصالات والصيانة والتقنية، وذلك عن طريق مختلف الوحدات المنتشرة عبر التراب الوطني CECLI.

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

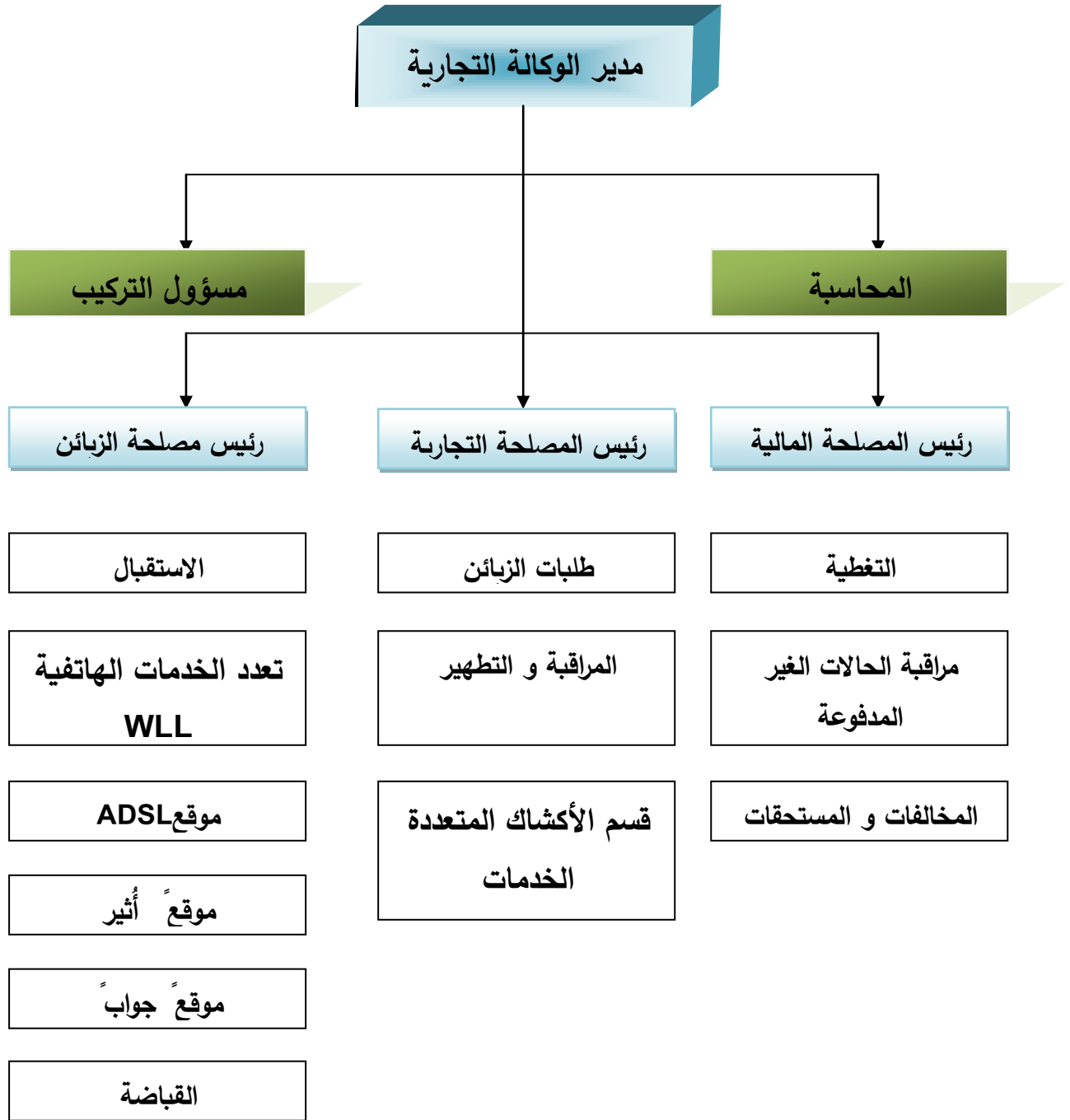
وفيما يلي الشكل الذي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر:

الشكل 04: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر.



المصدر: وثائق المؤسسة.

الشكل 05: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات.



مصدر: وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية للاتصالات بمستغانم

بعد استعراضنا للهيكل التنظيمي لمجمع اتصالات الجزائر والهيكل الفرعية التابعة له تتجلى لنا بوضوح المكانة التي يحتلها الاتصال التسويقي وأهميته بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، ففي الهيكل التنظيمي للمجمع نجد به قسم العلاقات مع الزبائن بمديرياته الثلاث هو القسم المسؤول عن إدارة الاتصال التسويقي وتحديد استراتيجياته العامة ومخططاته السنوية بالتنسيق والتكامل مع الأقسام والمديريات الأخرى المتواجدة بذات الهيكل التنظيمي (قسم المالية، قسم تطوير شبكات الاتصال، قسم أنظمة المعلومات، مديرية الاتصال، مديرية الموارد البشرية). وترتبط المديرية العامة علاقة مباشرة مع المديرية الولائية المتواجدة عبر كل الولايات حيث توجد مصلحة الزبائن وهي المصلحة المسؤولة على الاتصال التسويقي وجميع ما يخص الزبائن، ونجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالات التجارية المنتشرة عبر أغلب الدوائر الإدارية على المستوى الوطني نجد كل من مصلحة المالية، ومصلحة التجارة، ومصلحة الزبائن تعمل بصفة متكامل في كل موحد فيما يخدم الزبون.

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية لشركة اتصالات الجزائر بمستغانم.

يناقش هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة :

المطلب الأول : المنهجية المتبعة في الدراسة :

في البحث العلمي لا توجد طريقة أو أداة يمكن تفضيلها بشكل مطلق لجمع المعلومات وإنما يقع ذلك على الباحث في تحديد الطريقة الأنسب لبحثه لذلك وجدنا استخدام أدوات جمع البيانات و المتمثلة في الاستبيان، المقابلة والملاحظة و التي تتمثل فيما يلي⁴⁵ :

1/ المنهج المستخدم :

في موضوع دراستنا اعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين و طبيعة العلاقة بينهما في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم.

2/ مكان الدراسة :

تمحورت الدراسة على دراسة و تحليل اثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين و كانت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم.

3/ زمن الدراسة :تستلزم أي دراسة فترة زمنية معينة لإجرائها، و في هذه الحالة تم تحديد الفترة الزمنية ابتداء من 02 جانفي إلى غاية 16 جانفي 2022

⁴⁵ ماجد محمد الخياط."أساليب البحث العلمي"، ط1. دار الراجية للنشر. عمان. الاردن. 2011. ص.94.93.

4/ أدوات جمع البيانات الميدانية :

اعتمدنا في هذه الدراسة على أدوات هي⁴⁶ :

1/الملاحظة : تعرف الملاحظة على أنها عملية المراقبة أو المشاهدة الدقيقة لسلوك الظاهرة والمشكلات والأحداث ومكوناتها ومتابعة سيرتها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ولقد اعتمدنا في دراستنا من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة على الملاحظة النظر الاستماع المراقبة فقط دون المشاركة الفعلية في تلك الجماعة.

ب/المقابلة : تعرف المقابلة على أنها وسيلة شفوية أو محادثة موجهة بين الباحث و الشخص المستوجب بهدف الحصول على المعلومات من اجل الوصول إلى أهداف الدراسة و تصنف إلى :

1/المقابلة المفتوحة : هي التي يقوم بها الباحث بطرح الأسئلة على المستوجب دون أن يكون هناك تحديدا للإجابة.

2/المقابلة المغلقة : هي التي تكون فيها الإجابات و الاختيارات محددة من قبل الباحث و هي لا تفسح المجال للشرح المطول حيث يطرح السؤال و تسجل الإجابة التي يقررها المستجيب.

ج/استمارة الاستبيان: تعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة البحث ويتم توزيع الاستبيان إما عن طريق البريد أو بالمقابلة الشخصية وقد تم إعداد الأسئلة انطلاقا من مشكلة البحث والفرضيات المتعلقة بها بالإضافة إلى الجانب النظري أيضا من خلال الاطلاع على مجموعة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه ومن ثم تحققنا من صدق الاستمارة

و تتكون استمارة الاستبيان من 25 عبارة و قد تم مراعاة ما يلي :

-استخدام عبارات واضحة وسهلة الفهم باللغة العربية تناسب مع مستوى المستجوبين.

-الحرص على تقديم الاستمارة يدويا للمستوجب و الحضور شخصيا لشرح مضمون الأسئلة.

-و تتكون استمارة الاستبيان من المحاور التالية :

- المحور الأول يضم البيانات الشخصية.
- المحور الثاني اتجاهات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.
- المحور الثالث أداء العاملين في المؤسسة.

⁴⁶ ربيعي مصطفى عليان. " طرق جميع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي". ط1. دار صفاء للنشر. عمان.الأردن.2003.ص78.67

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية للاتصالات بمستغانم

• المحور الرابع اثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.

5/ مجتمع الدراسة :

تقتصر الدراسة على الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم لدراسة مشكلة البحث أي الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين .

6/ عينة الدراسة :

تعرف بأنها عبارة عن جزء صغير من مجتمع الدراسة أو مجموعة جزئية من المجموعة الكلية , تجرى عليها التجربة أو التطبيق إذ يتم التطبيق على العينة و تعميم النتائج على المجتمع , و السبب في اللجوء إلى العينة بدلا من المجتمع الكلي للدراسة هو انه يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال بالإضافة إلى صعوبة التطبيق على جميع أفراد المجتمع و بالنسبة للدراسة التي قمنا بها تمثل حجم العينة في 100 مفردة⁴⁷ .

7/ أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحليل بيانات أفراد العينة تمت الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

(STATISTICAL PACKAGE OF SOCIAL SCIENCES)

8/ وصف خصائص العينة :

بعد استرجاع استمارات الاستبيان قمنا بوصف الخصائص العامة لأفراد العينة المدروسة حسب المتغيرات التالية الجنس، السن والمستوى التعليمي .

9/ تحليل نتائج الاستبيان :

و على أساس تركيبة اتصالات الجزائر بمستغانم والموضحة في الهيكل التنظيمي نقوم بتحليل نتائج عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية كما يلي :

⁴⁷ حمزة محمد دودين. "التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام". ط1. دار المسيرة للنشر. عمان. الأردن 2010. ص24.

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية للاتصالات بمستغانم

المحور الأول البيانات الشخصية تتمثل في :

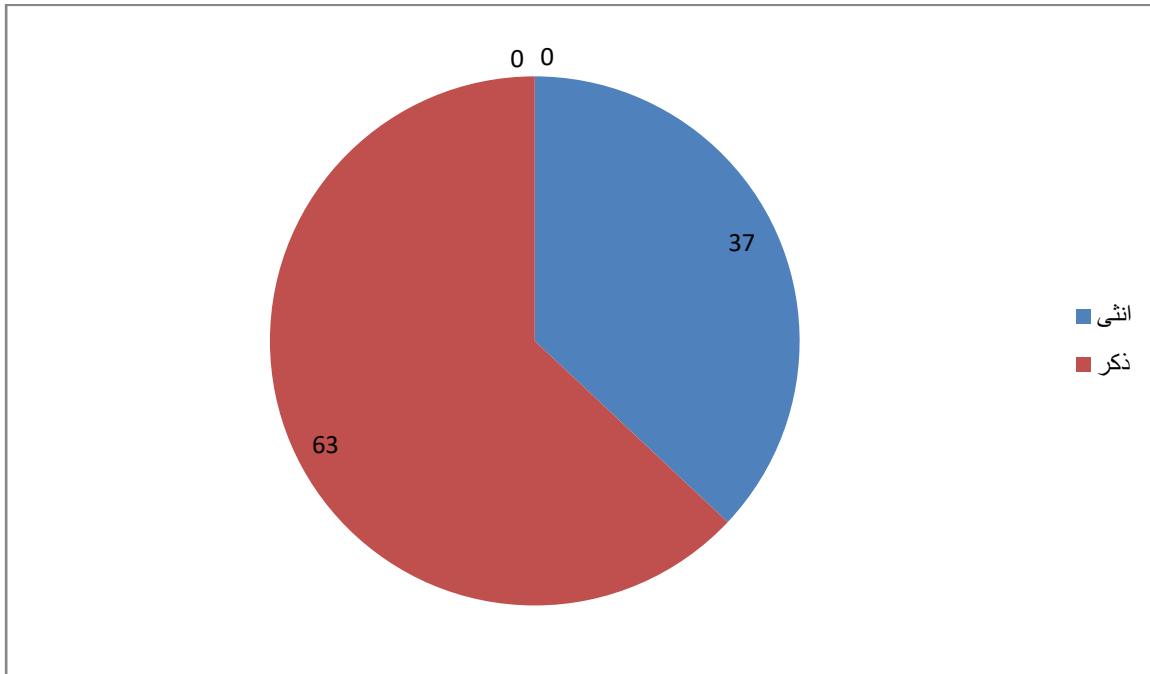
1_ جنس العاملين :

الجدول رقم(1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

جنس العاملين	التكرار	النسبة
ذكر	63	63%
انثى	37	37%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الشكل رقم06 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد 63 من الذكور أي ما نسبته 63% ومن الإناث 37 ما نسبته 37%, ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول يمكن ملاحظة الحضور الضعيف للإناث في هذه المؤسسة وعلى الرغم من أن عينة الدراسة مأخوذة من بيئة عمل إدارية لمؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

بمستغانم فان نسبة الإناث اقل من نسبة الذكور ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل نذكر منها طبيعة العمل الذي يتطلب أحيانا الكفاءة التقنية بحيث يتطلب العمل خارج المؤسسة كل ما يخص تركيب كابلات الهواتف و الانترنت وأعمال الصيانة في هذا المجال.

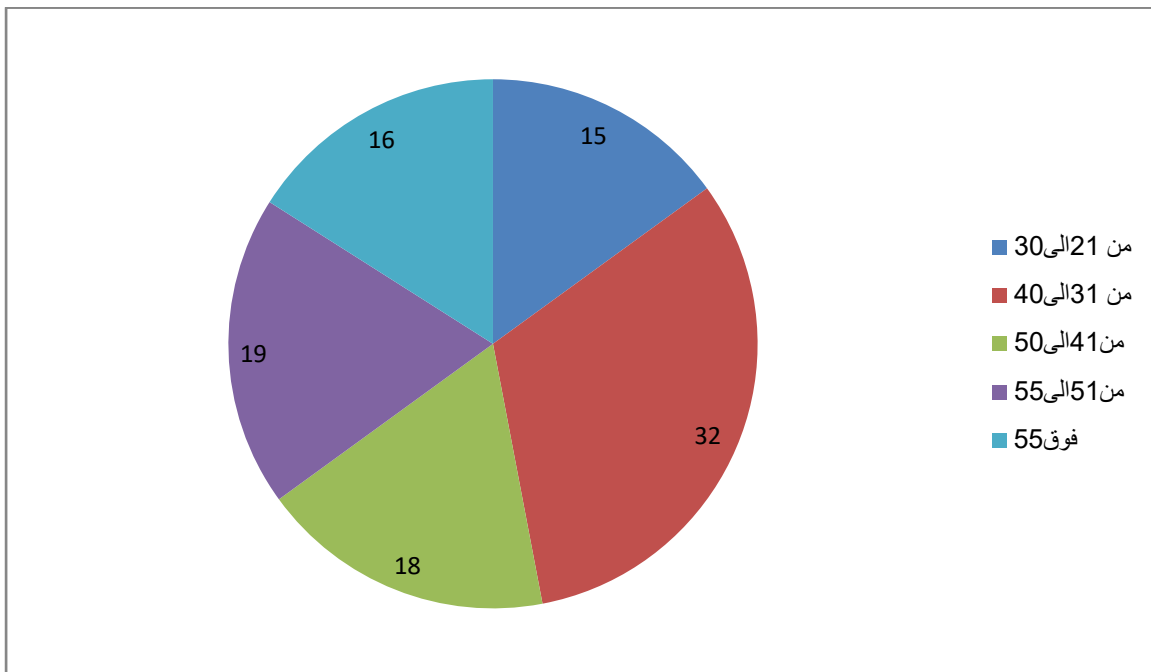
2/سن العاملين :

الجدول رقم 02 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

سن العاملين	التكرار	النسبة
من 21 إلى 30 سنة	15	15%
من 31 إلى 40 سنة	32	32%
من 41 إلى 50 سنة	18	18%
من 51 إلى 55 سنة	19	19%
أكثر من 55 سنة	16	16%
المجموع	100	100%

مصدر: من إعداد الطالبتين.

الشكل رقم 07 : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.



الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح لنا من خلال شكل توزيع النسب حسب السن للأفراد العينة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى التي تتراوح أعمارهم من 21 إلى 30 بنسبة مئوية بلغت 15% بمجموع تكرار 15 عامل و من 31 إلى 40 بنسبة مئوية بلغت 32% بمجموع تكرار 32 عامل و من 41 إلى 50 بنسبة مئوية بلغت 18% بمجموع تكرار 18 عامل و من 51 إلى 55 بنسبة مئوية بلغت 19% بمجموع تكرار 19 عامل و من فما 55 فوق بنسبة مئوية بلغت 16% بمجموع تكرار 16 عامل .

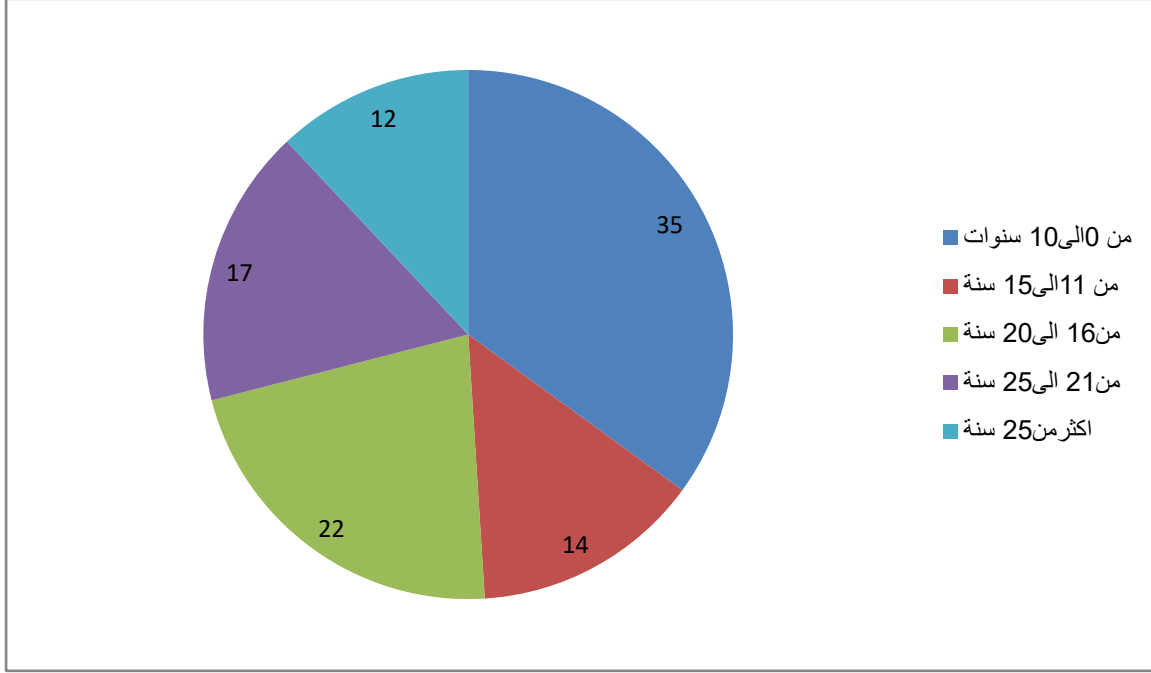
3/توزيع القوى العاملة حسب الاقدمية :

الجدول رقم 03 : توزيع عينة الدراسة حسب توزيع القوى العاملة حسب الاقدمية.

النسبة	التكرار	توزيع القوى العاملة حسب الاقدمية
35%	35	من 0 إلى 10 سنوات
14%	14	من 11 إلى 15 سنة
22%	22	من 16 إلى 20 سنة
17%	17	من 21 إلى 25 سنة
12%	12	أكثر من 25 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 08 : يبين توزيع القوى العاملة حسب الاقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع القوى العاملة حسب الاقدمية نجد أن الأكثرية لا تتعدى اقدميتهم 10 سنوات بنسبة مئوية 35% إذ بلغ تكرارهم 35 عامل، إما الفئة الثانية التي لا تتعدى اقدميتها 15 سنة تبلغ نسبتهم 14% بمعدل تكرار 14 عامل ثم تليها التي لا تتعدى اقدميتهم 20 سنة بنسبة مئوية 22% وبمعدل تكرار 22 عامل، ومن ثم الفئة التي لا تتعدى اقدميتها 25 سنة بنسبة مئوية 17% بمعدل تكرار 17 عامل، وأخيرا بالنسبة للفئة التي تعد الأقدم هي التي تتجاوز اقدميتها 25 سنة تقدر نسبتها المئوية 12% وبمعدل تكرار 12 عامل. من خلال نتائج تحليل الجدول يعطي مؤشرا جيدا بالنسبة إلى المؤسسة من اجل الاستفادة القصوى من كفاءة عمالها من خلال إدراج المزيد من المسؤوليات وإتاحة الفرص.

المطلب الثاني : اتجاهات الاتصال الداخلي وأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم.

أولا : اتجاهات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم.

لفهم حقيقة وواقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم قمنا بوضع 8 عبارات تدخل ضمن المحور الثاني من الاستبيان و بناءا على الإجابات المتحصل عليها أجرينا دراسة تحليلية :

جدول رقم (4): اتجاهات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم-

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
موافق	0.89	1.87	100	1	9	1	54	35	تصلك المعلومات في الوقت المناسب
			100 %	1	9	1	54	35	%
موافق	0.88	2.06	100	3	7	3	67	20	تشجعك الإدارة على الاتصال بها
			100 %	3	7	3	67	20	%
موافق	0.79	1.98	100	0	7	9	59	25	تفضل العمل ضمن فريق العمل لأنه يسهل عملية الاتصال
			100 %	0	7	9	59	25	%
غير موافق	0.71	3.60	100	1	69	20	9	1	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك
			100 %	1	69	20	9	1	%
موافق بشدة	0.65	1.49	100	0	2	3	37	58	يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين
			100 %	0	2	3	37	58	%

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

موافق بشدة	0.75	1.57	100	0	5	1	40	54	تكرار	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة و الواضحة لك
			100 %	0	5	1	40	54	%	
غير موافق	0.93	3.72	100	12	65	10	9	4	تكرار	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك
			100 %	12	65	10	9	4	%	
موافق بشدة	0.55	1.52	100	0	0	3	46	51	تكرار	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في سير المؤسسة
			100 %	0	0	3	46	51	%	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (4): نلاحظ أن عينة الدراسة الموافقة بشدة على وصول على المعلومات الأزمة في الوقت المناسب إليهم بلغت نسبتهم 25% بمجموع تكرار 35 عامل، في حين أن الفئة الثانية الموافقة في الرأي بلغت نسبتهم 54% بمجموع تكرار 54 عاملا، أما الفئة المحايدة بلغت النسبة بـ 1%، ثم جاءت الفئة غير الموافقة الرأي بنسبة 9% بتكرار 9 عاملا، أما الفئة غير الموافقة بشدة بلغت النسبة بـ 1%، حيث بلغ المتوسط الحسابي لوصول المعلومات في الوقت المناسب إليهم بـ 1,87 أما الانحراف المعياري قدر بـ 0,89، بتقدير موافق، هذا يوضح ترتيب المعلومات عبر الاتصال النازل بشكل حسن وحيد، فهي تصل إلى العاملين في الوقت المناسب

بالنسبة إلى تشجيع الإدارة العاملين على الاتصال بها بلغت نسبة الموافقين بشدة بمجموع تكرار 20 عامل، أما الفئة الموافقة بلغت نسبتها 67% بمجموع تكرار 67 عامل، أما الفئة المحايدة بلغت النسبة 3%، ثم جاءت الفئة غير الموافقة بلغت النسبة 3%، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,06، والانحراف المعياري قدر بـ 0,88، بدرجة تقدير موافق، هنا نلاحظ أن الإدارة تتصل بعمالها وتشجعهم على الاتصال بها.

تري أن أغلبية العينة المدروسة التي تفضل العمل ضمن فريق لتسهيل عملية الاتصال، بلغت نسبة الموافقة بشدة عليها بـ 25% بمجموع تكرار 25 عاملا، أما نسبة الموافقة بلغت بمجموع تكرار 59 عاملا، أما الفئة المحايدة بلغت نسبتها 9% بمجموع تكرار 9 عاملا، وبنسبة للفئة غير الموافقة نسبتها 7% بتكرار 7 عاملا، في حين لا توجد إجابة بغير موافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,98، أما

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

الانحراف المعياري بقدر ب 0,79، بدرجة تقدير موافق، وهذا حسب أفراد العينة يعود إلى نوع وطبيعة العمل المراد إنجازه، إذ هناك أعمال تتطلب مشاركة جماعية، بينما هناك أعمال تتطلب مجهود فردي.

هناك أعمال تتطلب مشاركة جماعية، بينما هناك أعمال تتطلب مجهود فردي.

أما بالنسبة لإيجاد الصعوبات للاتصال برئيسهم بلغت نسبة الموافقة بشدة ب 1%، أما نسبة الموافقة بلغت 9%، أما الفئة المحايدة بلغت النسبة 20% بمجموع 20 عاملا، في حين نسبة غير موافق بلغت 69%، بمجموع تكرار 69 عاملا، أما نسبة غير موافق بشدة بلغت 1%، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,60، وانحراف معياري 0,71، بدرجة تقدير غير موافق، وهذا يوضح أن أغلبية العاملين لا يجدون صعوبة في الاتصال برئيسهم.

أغلبية العينة المدروسة توافق بشدة على عمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين حيث بلغت النسبة 58% بمجموع تكرار 58 عاملا، أما نسبة الموافقة تقدر ب 37% بمجموع تكرار 37 عاملا، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة ب 3%، ونسبة تقدير موافق بشدة، وهذا يدل على التأثير الإيجابي للاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم على العاملين.

يتضح لنا أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على عمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة إليهم، حيث بلغت النسبة 54% بمجموع تكرار 54 عاملا، أما نسبة الموافقة بلغت 40% بمجموع تكرار 40 عاملا، و1% نسبة الفئة المحايدة، أما الفئة غير الموافقة بلغت النسبة ب 5% بتكرار 5 عاملا، حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري يقدر ب 0,75، بدرجة تقدير موافق بشدة، هذا يوضح أن 57,1 الاتصال داخل المؤسسة يعمل على توفير المعلومات المناسبة والواضحة لهم في مساعدتهم على تأدية مهامهم

يعبر الجدول من خلال النسب على تفوق الاتصال الرسمي، وهذا راجع إلى مدى تطور ثقافة الاتصال القوية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، والمعبر عنه بنسبة 65%، غير موافقين على اعتبار الاتصال غير الرسمي ضروري نقل المعلومات بمجموع تكرار عاملا، بينما يعطي البعض الآخر موافقتهم بشدة بنسبة 4%، أما نسبة الموافقة بلغت 9%، 65% في حين بلغت نسبة المحايدة وغير موافق بشدة ب 10% و12% بمجموع تكرار 10 عاملا و12 عاملا على التوالي، بمتوسط حسابي 3,72، وانحراف معياري بلغ 0,93 بدرجة تقدير غير موافق

بلغت نسبة الموافقة بشدة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة الإلكترونية والتفاعلية للمشاركة في سير المؤسسة ب 51% بمجموع تكرار 51 عاملا، أما الفئة الموافقة بلغت النسبة 46% بمجموع تكرار 46 عاملا، في حين نسبة المحايدة بلغت 3%، بمتوسط حسابي 1,52، وانحراف معياري يقدر ب 0,55، بدرجة تقدير موافق بشدة، وهذا يدل على استخدام بشدة الوسائل الحديثة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة
الجزائرية للاتصالات بمستغانم

ثانيا: أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم.

لدراسة أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ارتأينا لوضع 8 عبارات التي تمثل المحور الثالث من الاستبيان و من خلال الإجابات المتحصل عليها أجرينا دراسة تحليلية كما يلي:

جدول رقم (05) : أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم.

التقدير	الانح راف المعيا ري	المتو سط الح سابي	المجم وع	غير موافق بشدة	غير موافق	محا يد	موا فق	موافق بشدة	العبارات
موافق	1.02	1.82	100	6	2	3	46	43	تكرار لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى
			100 %	6	2	3	46	43	%
موافق	1.06	2.06	100	3	10	11	42	34	تشارك في اتخاذ القرارات و هذا يساعد في تحسين أدائك
			100 %	3	10	11	42	34	%
موافق بشدة	0.64	1.55	100	0	1	5	42	52	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك
			100 %	0	1	5	42	52	%
موافق بشدة	0.88	1.52	100	2	3	5	25	65	تعتبر تقييم الإدارة أدائك عملية مهمة جدا
			100 %	2	3	5	25	65	%
موافق بشدة	0.78	1.57	100	1	1	9	32	57	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المؤسسة
			100 %	1	1	9	32	57	%
موافق	0.72	1.81	100	1	3	3	62	31	تحصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي
			100	1	3	3	62	31	%

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

									بشكل جيد	
									%	
موافق بشدة	0.70	1.52	100	0	1	6	36	57	تكرار	تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك
			100	0	1	6	36	57	%	
موافق	1.12	2.07	100	5	7	15	36	37	تكرار	أدائك في العمل بوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة
			100	5	7	15	36	37	%	

مصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (5) : نلاحظ أن أغلبية عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم يبذلون جهودهم في أداء عملهم و لديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى ، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 43% مجموع تكرار 43 عاملا، أما نسبة الموافقة بلغت 46% بمجموع 46 عاملا، ثم جاءت فئة المحايدة بنسبة 3% و نسبة غير موافق و غير موافق بشدة 2% و 6% على التوالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.82، أما الانحراف المعياري 1.02، بدرجة تقدير موافق، وهذا يدل على أن العاملين لديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى و بذل مجهود أكبر.

كما نرى أن العمال اعليهم يشاركون في اتخاذ القرار لتحسين الأداء، حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة ونسبة الموافقة 34% و 42% بمجموع تكرار 34 عاملا و 42 عاملا على التوالي، أما نسبة المحايدة وغير الموافقة بلغت نسبتهم 11% و 10% بمجموع تكرار 11 عاملا و 10 عمال على التوالي، في حين بلغت نسبة غير الموافقة بشدة 3% بمتوسط حسابي يقدر ب 2.06، وانحراف معياري بلغ 1.06، بدرجة تقدير موافق، وهذا يوضح أن الإدارة تسمع لآراء وافكار عمالها وتعطيهم فرصة لاتخاذ القرار الصحيح، وهذا يشجعهم بتحسين أدائهم.

بلغت نسبة الموافقة بشدة على التفكير في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم خلال أداء عملهم بمجموع تكرار 52 عاملا، و نسبة الموافقة بلغت 42% بمجموع تكرار 42 عاملا، أما نسبة الفئة المحايدة وغير الموافقة بلغت 5% و 1% على التوالي بمتوسط حسابي 1.55، وانحراف معياري 0.64، بدرجة تقدير موافق بشدة، و هذا يوضح أن الإدارة تشرك عمالها في إعطاء الحلول للمشاكل التي يواجهونها.

العاملين يعتبرون إن تقييم الإدارة لأدائهم عملية مهمة جدا، حيث بلغت نسبة الفئة الموافقة بشدة 65% بمجموع تكرار 65 عاملا، ونسبة الموافقة بلغت 25% بمجموع تكرار 25 عاملا، إما نسبة الفئة المحايدة و

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

غير الموافقة وغير الموافقة بشدة بلغت 5% و3% و2% على التوالي، بمتوسط حسابي، 1.52 وانحراف معياري يقدر ب 0.88، بدرجة تقدير موافق بشدة، وهذا يوضح ان عملية تقييم الأداء فمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم مهمة جدا بالنسبة للعاملين لتحسين الأداء.

وفيما يخص نسبة الموافقة بشدة و نسبة الموافقة لتحسين الأداء يساهم في تحسين أداء المؤسسة بلغت على التوالي 57% و32% بمجموع تكرار 57 عاملا و 32 عاملا، أما نسبة الفئة المحايدة بلغت 9% مجموع تكرار 9 عاملا، إما نسبة غير موافق وغير موافق بشدة بلغت 1% بكلا الإجابتين بمتوسط حسابي يقدر ب 1.57، وانحراف معياري 0.78، بدرجة تقدير موافق بشدة، وهذا يوضح أن تحسين أداء العاملين في المؤسسة ضروري جدا لأنه يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.

كما تبين إن نسبة الموافقة بشدة للعاملين على أن حصولهم على التدريب المناسب يجعلهم أكثر قدرة على العمل بشكل جيد بلغت 31% بتكرار 31 عاملا، إما نسبة الموافقة بلغت 62% بمجموع تكرار 62 عاملا، في حيث بلغت نسبة الفئة المحايدة و غير الموافقة و غير الموافقة بشدة ب 3% و 3% و 1% على التوالي، بمتوسط حسابي 1.81، وانحراف معياري 0.72، بدرجة تقدير موافق، وهذا يوضح أن عملية التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحسين أداء العاملين وتجعلهم أكثر قدرة لبذل مجهود أكبر والقيام بالعمل بشكل جيد.

إما من حيث الاستفادة من رصيد ما تعلمونه من خبرات لتحقيق الإبداع في أداء العمل ، بلغت نسبة الموافقة بشدة و نسبة الموافقة ب 57% و36% بمجموع تكرار 57 عاملا و 36 عاملا على التوالي، إما نسبة غير الموافقة و غير الموافقة بشدة بلغت على التوالي 6% و 1%، بمتوسط حسابي 1.52، وانحراف معياري 0.70، بدرجة تقدير موافق بشدة، وهذا يوضح أن العاملين يكتسبون خبرة مما يتعلمون ويستفيدون منها.

نرى أيضا أن أداء اغلب العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة ونسبة الموافقة ب 37% و 6% على التوالي، إما نسبة الفئة المحايدة بلغت ، في حين نسبة الفئة غير الموافقة وغير الموافقة بشدة بلغت 7% و 0% على التوالي، بمتوسط حسابي 2.07، وانحراف معياري 1.12، بدرجة تقدير موافق، وهذا يدل أن المشرف المباشر يكافئ العاملين على أدائهم الحسن ويصفه بالكفاءة والفعالية.

ثالثا: اثرالاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم

لمعرفة كيفية تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم قمنا بوضع 9 عبارات تمثل المحور الرابع من الاستبيان ومن خلال الإجابات المتحصل عليها أجرينا دراسة تحليلية كما يلي :

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة
الجزائرية للاتصالات بمستغانم

جدول رقم 06: اثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
موافق بشدة	0.72	1.57	100	0	3	5	38	54	تكرار الاتصال الداخلي له دور في تحديد و تقييم أدائك
			100 %	0	3	5	38	54 %	
موافق	0.01	2.18	100	3	13	5	57	22	تكرار يتواصل رئيسك معك لإبلاغك تقارير تقييم أدائك
			100 %	3	13	5	57	22 %	
موافق بشدة	0.71	1.56	100	0	3	4	39	54	تكرار يوفر الاتصال الداخلي المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين انجاز العمل
			100 %	0		4	39	54 %	
موافق بشدة	0.61	1.49	100	0	1	3	40	56	تكرار يعزز الاتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية
			100 %	0	1	3	40	56 %	
موافق بشدة	0.71	1.67	100	1	1	5	50	43	تكرار للاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة و بالتالي تصحيح الانحرافات
			100 %	1	1	5	50	43 %	
موافق	0.71	1.99	100	2	2	7	71	18	تكرار نظام الاتصال السائد في مؤسستك يؤدي الى تحسين أدائك
			100 %	2	2	7	71	18 %	
موافق	0.71	2.01	100	1	5	5	72	17	تكرار قنوات الاتصال

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

			100 %	1	5	5	72	17	%	المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن
موافق بشدة	0.88	1.72	100	2	3	8	39	48	تكرار	عدم الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين سبب رئيسي في تراجع مستوى الأداء
			100 %	2	3	8	39	48	%	
موافق بشدة	0.71	1.54	100	1	0	7	36	56	تكرار	يساعد الاتصال الداخلي على الإبداع و الابتكار في العمل
			100 %	1	0	7	36	56	%	

ال

مصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (6) : نرى نسبة الموافقة بشدة على إن الاتصال الداخلي له دور في تحديد وتقييم أداء العاملين بلغت 54% بمجموع تكرار 54 عاملا، أما نسبة الموافقة بلغت 38% بمجموع تكرار 38 عاملا، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة وغير الموافقة ب 5% و3% على التوالي، بمتوسط حسابي 1,57 وانحراف معياري 0,72 بدرجة تقدير موافق بشدة، وهذا يوح إن الاتصال الداخلي له أهمية كبيرة في التأثير على أداء العاملين وفي تقييم الأداء.

أما نسبة الموافقة بشدة ونسبة الموافقة على تواصل الرئيس مع العامل لإبلاغه تقارير تقييم أدائه بلغت 22% و57% بمجموع تكرار 22 عاملا و57 عاملا على التوالي، أما نسبة المحايدة وغير الموافقة وغير الموافقة بشدة بلغت على التوالي 5% و13% وبمجموع تكرار 5 عمال و3 عاملا و3 عمال، بمتوسط حسابي 2,18، وانحراف معياري 1,01، بدرجة تقدير موافق، وهذا ما لحظناه أثناء فترة تربصنا، حيث تعقد الإدارة اجتماعات دورية من اجل معاينة مستوى الأداء، تحسينه، طرح المشاكل و إيجاد الحلول .

الملاحظة من الجدول نسبة موافقة بشدة لأفراد عينة الدراسة حول مميزات الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم فهم يرون أن الاتصال حلقة وصل بينهم وبين رؤسائهم، المساعد و المحفز لهم في أدائهم، بنسبة عالية 54% بمجموع تكرار 54 عاملا، أما نسبة الموافقة بلغت 39% بمجموع تكرار 39 عاملا، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة وغير الموافقة 4% و على التوالي، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 1,56، والانحراف المعياري 0,71، بدرجة تقدير موافق بشدة .

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

ويتضح لنا إن الفئة الأكبر، المعبرة بمواقف بشدة على أن الاتصال يعزز روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع إنتاجية العمل بلغت النسبة 56% بمجموع تكرار 56 عاملا، ونسبة الموافقة بلغت 40% بمجموع تكرار 40 عاملا، وهذا راجع إلى ثقافة الفرد العامل داخل المؤسسة نظرا لما يميز طبيعة النشاط من صعوبة تتطلب العمل ضمن فريق عمل واحد، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة وغير الموافقة ب 3% و 1% بمتوسط حسابي 1,49، وانحراف معياري 0,61، بدرجة تقدير موافق لشدة . نرى أيضا أن جهاز الاتصال الداخلي بالمؤسسة يفعل الرقابة من اجل تصحيح الانحراف تحسين الأداء ، هذا ما عبرت عنه الفئة الموافقة بنسبة 43% و 50% بمجموع تكرار 43 عاملا و 50 عاملا على التوالي و بمتوسط حسابي 1,67 ، وانحراف معياري 0,71 ، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة 5%، ونسبة الفئة غير الموافقة وغير الموافقة بشدة بلغت ب 1%، بدرجة تقدير موافق بشدة .

يبين الجدول أن أفراد العينة المدروسة اجمعوا على أن النظام الاتصال السائد في المؤسسة يؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة موافق بشدة 18% بمجموع 18 عاملا، ونسبة الموافقة بدرجة عالية قدرت ب 71% بمجموع تكرار 71 عاملا، في حين بلغت نسبة الفئة غير الموافقة وغير الموافقة بشدة بلغت 7% و 2% و 2% على التوالي، بمتوسط حسابي 1,99، وانحراف معياري 0,71، بدرجة تقدير موافق ، وهذا راجع إلى مجهودات النوعية المبذولة من طرف الإدارة إضافة إلى استخدام الوسائل الاتصالية التكنولوجية الحديثة، كل هذا من شأنه المساهمة في تحسين أداء العاملين.

كما تقدر نسبة الموافقة بشدة على قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن بلغت 17% بمجموع تكرار 17 عاملا، إما نسبة الموافقة بلغت بدرجة عالية 72% بمجموع تكرار 72 عاملا، حيث قدر المتوسط الحسابي 2,01 ، والانحراف المعياري 0,71، بدرجة تقدير موافق، وهذا لان إستراتيجية الشركة الأولى هي التكوين، واعتماد برامج تكوينية دورية مواكبة لأحدث التكنولوجيات الاتصالية، إضافة إلى مكانتها وحجمها ودورها في الاقتصاد الجزائري، في حين اقل ثلاث نسب معبرة بمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة بلغت على التوالي 5% و 5% و 1% بمجموع تكرار 5 عمال، 5 عمال و عامل واحد.

نلاحظ أن أكثر من نصف العينة المدروسة ترى أن عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين سبب في تراجع مستوى الأداء بنسبة 48% موافق بشدة بمجموع تكرار 48 عاملا، ونسبة 39% موافق بمجموع تكرار 39 عاملا وبمتوسط حسابي 1,72 وانحراف معياري 0,88 وبدرجة تقدير موافق بشدة وتأتي اقل النسب الأخرى ب 8% محايد و 3% غير موافق و 2% غير موافق بشدة، بمجموع تكرار 8 عمال و عمال وعاملين على التوالي .

حسب إجابات أفراد هذه العينة يتضح أن هذه المؤسسة تفتح مجالات النقاش والحوار والتواصل الفعال مع العمال لتقديم اقتراحاتهم وأرائهم حول قضايا العمل.

كما تقدر نسبة الموافقة بشدة على إن الاتصال الداخلي يساعد على الإبداع والابتكار في العمل ب 56% بمجموع تكرار 56 عاملا، إما نسبة الموافقة تقدر ب 36% بمجموع تكرار 36 عاملا في حين أن نسبة الفئة المحايدة و الفئة الغير الموافقة بشدة بلغت 7% و 0% و 1% على التوالي، بمتوسط حسابي 1,54

الجزائرية للاتصالات بمستغانم

وانحراف معياري 0,71، بدرجة تقدير موافق بشدة، وهذا يوضح إن الاتصال الداخلي يلعب دور في الإبداع والابتكار في العمل ويساعد الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم ومن هذا تتضح العلاقة بين الاتصال والأداء بحيث نلاحظ أن بينهما علاقة قوية نستنتج أن الاتصال يؤثر على أداء العمال ويمكن لهذا التأثير أن يكون سلبيا أو إيجابيا حسب وفرة وإمكانية الاتصالات ووسائلها .

المطلب الثالث: دور الإيصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة اتصالات الجزائر بمستغانم.

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي في شركة اتصالات الجزائر بمستغانم يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إيجابا حيث يؤدي إلى تحسينه للأفضل، وذلك بتعزيز العمل الجماعي وروح الفريق داخل المؤسسة وبناء الثقة بين الموظفين وتدعيمها، وكذلك بناء الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وفتح المجال للعاملين بتقديم اقتراحات لتحسين أو تطوير جوانب معينة من نشاط المؤسسة إضافة إلى ذلك السماح للعاملين بأداء آرائهم وإعطاء أفكارهم لحل مشكلة ما أو المشاركة في اتخاذ قرار معين يخص مؤسسة.

وأیضا القيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من قبل الرئيس المباشر في شركة اتصالات الجزائر، وتقديم تقارير التقييم لهم، وكذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتشجيعهم على تقديم الأفضل في أداء مهامهم.

الفصل الثالث واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية للاتصالات بمستغانم

خلاصة الفصل :

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي أجريتها في مؤسسة اتصالات الجزائر لوحدة مستغانم حول الموضوع "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة"، لاحظنا أن عملية الاتصال في هذه المؤسسة تتم من خلال بناء مترابط ومتماسك بين العاملين فيما بينهم، فالإتصال فيها ذو اتجاهين، هذا ما يسمح للعاملين الاشتراك في اتخاذ القرارات عن طريق استعمال وسائل، وطرق الإتصال المناسبة لذلك.

نظراً لكون العنصر البشري القوة المحركة لجميع المهام وعملية الاتصال الداخلي في المنظمة، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم به وتحافظ عليه من خلال تدريبه وتكوينه وتحفيزه معنوياً ومادياً، لكي تتميز بأداء أعمالها في المستوى المطلوب.

وللإتصال أثر كبير في رفع الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وهذا من خلال وجود عملية اتصالية ونظام اتصالي فعال للمنظمة، وكذلك يساهم بصورة كبيرة في خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعمل، وتبعث في أفراد المنظمة روح التعاون والتفاهم فيما بينهم، وتقوي فيهم الانتماء في العمل فيتغير سلوك العاملين إلى الأفضل مما يؤدي إلى ارتفاع في نسبة أداءهم الوظيفي في المنظمة.

خاتمة عامة

الخاتمة

الاتصال داخل المنظمة ليس مجرد عملية توصيل للمعلومات والأوامر فقط، بل هو عملية تفاعل وتبادل، يعمل كمنبه لسلوك العاملين، فهو وسيلة ضرورية لتفعيل أدائهم الوظيفي، ذلك يؤدي إلى أهمية إدراك العامل ما الذي عليه عمله، كيف يمكن عمله، ولماذا يعمله

فالاتصال الداخلي في المنظمة يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية والبشرية التي يتحرك من خلالها، والأشكال والطرق والقنوات التي يتخذها، للوصول إلى النتائج التي تجعل المنظمة تسير بشكل أحسن وناجح.

يؤدي الاتصال الداخلي دورا جد مهم داخل المؤسسات الإدارية من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين العاملين مما يؤدي إلى التحفيز في أدائهم من أجل المصلحة العامة وهذا لتحقيق نجاح المنظمة.

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي وتم الاعتماد على فصلين نظريين تطرقنا فيهما لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على مختلف المصادر والمراجع، أما الجانب التطبيقي فقد تمثل في دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم.

وأكدت هذه الدراسة على أن الاتصال الداخلي له جانب جد مهم وأساسي في المنظمة يستحق البحث والتطوير في وسائله كما أنه عامل مساهم بدرجة كبيرة في الرفع والتحسين من مكانة ومستوى الأداء الوظيفي ويكتسب العامل من خلالها المهارات الأساسية والتقنيات الحديثة، إضافة إلى دورها في تحسين كفاءة الفرد وتحفيز العاملين

وانطلاقا من الفرضيات المقترحة المحتملة، حيث لخصنا اختبار صحة الفرضيات، نتائج الدراسة، التوصيات، والآفاق المستقبلية على النحو التالي:

اختبار صحة الفرضيات: بالنظر إلى الإشكالية التي قمنا بدراستها في هذا البحث وكذا التساؤلات التي حاولنا الإجابة عنها والفرضيات التي وضعناها وعملنا على إثبات صحتها أو نفيها، ومنه يمكن أن نستنتج بأن للاتصال الداخلي في المنظمة دورا كبيرا وفعالاً في تحسين أداء العاملين، ويظهر هذا الدور من خلال اختبار الفرضيات التالية

أثبتت بعض الدراسات أن الاتصال الفعال له علاقة مباشرة بالرضا عن العمل والأداء وتحفيز وزيادة حماس العاملين للعم، نقصد بالحوافز هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية .

والاتصال الفعال يؤدي إلى الحصول على رضا أكبر في العمل وتحسين وتفعيل أداء العاملين، فالعامل يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشجع على التعاون والتنسيق، إثبات الفرضية من خلال الاستبيان.

الفرضية الأولى

يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد البشري للمنظمة وذلك من خلال توفير البيئة الملائمة للعمل

انطلاقاً من العرض المقدم في الفصل الأول، وما تم التأكيد منه من قبل العاملين في الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، فإن الاتصال الداخلي الفعال للمنظمة قد حاز أهمية بالغة ودوراً كبيراً خاصة في أداء العاملين فمن خلال سير الاتصال الحسن تكون المنظمة سائرة في طريق النجاح وإستمراريتها وضمان بقاءها ووجود حافز للعاملين والحصول على الرضا الوظيفي.

الاتصال الداخلي يساهم في انسياب المعلومات لخلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المنظمة حتى تحقق أهدافها، فعملية الاتصال الداخلي تبرر كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة إنما تستمر طوال حياة المنظمة كل هذه الوظائف تعمل من خلال تبادل وانسياب المعلومات بطريقة جيدة.

الفرضية الثانية

العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المنظمة تظهر من خلال الأداء الوظيفي للعاملين

بالاعتماد على الفصل الثاني، والدراسة الميدانية في الفصل الثالث، يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين حيث يؤدي إلى تحسينه إلى الأفضل كتحقيق انتمائه للمنظمة وكذا منحه الفرصة لمشاركته الفعالة في تحقيق أهدافها وشعوره وإحساسه بمعنى وظيفته وتحقيق رضا الوظيفي واكتساب المعرفة والمهارة وتطوير مستوى أدائه، منها ما هو متعلق بالمنظمة من خلال المحافظة على العنصر البشري والتقليل من نسبة تسرب العاملين بها والمساهمة في برامج التطوير للوصول إلى تحسين علاقاته مع زملائه في المنظمة وتقوية العلاقات وتحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء وهناك عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين في المنظمة وتتمثل هذه العوامل في:

_ طرق ممارسة سلطة الثقافة ومناخ السائدين.

_ عدم تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات وبيئة العمل الداخلي.

بحيث يؤثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين رغم الأهمية التي يكتسبها من خلال اعتباره عملية حيوية وغير جامدة للعاملين والمنظمة

الفرضية الثالثة:

_ الاتصال الداخلي الفعال يحسن من أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم، ووضع إستراتيجية اتصالية ضرورية من أجل تحقيق أداء فعال وأحسن للأداء الوظيفي وللمنظمة ككل

_ من خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثالث توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي للعاملين في المنظمة يؤثر إيجاباً حيث يؤدي إلى تحسينه إلى الأفضل والسماح للعاملين بإعطاء أفكار لحل مشاكل والمشاركة في اتخاذ قرار معين يخص المنظمة، وتعزيز العمل الجماعي وروح الفريق وبناء ثقة بين الموظفين داخل المنظمة.

_ القيام بعملية تقييم أداء العاملين من قبل الرئيس المباشر في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم وتقديم تقارير التقييم لهم وكذلك يقدمون حوافز مادية و حوافز معنوية للعاملين وتشجيعهم على تقديم الأفضل في أداء مهامهم.

- وكذلك من خلال الفصل الثاني وكذا الدراسة الميدانية في الفصل الثالث من أجل تحقق هذه الفرضية ومتضمن اقتراحاتنا ضرورة وضع إستراتيجية للاتصال الداخلي إذ أردنا النهوض به وتفعيله، وهدف من وضع هذه الأخيرة يتمثل في إيجاد حلول للمعوقات والمشاكل العملية الاتصالية داخل المنظمة ويتمثل دور هذه الإستراتيجية فيما يلي:

_ توفير المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم

_ خلق عمل جماعي

_ منح تحفيزات للعاملين من أجل تحقيق رضاهم الوظيفي.

- تقوية العلاقات وتحسين قنوات الاتصال بين العاملين ورؤسائهم.

نتائج الدراسة

لا وجود لأي عملية بحثية علمية إلا ووجود نتائج مرافقة لها من خلال هذه الدراسة المتعلقة بعلاقة الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في المنظمة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها في ما يلي:

_ هناك علاقة قوية بين الأداء الوظيفي والاتصال الداخلي ككل حيث لا يمكن التفريق بينهما لقوة التشابك ونوع تلك العلاقة، فتحسن أداء الفرد وجودة عمله يرافقه مباشرة تحسن الأداء الكلي للمنظمة.

_ وجود علاقة طردية قوية إيجابية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي حيث كلما كان تطبيق الاتصال الداخلي أحسن كلما كان الأداء الوظيفي أفضل بالتالي:

_ بقاء واستمرارية المنظمة وكذا تحسين أدائها ككل

_ يحظى الاتصال الداخلي في الموجب بمكانة هامة ويسمى جهاز الاتصال الداخلي، يدخل ضمن أهدافها الإستراتيجية، فهو يرتكز على نوعية استخدام الأساليب الاتصالية والتحكم في تقنياتها، وتأمين التنسيق مع الصورة الخارجية للمنظمة، كما تستخدم إدارة المركب نظام خاص بتحسين الأداء فيها، والذي ينعكس بدوره على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر الأم ما يؤكد أفراد عينة الدراسة أن الاتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

_ وكذلك توصلنا في الدراسة بوجود أهمية كبيرة للاتصال الداخلي في المؤسسة حيث يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المنظمة باعتباره وظيفة داخل المنظمة تهتم بتخطيط وتطوير العملية الاتصالية

_ العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، هي علاقة تأثير وتأثر، أي كلما كان الاتصال الفعال يؤدي دورا حيويا ومؤثرا في أداء العاملين، كلما كان الأداء حسنا ومستوى الإنتاجية مرتفع.

_ إن تقنيات الاتصال الحديثة تساعد العمال في عملية الاتصال فيما بينهم، من حيث السرعة و الفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات، وقد استفادت مؤسسة الدراسة من هذه التقنيات وقامت بتوظيفها حسب الغرض منها.

التوصيات والاقتراحات

عند الوقوف على واقع الاتصالات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم سنعرض بعض منها في مايلي

_ التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة، وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي.

_ مواكبة التطورات العالمية بتطوير الموارد البشرية و إعدادها بشكل مؤهل يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة ووضوح دون أن يكون هناك تداخل في الاختصاصات

_ العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عن طريق تطوير العاملين في المجالات الشفوية، الكتابية والإدراكية وتدريبهم على ذلك

الآفاق المستقبلية

_ إن موضوع الدراسة هو الجزء من الكل وركزنا في دراستنا على الاتصال الداخلي في المؤسسة بصفة عامة ووضعيتها الحالية في المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، إن هذا التركيز هدفه التحقق من تأثيره أو عدم تأثيره على الموظفين نحو تحسينه وتطويره داخل المؤسسة

_ وقمنا بتجسيد كل هذا في دراستنا الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر -مستغانم- كنموذج لدراستنا من أجل تعميمها على باقي المؤسسات في هذا الميدان.

_ بالنسبة لميدان الاتصال الواسع والمفتوح للمساهمة في إثراء دراسات أخرى لاحقة، نقترح منها

_ دور تقنيات الاتصال الحديثة في تنفيذ الأعمال في المنظمة.

_ الأداء الوظيفي الحسن كمدخل لتحقيق التميز في المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. إبراهيم محمد محاسنة "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق". ط 1 دار الجريد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2013
2. انس عبد الباسط عباس. "إدارة الموارد البشرية". ط1. دار المسيرة. عمان. 2011.
3. جمال الدين لعويسات. "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري". ط 1. بوزريعة الجزائر. دار هومة للنشر. إصدار. 2003.
4. حسن رواه محمد ادارة الموارد البشرية دارالجامعية الاسكندرية مصر 2000
5. حسين حريم. "السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات". دار زهران للنشر والتوزيع القاهرة (د س ن ص) 1997.
6. حمزة محمد دودين. "التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام". ط 1. دار المسيرة للنشر. عمان. الأردن 2010.
7. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن 2003
8. الخزامي. عبد الحكيم احمد. "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. تقييم الأداء". ج. 2. مكتبة ابن سينا. القاهرة. مصر. 1999.
9. ربحي مصطفى عليان. "طرق جميع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي". ط 1. دار صفاء للنشر. عمان. الأردن. 2003.
10. زهير ثابت "كيف تقيم الشركات والعاملين". دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة 2001
11. زهير ثابت "كيف تقيم الشركات والعاملين". دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة 2001
12. سهيلة محمد عباس. علي حسن علي. "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر الأردن 1990
13. عبد الرزاق رحاحلة , زكرياء احمد عزام , السلوك التنظيمي في المنظمات , ط 1 دار مكتبة المجتمع العربي للنشر, الاردن عمان 2011
14. عبد الرزاق رحاحلة. زكرياء احمد عزام . "السلوك التنظيمي في المنظمات" . ط 1 دار مكتبة المجتمع العربي للنشر الأردن عمان 2011
15. عصام سليمان موسى. "المدخل إلى الاتصال الجماهيري". ط 4. مكتبة كتاني عمان 1990.
16. علي السلمي ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدون طبعة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع مصر 2001.

17. العميان محمود سلمان. "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". ط 2 دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن..عمان 2008
18. عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، دار خلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة الجزائر، طبعة الأولى 2011.
19. فاطمة حسين عواد. "الاتصال والاعلام التسويقي(د.ط) دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن عمان 2010
20. فاطمة حسين عواد. "الاتصال والإعلام التسويقي".(د ط) دارأسامة للنشر والتوزيع الأردن.عمان 2010.
21. فريد راغب التجار "التنمية الإدارية". دارالجامعية للطباعة والنشر والتوزيع مصر 01.01.2008.
22. الكلالده. طاهر محمود "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية". دار اليازوري. العلمية للنشر والتوزيع 2011
23. ماجد محمد الخياط. "أساليب البحث العلمي". ط1. دار الراية للنشر. عمان. الاردن. 2011.
24. محاسنة إبراهيم محمد. "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق". دار جريز للنشر والتوزيع عمان الاردن 2013
25. محمد احمد عبد النبي. "إدارة الموارد البشرية". ط1. دار زمزم للنشر. عمان. الأردن. 2010.
26. محمد الديس السردى. "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات".(د.ط) دار النشر والتوزيع. عمان الاردن 2010.
27. محمد الصيرفي. "الاتصالات الإدارية سلسلة الإصدارات التدريب الإداري". مؤسسة حورس الدولية للنشر مصر 2007.
28. محمد فريد. الصحن سعيد محمد المصري. "إدارة الأعمال". دارالجامعية للطبع والنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر. 1998
29. محمود احمد فايز عيسى يوسف قداد رجب مصطفى العليان مبادئ ووظائف المدير ط 1 دار النشر والتوزيع الاردن 2010.
30. ناصر دادي عدون الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دار المحمدية العامة الجزائر(د.ط) 2004.
31. ناصر قاسمي. "الاتصال في المؤسسة" دراسة تطبيقية ط 1 ديوان المطبوعات جامعة الجزائر 2011.
32. نجم عبد الله العزاوي. عباس حسن جواد. "الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية". ط. العربية. دار اليازوري للنشر. عمان. الأردن.

33. يوسف إبراهيم حيدر. "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات". دار النشر والتوزيع دمشق. 1990.

ب_رسائل ماجستير

1. العربي بن داود، "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، الجزائر جامعة متنوري فلسطين 2007.2008.

ج_مجلات

1. فرح روسان. "ماهية أنواع الاتصال". سوسن الزيارات أخر تحديد 26 فيفري. 2021
2. مجلة الأفاق. "علوم الإدارة والاقتصاد". جامعة مسيلة العدد 03.2018.
3. مريم ارفيس. "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة. دراسة تطبيقية. مجلة التغيير الاجتماعي" العدد 6 جامعة محمد خيضر بسكرة جزائر.

قائمة الملاحق

المحور الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.					
2	تشجعك الإدارة على الاتصال بها.					
3	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال و التواصل فيما بينكم.					
4	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك.					
5	يعمل الاتصال على إزالة الحواجز بين العاملين.					
6	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة و الموضحة لذلك.					
7	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك.					
8	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية و التفاعلية للمشاركة في تسيير المؤسسة.					

المصدر : من إعداد الطالبتين

المحور الثالث : أداء العاملين في المؤسسة.

الرقم	المعلومات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.					
2	تشارك في اتخاذ القرارات و هذا يساعد في					
3	تحسين أدائك.					
4	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي					
5	تواجهك خلال أداء عملك.					
6	تعتبر تقييم الإدارة أدائك عملية مهمة جدا.					
7	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء					
8	المؤسسة.					
	حصولي على التدريب المناسب يجعلني					
	أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.					
	تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات					
	لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك.					
	أدائك في العمل بوصف من قبل المشرف					
	المباشر بالكفاءة.					

المصدر : من إعداد الطالبتين.

قائمة الملاحق

المحور الرابع : اثرا لاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الاتصال الداخلي له دور في تحديد و					
2	تقييم أدائك.					
	يتواصل رئيسك معك لإبلاغك تقارير					
	تقييم أدائك.					
3	يوفر الاتصال الداخلي المناخ					
4	الايجابي الذي يرغب العاملين انجاز					
	العمل.					
5	يعزز الاتصال روح التعاون بين					
	العاملين مما يؤدي إلى رفع					
	الإنتاجية.					
6	للاتصال الداخلي دور في تفعيل					
7	الرقابة و بالتالي تصحيح					
	الانحرافات.					
	نظام الاتصال السائد في مؤسستك					
	يؤدي إلى تحسين أدائك.					
8	قنوات الاتصال المستخدمة في					
	مؤسستك تساعد على تدفق					
	المعلومات الضرورية للأداء الحسن.					
9	عدم الاتصال بين الرؤساء و					
	المرؤوسين سبب رئيسي في تراجع					
	مستوى الأداء.					
	يساعد الاتصال الداخلي على الإبداع					
	و الابتكار في العمل.					

المصدر : من إعداد الطالبتين.

ملخص:

لقد لخصت هذه الدراسة إلى وجود اثر للاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، ذلك أن الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة فاعلية العمال و يرفع إنتاجيتهم من خلال الحوافز التي يتلقونها و التي تجعلهم أكثر إقبالا على العمل و أكثر تقبلا و تأييدا للقرارات الإدارية المقترحة.

الكلمات المفتاحية

الاتصال, الاتصال الداخلي, الأداء الوظيفي, المنظمة, الإنتاجية.

Summary:

This study has concluded that there is an effect of internal communication in improving the job performance of employees, as internal communication leads to an increase in the effectiveness of workers and raises their productivity through the incentives they receive, which makes them more willing to work and more accepting and supportive of the proposed administrative decisions.

key words:

Communication, internal communication, job performance, organization, productivity.