

دور الاتصال الشامل في تحسين الأداء الوظيفي المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي - بولاية مستغانم -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الأستاذة:



من إعداد الطالبة:

❖ عوام إلهام

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	د/ صفاح أمال
مشرفة مقررة	د/ بن علي مليكة
مناقشا	د/ عيسى عبيدي



شكر وإهداء

الحمد لله وشكر الله الذي أنعم عليا بنعمة العلم.

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل أستاذ علمني حرفا في مشواري

الدراسي.

وأشكر الأستاذة الفاضلة المؤطرة " بن علي مليكة " .

وأهدي عملي المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال عمرهما

وإلى كل من أراد بي خيرا في الحياة.



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
II	شكر وإهداء.
III	فهرس المحتويات
IV	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
2	- إشكالية الدراسة.
2	- تساؤلات الدراسة.
2	- فرضيات الدراسة.
3	- أسباب اختيار الموضوع.
3	- أهداف الدراسة.
4	- أهمية الدراسة.
4	- تحديد المفاهيم.
5	- الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: الإطار النظري	
8	المبحث الأول: الاتصال الشامل.
8	المطلب الأول: تعريف الاتصال الشامل.
8	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الشامل.
10	المطلب الثالث: الوسائل الاتصال الشامل.
13	المطلب الرابع: الاتصال الداخلي والخارجي
38	المبحث الثاني الأداء الوظيفي.
38	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.
39	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.
40	المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي.
40	المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي.
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي	
43	- منهج الدراسة.

43	- أدوات الدراسة.
43	- مجتمع الدراسة.
44	المبحث الأول: مفهوم الوكالة وهيكلها التنظيمي ومهامها.
44	المطلب الأول: بطاقة فنية عن الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر.
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة التجارية لإتصالات الجزائر
47	المطلب الثالث: نشاطات الوكالة ومهامها
49	المبحث الثاني: دليل المقابلة
49	المطلب الأول: عرض وتحليل دليل المقابلة.
43	المطلب الثاني: نتائج الدراسة والتوصيات والاقتراحات.
56	خاتمة.
58	قائمة المصادر والمراجع.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع
19	الشكل رقم: (1) يوضح شبكة العجلة
19	الشكل رقم: (2) يوضح الاتصال السلسلة
20	الشكل رقم (3) شبكة الدائرة
21	الشكل رقم (4) الاتصال النجمة
46	الشكل رقم (5) الهيكل التنظيمي لوكالة التجارية لسيدى علي

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الشامل ومختلف وسائل في المؤسسة ودوره في تحسين أداء العاملين بها، وذلك نظرا للأهمية الكبيرة للاتصال بكل أشكاله في تحقيق أهداف المؤسسة.

وذلك من أجل مساهمة الاتصال الشامل في رفع المستوى الأداء الوظيفي في على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي -بولاية مستغانم -

وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر للاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، ذلك أن الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة فاعلية العمال ويرفع إنتاجيتهم، من خلال الحوافز التي يتلقونها والتي تجعلهم أكثر إقبالا على العمل وأكثر تقبلا وتأييدا للقرارات الإدارية المقترحة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الشامل- الأداء الوظيفي - المؤسسة -

Résumé de l'étude

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle de la communication globale et des différents moyens dans l'organisation et son rôle dans l'amélioration de la performance de ses employés, compte tenu de la grande importance de la communication sous toutes ses formes dans l'atteinte des objectifs de l'institution.

Ceci afin que la communication globale contribue à élever le niveau de performance au sein de l'Agence Algérie Télécom, l'agence de Sidi Ali - dans l'Etat de Mostaganem

L'étude a conclu que la communication interne a un impact sur l'amélioration de la performance au travail, car la communication interne conduit à une augmentation de l'efficacité des travailleurs et augmente leur productivité, grâce aux incitations qu'ils reçoivent, ce qui les rend plus disposés à travailler et plus réceptifs et favorable aux décisions administratives proposées.

Mots-clés : communication globale - performance au travail - organisation -

مقدمة

يشهد العقد الأخير من القرن العشرين عصر الاتصالات فلقد كرست نفسها هكذا علميا على مستوى التقنيات المستخدمة التي تمر بطفرات أن عرفها ميدان آخر أو على مستوى تحطم الحدود والعزلة بين المجتمعات، وارتباطها بالعلاقات أم على مستوى كثافة هذه الاتصالات في مختلف ميادين النشاط ومنها الإدارة، الاتصال لم يعد مجرد أداة مساعدة في عملية الإنتاج بل هو أصبح إنتاجا من نوع متقدم صناعة الأفكار لم يعد هناك فرد أو مؤسسة يستطيع العيش والعمل في عزلة، كمية المعلومات المطلوبة للنشاط أخذت في الازدياد مما يفرض عمليات اتصال أكثف وأكثر اتساعا التي تساهم بفاعلية في تحسين العنصر البشري بحيث يعد الأداء الوظيفي عملية إدارية هامة ذات أبعاد متشعبة المتداخلة بشكل كبير وذات عوامل وعناصر معقدة تدور جميعها حول العديد من المجالات الأساسية التي تركز على الأداء المهمة للوظيفة وكيفية رفع فعاليتها والقدرة على الصمود في أجل الطويل في أبعاد تتعلق بذات الفرد وطبيعة عمله ووضوح مسؤوليته وكذلك إنجاز الذي يحققه هؤلاء الموظفين ومدى توافقه مع معايير العمل إضافة إلى أنها تربط بناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وعلاقة الزملاء والكفاءة التي تتناسب مع قدرات موظفين التي تساعدهم في تطوير الإنتاج وحسن أداء العمل وهذا بتوفير مختلف الوسائل الاتصالية الحديثة في العمل ومن أجل تنظيم هذه الدراسة والتطرق إلى موضوعنا تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ويشمل الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار

مقدمة

النظري الذي شمل الاتصال الشامل والأداء الوظيفي وتناولنا الإطار التطبيقي من خلال دراسة ميدانية في الوكالة الاتصالات الجزائر ومن خلال المقابلة تم عرض النتائج الدراسة والتوصيات والاقتراحات التي توصلنا إليها.

الفصل الأول الإطار المنهجي

إشكالية الدراسة:

يشكل الاتصال الشامل أبعاد الرمزية والتنظيمية أحد الركائز الهامة والأساسية في تحسين الأداء الوظيفي مهما كان طابع نشاطها ويؤطر هذا نشاط كادر البشري له من المعارف والخبرات المهنية ما يجعله أكثر تأثيرا في الأداء، وإقناعا على مستوى الممارسة مما يساهم في الحفاظ على حالة الاستقرار والتوازن في الأداء والانسجام الوظيفي ورغم القدرات والتمتية المهارات الاتصالية كوسيلة لتحسين الأداء وأثر فعالية الاتصال الشامل في بناء رؤية مؤسسته نشطة من حيث الوسائل والكفاءات أساسها العنصر البشري من هذا المنظور أصبح الاتصال وسيلة ضرورية أعلن عنها في التعامل البشري وركيزة في تطوير الأداء الوظيفي وتشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي وعلى هذا الأساس نطرح الإشكالية:

➤ ما هو دور الاتصال الشامل في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي ولاية مستغانم؟

تساؤلات الدراسة:

- ✓ هل يساهم الاتصال الشامل في تحسين الأداء الوظيفي؟
- ✓ هل يساعد الاتصال الشامل في حل المشكلات الأداء الوظيفي؟
- ✓ هل تساهم الوسائل الاتصال المستخدمة في تحسين الأداء لوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

- ❖ يساهم الاتصال الشامل في تحسين الأداء الوظيفي.
- ❖ يساعد الاتصال الشامل في حل المشكلات الأداء الوظيفي.
- ❖ تساهم الوسائل الاتصال المستخدمة في تطوير الأداء الوظيفي.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

• الأسباب الموضوعية:

- معرفة واكتشاف الموضوع الذي يصب ضمن التخصص.
- الرغبة الشخصية في الاثراء والاطلاع على الموضوع.
- تدعيم الدراسات حول دور الاتصال الشامل في تحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على صعوبات التي تواجه الاتصال الشامل في سبيل تحسين الأداء الوظيفي.

• الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في الاثراء والاطلاع على الموضوع.
- قلة البحوث المتعلقة بالاتصال الشامل ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.
- تقديم خدمة علمية تساهم في دور الاتصال الشامل في تحسين الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- إبراز دور الاتصال الشامل في تحسين الأداء الوظيفي.
- معرفة دور الاتصال الشامل في تحفيز الأداء الوظيفي.
- الكشف معوقات الاتصال الشامل التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة إلى توضيح دور الاتصال الشامل في تحسين الأداء الوظيفي من خلال وسائل اتصال فعالة التي تساعد على استقبال وإرسال المعلومات داخليا وخارجيا تحقيق الاستجابة الفعالة للاتصال وقدرة الأداء البشري في تبادل المعلومات كما تساهم هذه الدراسة في علاج أوجه الفشل التي تعاني منها وسائل الاتصال التي تؤثر بدورها على أداء الوظيفي ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء.

تحديد المفاهيم:

-الاتصال الشامل:

- اصطلاحا: هو استخدام جميع وسائل الاتصال التقليدية منها الحديثة من أجل صناعة محتوى اتصالي ناجح، بحيث لا تكفي الوسيلة وحدها بل ينبغي اقترانها بالمحتوى والطريقة المناسبة انطلاقا من فكرة (زمان، مكان، الطريقة) محاضرة.
- إجرائيا: هو عملية ديناميكية مستمرة تحدث بين طرفي بمختلف الوسائل الاتصال وبين المرسل والمستقبل بقيام تحويل أفكار والاتجاهات والآراء وهذا قصد إحداث التأثير.

- الأداء:

▪ لغة: يعني أدى الأمانة وهو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

▪ اصطلاحاً: الأداء الوظيفي: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم.

▪ إجرائي: هو مخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه وقيام بواجباته بفعالية وبموصفات المحددة مسبقاً من أجل تحقيق أهداف مسطرة من طرف المؤسسة.

الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: دراسة بعنوان "استخدام الاتصال الشامل في برامج العلاقات العامة " تحت إشكالية كيف يستخدم الاتصال الشامل في برامج العامة بمديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم؟.

وفق التساؤلات التالية: ما هي البرامج والنشاطات التي تقوم بها مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم؟ وما هي جل وسائل الاتصال المستخدمة في برامج العلاقات العامة بالمديرية؟

وكيف يتم التنسيق بين البرامج العلاقات العامة والوسائل الاتصال المناسبة؟

وعليه افترضنا تقوم مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم ببرامج مختلفة، كالأنشطة الداخلية بتنظيم ملتقيات ودورات تكوينية في الإسعافات الأولية، وكذا برامج خارجية بتنظيم حملات تحسيسية في المؤسسات التربوية والهيئات العمومية وتستخدم مديرية الحماية المدنية لولاية

مستغانم وسائل الاتصال التقليدية والحديثة في تنفيذ برامج ويتم تنسيق بين برامج العلاقات العامة والوسائل المستخدمة.

- **الدراسة الثانية:** " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة " من إعداد الطالبة " كرماس فاطمة " بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية مستغانم " .

تحت الإشكالية: ما الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية مستغانم؟

كانت أبرز التساؤلات: ما طبيعة الاتصال السائد في المديرية؟ وما هي وسائل الاتصال المستخدمة داخل المديرية؟ وهل يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية؟

وهدفت الدراسة بالدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي وتعرف على طبيعة الاتصال السائد داخل المديرية وعلى أهم الوسائل المستخدمة في المديرية.

- **الدراسة الثالثة:** " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات العامة دورة "2017" بعنوان " دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية " دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بولاية مسيلة.

تحت الإشكالية: ما الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الشركة العمومية للمياه الجزائرية؟.

وطرحنا التساؤلات التالية: هل يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي؟ وهل تساهم تقنيات الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة في تحسين مستوى الوظيفي؟ وهل معوقات الاتصال الإداري تخفض من مستوى الأداء الوظيفي؟.

من خلال هذا افتراضنا يساهم الاتصال الإداري في حل مشكلات التي تواجه الموظفين وتساهم وفرة التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة في رفع الأداء الوظيفي بالمؤسسة وتؤثر معوقات الاتصال الإداري على فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: الاتصال الشامل.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الشامل.

هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات منبهات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، وهو عملية تقديم القائم بالاتصال منبهات بين الأفراد تعمل كمنبه يحقق سلوكا معيناً واستخدام رموز ذات معنى مفهوم بالدرجة نفسها بين الطرفين وكذلك رموزاً دالة بين الأفراد والجماعات.

فالاتصال الشامل هو استخدام جميع وسائل الإيصال التقليدية منها والحديثة من أجل صناعة محتوى ناجح، بحيث الوسيلة وحدها بل ينبغي اقترانها بالمحتوى والطريق المناسبة، يتغير هذا الأخير حسب تغير الوسيلة والحوامل المختلفة لتتكيف معها¹.

هو استخدام جميع وسائل الاتصال التقليدية منها والحديثة من أجل صناعة محتوى اتصالي ناجح بحيث لا تكتفي الوسيلة وحدها بل ينبغي اقترانها بالمحتوى والطريقة المناسبة انطلاقاً من عبارة (AT- AW - AD) يعني في أي زمن وفي مكان وبأي طريقة.²

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الشامل.

- إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوبة تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

1- محمد فريد عليان وعدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، طبعة أولى دار الصفاء عمار، الأردن، 2005، ص ص 35-36.
2- صالح فلاق بشرة، محاضرة في الاتصال الشامل وصورة المؤسسة على الساعة 11:00، ماستر 2 اتصال وعلاقات عامة.

- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع سياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
- توفر المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- ربط المدرجات والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.
- الانتقال الكامل والبسيط للمعلومة من جهة وخلق الاحساس والتحفيز الانتماء.¹
- تقديم صورة شاملة وإيجابية عن المؤسسة باختلاف طبيعة أهداف منظمات.
- يساهم بشكل كبير في نقل المعلومات ورفع روح المعنوية وزيادة ارتباط وانتماء العاملين لها مما ينعكس على أداء العاملين داخل كل نسق من الانساق العاملة.²

1- صالح فلاق بشرة، محاضرة في الاتصال الشامل وصورة المؤسسة على الساعة 11:00، ماستر2 اتصال علاقات عامة جامعة عبد الحميد بن باديس.
2- مرجع سابق، ص: 33.

تمهيد:

يتوقف اختيار الوسيلة الاتصالية على الهدف المراد الوصول إليه وهذا بواسطة الاتصال الشامل الذي يستخدم وسائل أكثر اتساعاً لتنوع الجماهير التي يتوجه إليها.

المطلب الثالث: الوسائل الاتصالية الشاملة.

1- الوسائل المكتوبة.

1. النشرات: تتكون هذه الوسيلة عادة من صفحة إلى ثلاث صفحات مطبوعة أو مكتوبة في حجم ورق الكتاب العادي، تعالج موضوعات وتقنية حديثة تهتم العاملين في هيئة أو مؤسسة معينة.¹

2. التقرير: هو محضر مكتوب عن اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية العمال بغرض إعلامهم بالحلول والمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

2- الوسائل الشفوية:

1. الاجتماعات: عبارة عن نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول موضوع أو مشكلة معينة.

2. الندوة: عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع.²

1- حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1، ص: 40 - 45.
2- حسين حريم، المرجع نفسه، ص: 51.

3. الهاتف: أكثر الوسائل السمعية انتشارا واستعمالا داخل أي مؤسسة، لذلك لتسهيل الاتصال الداخلي والخارجي من خلال نقل المعلومات.

4. إعلانات: هو نشاط اجتماعي واتصالي هادف كما أنه مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية والمسموعة على جمهور، بغرض حثه على التعامل مع المنشأة، أو من أجل سياقه للتقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو منشآت معن عنها.

3- الوسائل المرئية الرقمية:

الإعلام التفاعلي: هو الممارسة الاتصالية والعمل الإعلامي الذي يعتمد على نمط الجديد أو المعاصر من الوسائل والأدوات والوسائط الإعلامية المرتبطة بالإنترنت. الصحافة الإلكترونية: عبارة عن جميع المادة المطبوعة أو الصحف التي يتم إصدارها ونشرها على شبكة الإنترنت.

التلفزيون التفاعلي: أدى التداخل الكبير بين النظام الإلكتروني ونظم تقنية المعلومات بالإضافة لإستخدام الأنترنت إلى إمكانية مشاهدة مباشرة على مواقع الأنترنت.¹

مواقع التواصل الاجتماعي: أتاح اكتشاف الأنترنت فكرة على المواقع الإلكترونية وهي أن يكون للمؤسسات والهيئات العامة والخاصة روابط على شبكة الأنترنت تتيح لها التواصل مع

1- موسى محمد الأمين، التوصل الفعال، الأسس العلمية والمجالات التطبيقية، جامعة الشارقة، كلية الدراسات والبحوث، 2012، ص: 113.

الجمهور بصفة عامة والجمهور المستهدف بشكل خاص. وتعر بأنها عبارة عن مواقع تواصلية على شبكة الأنترنت مثل Facebook و Tweeter وغيرها.

الوسائط المتعددة: عبارة عن تراكيب متداخلة ومنسوجة من النصوص والفنون المرسومة والمخطوطة والصوت والرسوم المتحركة وعناصر الفيديو المتفاعلة مع المستخدم مثل: الصحف، الراديو، التلفزيون، المواقع في الشبكة، الرسائل النصية القصيرة (SMS) (MMS) البريد الإلكتروني.¹

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال من أقدم الظواهر الإنسانية وتتركز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في نقل أفكار الإنسان ونواياه ورغباته ومعلوماته إلى الآخرين، كما أنها ظاهرة هامة وأساسية في الحياة وأداة ضرورية للتنظيم واستقرار حياة الإنسان الاجتماعية .

وكان الاتصال ومازال عاملا مهما في تطور والتغيير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي فكما اتسعت وتنامت خطوات التغيير التطور، اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات وبالتالي إلى القنوات الاتصال لنقلها وإيصالها لأفراد والجماعات باعتباره أداة من أدوات التغيير والتطور والتفاعل كما اعتبر البعض أن الاتصال الداخلي عبارة عن عملية متداخلة بهيكل التنظيم والرقابة والقيادة وعملية صناعة القرار ونظر إليه البعض آخر في فترة وسيرورة كإضافة تنظيمية يساعد فهمها على التعرف على حقيقة الظاهرة التنظيمية ويعتقد

1- موسى محمد الأمين، نفس المرجع، ص ص: 131، 134.

الباحثين أن الاتصال واتخاذ القرارات على درجة عالية من الأهمية وإذا لم يكون متطابقين فمن الصعب فصلهما والتمييز بينهما.

-ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى بعض أولا مفهوم الاتصال الداخلي، ثانيا أهداف، ثالثا أهمية، رابعا أنواع، خامسا نماذج، سادسا أساليب، سابعا معوقات.

المطلب الرابع: الاتصال الداخلي والخارجي

أولا: الاتصال الداخلي:

1-تعريفات الاتصال الداخلي:

يعرفه إبراهيم أبو عرقوب: هو الاتصال إنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين⁽¹⁾.

يعرفه أيضا ناصر قاسمي هو الأداة الأساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخله ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير في الأطراف المعينة داخل المؤسسة وفيما بين أقسامها⁽²⁾.

-هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية⁽³⁾.

1- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، الاردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط (1)، 2011، ص106.

2- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة. دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص10.

3- قبائلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة شركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007، ص09.

- يعرفه قاموس أكس فورد بأنه "نقل وتوصيل أفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات"⁽¹⁾.

- يقصد به أيضا تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات هابطة، صاعدة، أفقية، داخل الهيكل التنظيمي وخارجة⁽²⁾.

- يعرفه أندرسون: "بأنه النقل والاستسلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات".
- يعرفه بعض كتاب العرب: "إنما يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"⁽³⁾.

يعرفه أحمد النواعرة هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو إلى الآخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربط ديناميكي⁽⁴⁾.

- كما يعرفه العلق بأنه: "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تحقق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا"⁽⁵⁾.

1- إبراهيم أبو عرقوب، (مرجع سبق ذكره) ص17.

2- فضيل دليو، اتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2003. ص16.

3- محمد أبو صمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط(1)، 2011، ص10.

4- أحمد النواعرة، الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع ك(1)، 2010، ص14.

5- حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

2009 ص18.

- هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها وهو يعني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق اهدافها⁽¹⁾.

2- أهداف الاتصال الداخلي:

- إن الهدف الرئيسي لاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تعديل سلوكهم أي الأداء الجيد ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة والتي تتلخص فيما يلي:

1- نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.

2- إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمتابعتها بشكل يضمن كفاءة عالية للمؤسسة.

3- تقييم الأداء إنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.

4- توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة وتغيير اتجاهاتهم وأراءهم نحو العمل.

1- أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط(1)، 2014، ص81.

5- إطلاع الرئيس على مدى تقبل مرؤوسيه لأدائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة وبمعنى آخر فإن الاتصال الداخلي يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

6- تحقيق التفاعل والتبادل المشترك لأنشطة المختلفة للمؤسسة وإنجاز الأعمال والمهام.

7- تحقيق التفاهم الإداري بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا وخلق الثقة والاحترام بينهم.

8- تهيئة المناخ الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحفيز العاملين.

9- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.

10- استشارة ومناقشة المشاكل أي تعريف المشكلات وسبل علاجها وإعطاء العاملين المعلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل⁽¹⁾.

3- أهمية الاتصال الداخلي:

- لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال وخاصة الاتصال الداخلي فهو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو لأي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة فهو بعد محور الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة وعن طريق الاتصال

1- فريد كورتل. الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، الأردن: دار المعرفة للنشر والتوزيع، ط(1)، 2011، ص51.

يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على التساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بالأليات الضرورية لتصحيح الذاتي لأخطاء واكتشافها، ومن جهة أخرى يعسر نشاط إداريا وتقنيا وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان الاستقرار في المؤسسة وهو نشاط رسمي في أن واحد (1).

- كما أن أهمية الاتصال الداخلي تمتد لتشمل وظيفة الرقابة الإدارية للمنظمة حيث أن مدى فاعلية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال وبساطته ووضوح قنواته وخطوطه بين العاملين والإدارة.

- فالإداري الناجح لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في مجال الرقابة الغدارية بطريقة جادة ومنتجة وفعالة إلا إذا توفرت له شبكة اتصال جيدة وفعالة بحيث يستطيع عن طريقها أن يجمع بين كافة أنحاء التنظيم في الوحدة الإدارية(2).

توضح كذلك مجلة العلوم الإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي أن أهمية الاتصال الداخلي تتعلق كذلك بالفرد العامل في المؤسسة وثقافتها بالنسبة للفرد ففي هذا السياق يقول سيويامي شريف. " إن الاتصال الداخلي: هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى

1- ناصر قاسمي.(نفس المرجع السابق)ص15.

3- محمد أبو سمرة،الاتصال الإداري والإعلامي. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع ط(1)2011،ص64.

تقوية روح الجماعة وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله. يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد ، فهذه الأخيرة تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه مهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، وهذا يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل، ويحقق له الرضا الوظيفي.

- كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد خبراته ،وتتلمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالأخرين ،ويتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة

- أما بالنسبة لثقافة المؤسسة كما يرى " سان صوليو" أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي " فالاتصال الداخلي يعمل على خلق ثقافة مشتركة⁽¹⁾.

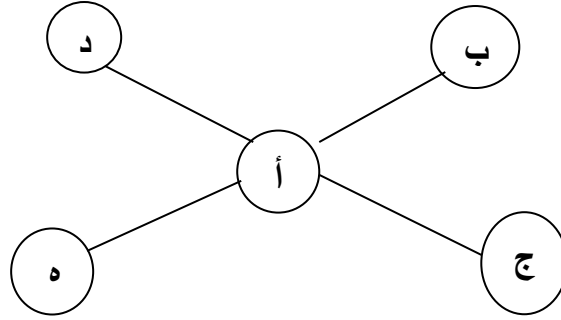
4-شبكات الاتصال الداخلي:

أ- شبكة العجلة: (2)

-في هذه الشبكة هناك شخص محوري، القائد أو الرئيس تتم اتصالات الأفراد من خلاله وبوسعه الاتصال بأي منهم، وإن هذه الشبكة يمكن أن تسبب ارتباك وعدم الرضا للأفراد المعزولين والواقعيين على محيط النشاط وأن هذا النوع من الاتصال يتصف بالسرعة والدقة والوضوح والاستجابة وإمكانية تحقيق فاعلية الاتصال.

1- الأمين بالقاضي بالاتصال داخل المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية -جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي العدد الثاني ،ديسمبر 2014،ص69 .

2- فريد كورتل- الاتصال واتخاذ القرارات مرجع سبق ذكره ص86.

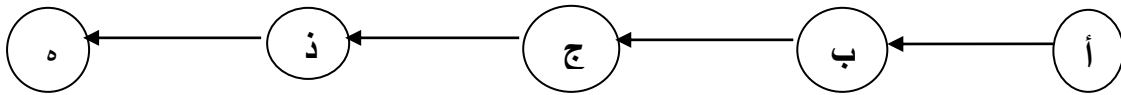


الشكل رقم: (1) يوضح شبكة العجلة

ب- الشبكة التسلسلية (السلسلة): (1)

هي التي تنتظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فمفرد المصلحة لا يستطيع الاتصال بالرئيس مباشرة إنما عن طريق نائب الرئيس، وبذلك يكون لكل اتصال واحد جانبي ولا يوفر اتصال جانبية كثيرة، وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة وأصبحت العملية الاتصالية طويلة أيضاً، بحيث أن المرتب في الدرجة الأولى لا يستطيع الاتصال بالمرتب في آخرها إلا إذا مر على الدرجات الوسيطة أي الموجودة بينهما، حيث أن (أ) لا يستطيع الاتصال مع (هـ) إذا لم تمر الرسالة عبر (ب) (ج) (د) ولا يتصل بالموجودين على جانبه كما في الشكل

الآتي:



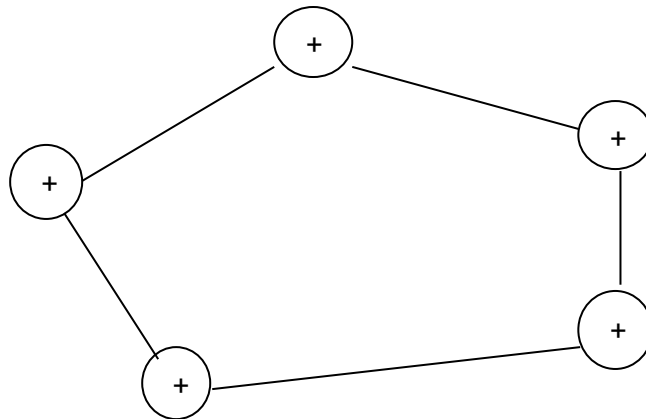
الشكل رقم: (2) يوضح الاتصال السلسلة

1- مرجع نفسه، ناصر قاسمي ص 23.

- وهذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد في أثناء العملية الاتصالية بحيث يبدو أنها تحرص على احترام السلمية والإجراءات الرسمية التي تنقل العملية الاتصالية بحيث أن الرسائل والرد عليها يمر على نفس القنوات ذهاباً وإياباً، وهنا ما يجعل العملية مملة ومتعبة ومضیعة للجهد والوقت وقد تؤدي أحياناً إلى تشويه الرسائل ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد مسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط وأنه يتعرف على ما يفعله بالضبط (1).

د- شبكة الدائرة:

- في هذه الشبكة يحدث الاتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة، وقد تم الاستنتاج بأن هذه الشبكة توصف بأنها الأقل مركزية، وأنها كانت أكثر الأشكال عرضة للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة، وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد، وأن أكثر الأشخاص رضا كانوا أولئك الذين يشكلون محورا لمجموعة ومركزها الرئيسي، ويمكن تصوير شبكة الدائرة في الشكل الاتي:

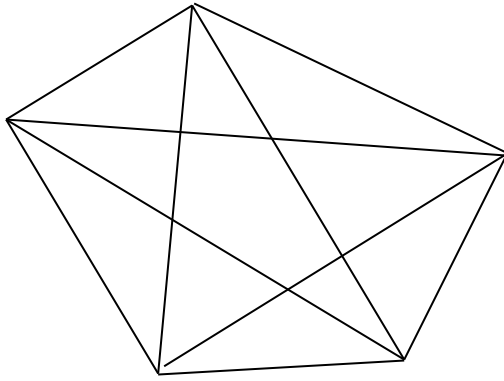


الشكل رقم (3) شبكة الدائرة

هـ-شبكة النجمة⁽¹⁾:

وهي تميز بالديمقراطية، فيها تسري المعلومات بين الجميع بحرية ويبقى الكل عموماً على علم بمعظم ما يجري في المؤسسة، تؤدي الشبكة إلى نمو والمشاركة والانتماء وارتفاع الروح المعنوية، وتؤدي بالتالي إلى التماسك وينتج عن ذلك كله ارتفاع في الإنتاجية وضمان الاستقرار واستمرارية المؤسسة سواء حضر الرئيس أم غاب.

فانتقال المعلومات والرسائل تتداول عبر ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (4) الاتصال النجمة

5-أنواع الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء والمعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات وذلك من خلال استعمال

1- أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع 2014 ص101

وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وينقسم الاتصال الداخلي إلى الاتصال الرسمي والغير الرسمي .

والاتصال الرسمي بحد ذاته ينقسم إلى اتصال الصاعد وآخر نازل وآخر أفقي ونشرحهم كالتالي:

1- اتصال الصاعد: عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المروسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ، وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء .

2- اتصال النازل: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظم القوانين وأساليب تطوير الأداء وقواعد الجزاء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة لتنفيذ القرارات اليومية.

3- الاتصال الأفقي: هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، أو هو الاتصالات الجانبية التي تنتمي بين أفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة وهي اتصالات تزيد من انسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبين قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها ومناسبة لمستويات إدراكها ومستوياتها المهنية.

وكثيراً ما يلجأ إلى الاتصالات الأفقية نظراً لارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحدين عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم الديمقراطية القائد والإدارة وفي حالة تعقد الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي.⁽¹⁾

اتصال غير الرسمي:

هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة، ويعتبر الاتصال غير الرسمي أحد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات أوفر وأكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظراً للمرونة التي يتمتع بها والسرعة في نقل الخبر وعدم الخوف من قول كل شيء، وهذه أحد أهم إيجابياته التي يمكن أن تكون في صالح المؤسسة، غير أنه قد ينقلب على المؤسسة سلماً في حال تجاهله من طرف المؤسسة أو محاربتة أو انحرافه عن أهداف المؤسسة بحيث يصبح أداة لصناعة الشائعات ونقل الأخبار الكاذبة وتشويه الحقائق بطريقة تريك الاتصال الرسمي وتعيقه.⁽²⁾

- هو يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ويعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبيم أعضائه ويلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات.⁽³⁾

1- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية 2011، ص 10-11.

1- ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره ص 11-12.

2- محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال أسس ومفاهيم. الاردن: دار مسيرة للنشر، 2014، ص 165.

يظهر هذا النوع من خلال انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات داخل المؤسسة حول أمور تتعلق بالأفراد وظروف حياتهم ومشاكلهم وأخره تتعلق بالميدان العمل ذاته⁽¹⁾.

6- وسائل الاتصال الداخلي:

1. وسائل الاتصال الشفوية : هي التي يتم بواسطتها تبادل بين المرسل و المستقبل بطريقة مباشرة عن طريق الكلام المنطوق وليست مكتوبة وطرق وسائل الاتصال الشفوي متعددة من بينها:

1. المقابلة: تعتبر المقابلة من وسائل الاتصال الشفهي فهي تستخدم بين مستويات التنظيم وذلك قصد حل المشاكل التي تصادف المؤسسة والاستشارة حول مواقف سير العمل⁽²⁾
2. الاجتماعات: تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة لأعضاء المشاركين للتفاعل فيها عن طريق المناقشات وتبادل المعلومات في الاجتماعات والمقصود بالاجتماع اشتراك عدد كبير للأفراد في لقاء لتحقيق هدف أهداف معينة⁽³⁾
3. الهاتف: يعتبر الوسيلة الشفوية الأكثر استعمال وانتشار داخل المؤسسة نظرا لتميزها بها التي تسمح تبادل الآراء بسرعة وكذا الرد يكون مباشر⁽⁴⁾

3- عزي عبد الرحمان، عالم الاتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 1992 ص11
 1- صباح حميد علي وغازي فرحان أبوزيتون، الاتصالات الإدارية، عمان: دار الحامة للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص106.
 2- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، القاهرة: الكتب الجامعي الحديث، (د.ط)، 1995، ص83.
 3- محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، القاهرة: مكتب الحديث، (د.ط)، 2008، ص197.

4. الندوات : هي مناقشة متكاملة بين مجموعة من المختصين في موضوع معين والجمهور في جوانب مختلف من هذا الموضوع وهي التي تتيح التفاعل بين المستقبل حول موضوع معين⁽¹⁾.

2 وسائل الاتصال المكتوبة: يعتمد هذا الاتصال على الوسائل المكتوبة هي أكثر استعمال وشيوعا في المؤسسات وأكثر ما يميزها أنها يمكن حفظها والرجوع إليها في وقت الحاجة كما نستعين بها أيضا المؤسسات في تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين الرؤساء وموظفيهم ويمكن حصر طرقها فيما يلي:

1. التقارير: حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنها لتقرير الكتابي مثال: عى ذلل التقارير الإدارية والتقارير التحليلية⁽²⁾.
2. لوحة الإعلانات الداخلية : تعتبر من الوسائل الاتصال المقروءة الموجهة الي الجمهور الداخلي للمنظمة أي بالقرب من الاستقبال او في الممرات التي تكثر عليها حركة الموظفين وقد يقوم كل قسم بالمنظمة بتركيب لوحة لوضع الإعلانات المتعلقة بها وبموظفيها وقد تكون لوحة الإعلانات على شكل مربع أو مستطيل ويركب عليها أحيانا اطار زجاجي منها لتلاعب الموظفين بمحتواها وتشمل المطبوعات في هذه اللوحة شرح قوانين المنظمة أو

4- مرجع نفسه ،ص196.

5- صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون،(مرجع سبق ذكره)ص242.

الشركة والاعلانات النقابة، أخبار الموظفين الجديد أو الترقيات أو المسابقات والأنشطة الرياضية أو ثقافية أو اجتماعية للموظفين⁽¹⁾.

3. المطبوعات: هي التي تكون موجهة نحو جماهيرها الداخلية للمنظمة حيث ان الكلمة المطبوعة أصبحت تقل مركزا بارز في الاتصالات وعلى أي منظمة توجد فيها دائرة للعلاقات العامة تكون مسؤولة عادة عن اعداد المطبوعات وطباعتها وتوزيعها⁽²⁾.

4. المجلات: تعتبر من الوسائل المكتوبة الا أن الجمهور المجلات له اهتماماته ومن أهمها مجلات الاخبار والآراء ومجلات الاعمال والتي تعنى بالأمور الإدارية والاقتصادية ومن مزاياها وصول الرسالة الإعلامية الي الجمهور المستهدف⁽³⁾.

وسائل الاتصال الالكترونية:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الافراد او المنظمات فقد أتاح عصر الانترنت أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الموظفين فقد تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل: الهواتف النقالة والبريد الالكتروني والمؤتمرات الفيديو..... وغيرها.

1- زيد منير عبوي، فن الإدارة والاتصال . عمان :دار دجلة للنشر والتوزيع ،ط1،2008،ص158.

2- مرجع نفسه،ص156.

3- مرجع نفسه،ص153

حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين المؤسسات من تبادل البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي مما وفر المال والجهد للمنظمات⁽¹⁾.

عناصر العملية الاتصالية :

- عرف العملية الاتصالية بأنها الطريقة التي تتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر حتى يصبح خبر مساعا بينها وبذلك هي تتطلب عناصر أساسية وهي:

1- المرسل والمصدر: ويقصد به المصدر في الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات أو خبرات معينة⁽²⁾.

2- المستقبل أو المتلقي: وهو الجهة أو الشخص أو مجموعة من الأشخاص التي يرد المرسل أن يوجه إليها الرسالة ويحاول فك رموزها من أجل التوصل إلى التفسير محتوياتها وترك معناها ويقصد بالمستقل في عملية الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المصدر⁽³⁾.

- وكذلك هو الذي يستقبل الرسالة ويقوم بتفسير الرموز وإدراك المعنى في إطار العمليات العقلية التي تقوم بها من خلال عملية الاتصال

3- الرسالة: وهي المضمون الذي يهدف المرسل إلى إيصاله للمتلقي وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني مشتركة بين المرسل والمستقبل وتحويل

4- بشير العلاق وحמיד الطائي، إدارة عمليات الخدمة. الأردن: دار الباروني العلمية، ط2009، ص1، ص50، ص51.
1- زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2007، ص9.
2- محمد منير صبري فؤاد النمر، أساليب الاتصال الاجتماعي، القاهرة: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، (د.ط)، 1999، ص11.

الأفكار تأخذ أشكال عديدة منها (الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف والأرقام....) فهي مجرد رمز واختصار لفكر المرسل⁽¹⁾.

- الوسيلة هي التي يتم بها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل فمن خلالها يتم نقل المعلومات والمعارف، القيم والعادات من المرسل إلى المستقبل وقد تكون الرسالة صور فيستقبلها المرسل عن طريق حواسه لم يحللها ويفهمها.

- تقوم الوسيلة بدور أساسي ومحوري في حماية الاتصال والتمثل في نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل سواء كان كل منهما شخصان أو المرسل شخص والمستقبل جماعة أو جماعتين أو المؤسسة ومؤسسات أخرى⁽²⁾.

وتعرف كذلك عبارة عن الطريقة التي يتم بها تحقيق عملية الاتصال والتي قد تتم بوسائل مكتوبة مثل الفاكس، مسموعة مثل الهاتف والراديو أو مطبوعة مثل الصحف والمجالات أو مرئية مثل القراءة على مواقع إيميل الأنترنت أو مشاهدة كما على التلفزيون⁽³⁾.

- رجع الصدى أو التغذية العكسية:

هو عملية إرجاع الأثر الذي يقوم به المستقبل عندما تستجيب لرسالة جوانبه حيث يتحول إلى مرسل وهذه العملية تضبط سلوك المرسل وتوجيهه في المرحلة اللاحقة لاستكمال رسالته (يبدل من المحتوى أو اللهجة أو تغيير من الرسائل المستخدمة تبعاً لردة الفعل التي تلقاها).

- رجع الصدى هو الاستجابة التي تصدر عن متلقي الرسالة ويكون الرجوع مستعر ويمكن أن يكون موجهاً نحو عدة مصادر أو غير ملاحظ من قبل الذين حفروا عليه⁽⁴⁾.

3- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، القاهرة: عالم الكتب، ط2، 2000، ص26.
4- محمد العمري أبو نجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية. عمان: دار المعرفة الجامعية، (د.ط)، 1996، ص26.
1- محمد أبو سمرة (مرجع سبق ذكره) ص69.
2- محمد أبو سمرة (مرجع سبق ذكره) ص75.

ثانياً-الاتصال الخارجي:

1- مفهوم الاتصال الخارجي:

يعرّفه مصطفى حجازي على انه حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة، قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع.¹ لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها، هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة، لكن يجب أن تبنى على أسس متينة وخطط مدروسة تضمن لها البقاء لذلك فالإتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليه.

وعلى الرغم من أن الإتصال الخارجي نشاط تمارسه المؤسسات كافة صغيرها و كبيرها إلا أن استحداث إدارة متخصصة لإدارة هذا النشاط يرتبط بعوامل مختلفة منها:

✓ حجم المؤسسة.

✓ إمكانية المؤسسة المالية.

✓ موقف الإدارة العليا من هذه الوظيفة.

ولأجل أن تقوم هذه الإدارة بإعداد برنامج اتصال ناجح لابد أن تتحدد أهدافها بشكل واضح وعملي وأن تعطى لها الصلاحيات الكافية والملائمة لأداء العمل، وأن توفر لها الإمكانيات المادية والكوادر المدربة لمزاولة الإتصال الخارجي.

1- مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص52

2- أنواع الاتصال الخارجي

وينقسم الاتصال الخارجي إلى أربعة أنواع من الاتصال :

1-اتصال تجاري.

2- اتصال مؤسساتي.

3- اتصال اجتماعي.

4-جماعات الضغط غير أن بعض المختصين في قطاع الاتصال يضيفون نوع آخر من

الاتصال وهو اتصال الأزمة أو " Communication De Crise " : مثلا في حدوث أزمة

خارجية ، كحادث تمس المؤسسة (تسمم منتج) فإنه هنا يتكلف فريق من المسيرين بتسيير

صورة المؤسسة والمساس بمستعملها فالسوق.

أ-الاتصال الاجتماعي : يعتبر الإتصال نوعا من أنواع الإتصال الخارجي من منطلق أنه

علم نقل لفكرة من طرف أول إلى طرف ثاني، وبالتالي فهو يمثل وسيلة نفوذ قوية في يد

السلطة لمكافحة الأضرار الإجتماعية وله قدرة كذلك على توسيع المعلومات وإثارة وتحسيس

الرأي العام حول الحقيقة وتغيير السلوك المضاد للصالح العام.

الإتصال الاجتماعي يمد جذوره إلى الدعاية السياسية والدينية والإشهار فهو يستعمل نفس

الوسائل التي تستعملها الأنواع الأخرى لكن مع إختلاف في الأهداف والغايات.¹

الهدف الرئيسي للإتصال الاجتماعي هو خدمة الصالح العام سواء في المؤسسة أو في

المجتمع ككل كذا فهو يعتبر مثل الوسائل الذي يمكن أن يحل عدة مشاكل أحسن إستعماله

1- مصطفى حجازي: مرجع سبق ذكره، ص52

لكن لا يركز فقط على الإجابة على الأسئلة الصحفي ولا على تنظيم ندوة صحفية لشرح نص تشريعي جديد ولا على إرسال حملة إعلامية ضد خبر إجتماعي معين يمكن أفراد المؤسسة من قريب أو من بعيد.

الإتصال الإجتماعي له تقنياته الخاصة التي تعتمد عليها لكن الصعب حصره وتطبيقه لأنه يمس الشخصية في سلوكها ومواقفها ويسعى لتغييرها لخدمة الصالح العام.

للإتصال الإجتماعي أبعاد إجتماعية وثقافية ونفسية وإستعمال وسائل الإتصال الإجتماعي لإحداث تغير في السلوك والموافق لخدمة الصالح العام ليس بالأمر السهل لأن زيادة أجهزة الراديو ودور السينما لا تحدث بالضرورة زيادة مقابلة في درجة التغير الإجتماعي، فبمجرد مضاعفة الوسائل والقنوات ليس كافياً.

الاتصال التجاري : Communication Business¹

هو نوع من الإتصال، الذي تلجأ إليه المؤسسة، وهو عبارة عن تطبيق ميداني لمختلف تقنيات الإتصال المؤسسي حيث لا يمكن أن يكون في مستوى راق، إذا كانت منتجات هذه المؤسسة لا تتوفر فيها عناصر الجودة والفعالية، ويعرف الإتصال التجاري بـ "مجموع المعلومات الموجهة من طرف المؤسسة لجلب إنتباه مختلف زبائنهم من أجل جعلهم يتعرفون على هويتها، نشاطها، ماركاتها والإقتناع بشراء منتجاتها أو إستعمال خدماتها، الإشهار ترقية المبيعات، الإشهار في مكان البيع، وإذا أمكن العلاقات العامة هم وسائل الإتصال التجاري البعض يعتبرهم يدخلون ضمن تعزيز قوة البيع".

1- خيري - خليل الجميلي : الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص50.

الاتصال المؤسسي : Communication Institutionnelle

مجال النشاطات التي تهدف إلى ضمان التلاحم وديمومة خطابات المؤسسة أمام مختلف أصناف الجمهور التي تتعلق به، يهدف الإتصال المؤسسي أساساً لإعطاء الشرعية لدور المؤسسة ولا يعمل فقط على إعطاء نوعية خصوصية للمنتجات، ولكن للمؤسسات التي تبده وتنتجها أو التي تسوقه، ومن أهدافه¹:

- تشجيع دخول المؤسسة في محيطها الاقتصادي.
 - إعطاء قيمة للمؤسسة أمام مختلف الأوساط المالية والاقتصادية.
 - يعتبر وسيلة لإعطاء صورة متكاملة لمختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.
 - يقدم خدمات للاتصال الداخلي.
 - يهدف إلى تحقيق هدف تجاري على مستوى قصير ومتوسط المدى.
- ومن ما سبق يمكن تحديد مفهوم علمي للاتصال المؤسسي على أنه "العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسات المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال الهابطة والصاعدة والأفقية عبر مراكز العمل المتعددة، من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا بين المؤسسة وجمهورها الخارجي والعكس، وكل ذلك يفرض تنسيق الجهود لتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل مما يحقق الفهم والتجارب المطلوب بين العاملين في المؤسسة" ومن وظائف الاتصال المؤسسي ما يلي :

1- خيرى - خليل الجميلي : المرجع سبق ذكره ،ص51.

- رسم السياسة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الخارجي، والقائم بإعداد هذه السياسة في حاجة دائمة إلى المعلومات والحقائق المنتقاة من مواقع التنفيذ حتى يتمكن من حصرها في بوتقة علمه وخبراته.

- إن الأفراد المسؤولين عن التنفيذ بحاجة إلى المعلومات والبيانات التي تعرفهم بأهداف المؤسسة وسياساتها وخططها ونظمها حتى تكون على بينة من أمرهم في ما يخص تصرفاتهم وسلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف.

- بعد الإتصال المؤسسي عاملاً أساسياً في نقل الآراء والأفكار ووجهات نظر الإدارة إلى المتعاملين معها من مستشارين فنيين والمساعدين والمنفذين ، مع إعلامهم عن توقعاتهم وتوضيح مدى تقدمهم أو تخلفهم في مجال العمل والإدارة، وفي هذا المجال هي المسؤولة عن إقناع العاملين بسلامة قراراتها.

- إن وجود سبل الإتصال هي التي يكفل نقل ما لدى المستويات الإدارية السفلى والعاملين على خطوط التنفيذ من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي ومشاكل خاصة بالعمل إلى الإدارة العليا والتي تساعد الإدارة عامة في الإطلاع على ما يقع من أحداث ووقائع في ما دونها من سمات وسمات وبالتالي يساعد الإدارة على حل مشاكل وعلاج أسباب شكاوي العاملين ونتيجة لذلك يزداد التعاون وترتفع المعنويات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة¹.

1- خيرى - خليل الجميلي : المرجع سبق ذكره ، ص52.

حسب الدكتور فخري جاسم سلمان وآخرون فإن المؤسسة تعمل على تحقيق جملة من الأهداف من خلال إتصالها بالجمهور الخارجي، ونوجز هذه الأهداف في : (دائماً حسب د.فخري جاسم سلمان).

- إعلام المواطنين بالسياسة العامة التي ينبغي الوصول إليها لكي يكونوا على علم بهذه السياسة، ويسهل بالتالي التعاون والبناء المتفاهم بين المؤسسة وجمهورها.

- إيصال رغبات المواطنين إلى الإدارة العليا في المؤسسة في التعرف على وجهات نظر المواطنين وإتجاهات الرأي العام عن طريق المواطنين التي تنشر في الصحف اليومية أو التي تصل إلى المسؤولين مباشرة.

- الإهتمام والتأكيد على الإتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى سواء تلك التي تتشابه معها في الإنتاج والخدمات أو التي تختلف عنها بواسطة المطبوعات، النشرات، والكراسات والإتصالات الهاتفية وغيرها من وسائل الإتصال الأخرى.

وهناك من يحدد هذه الأهداف في النقاط التالية:¹

- وضع البرامج التي تتلائم مع إتجاهات الجمهور وتوضحها له. الكشف عن إتجاهات وميول الجمهور حتى تستطيع التأقلم مع متطلبات المحيط ، والجمهور المتعامل معه وتتعرف بالتالي على طبيعة سوقها.

- التوعية بالأهداف العامة للمؤسسة والتعريف بالخدمات التي تؤديها حتى توضح لهم مدى فوائدها ومدى الإحتياج لها وصورتها في حياة الناس.

1- فخري جاسم سلمان : .العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 1981،ص68.

- تعبئة الجماهير وتنمية الفهم المشترك ، والتعاون المثمر بينه وبين المؤسسة.
- كسب تأييد الجمهور وخلق نوع من التكامل معه بالرفع من مستوى الخدمات وحسن أدائها.

- تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسات، محاربة الإشاعات التي تمسها.

- تطوير وتنمية التعاون مع أجهزة الإعلام والاتصال المختلفة.

- تطوير وتنمية التعاون مع أجهزة الإعلام والاتصال المختلفة.

- خلق علاقات تعاون بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

3-عوائق الإتصال الخارجي: تواجه المؤسسة وهي تمارس نشاطاتها في المحيط الخارجي

عوائق كثيرة تحول دون السير الحسن لعملية الإتصال الخارجي، نوجزها فيما يلي :¹

- عدم وجود هياكل بالمؤسسة تتكفل بوضع برامج و خطة إتصال خارجي يحقق الأهداف المسطرة.

- عدم وجود مختصين أكفاء في الإتصال.

- قلة الميزانية الموجهة للهياكل المكلفة بالإتصال الخارجي.

- قلة البحوث الميدانية التي توضح خصائص المحيط معه ورد فعله، مما يعوقها في وضع استراتيجية تتماشى وميولات وطبيعة جمهورها والإهتمام بالمنتوج أكثر من الزبون.

أما فخري جاسم سلمان وآخرون يحددون عوائق الاتصال الخارجي في النقاط التالية :

1- فخري جاسم سلمان:المرجع سبق ذكره،ص68.

- إضافة الإدارة العليا، اتجاه الجمهور وتعني بذلك مدى إيمان تلك الإدارة بأهمية آراء جماهير المؤسسة وأخذها بعين الاعتبار عند وضع السياسات فإن كانت مؤمنة بذلك فإن إيمانها ينعكس في دعمها لدائرة الاتصال وإعطائها موقعا ملائما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتخصيص ميزانية ملائمة لها.

- عدم تفهم الإدارة العليا لطبيعة ودور الاتصال فالكثير من الإداريين من لا يتفهم طبيعة عمل دائرة الاتصال بصفة صحيحة ، فهناك من يفهم أن الاتصال هو دعاية للمؤسسة بالمبالغة في وصف إنجازاتها والتستر على عيوبها، وهناك من يرى أن دائرة الاتصال سلاح للدفاع عن المؤسسة في أوقات الشدة والأزمات، وبالتالي يمكن الاستغناء عنها إن لم تكن مثل هذه الأوضاع.

- السياسة الإعلامية للمؤسسة، وهي السياسة التي تتبناها المؤسسة حول نشر المعلومات عنها وصلتها بوسائل الإعلام، فالكثير من الإدارات لا تزال تتمسك بسياسة السرعة وعدم السماح لتسرب المعلومات عن المؤسسة إلى الخارج.¹

إضافة إلى هذه العوائق فإن الإشكالية التي طرحها كل من العالمان Shannon Wever المتعلقة بمدى قدرة الرمز على التعبير عن الرسالة الأصلية المراد توصيلها، ومدى قدرة القناة على التعبير عن تلك الرسالة وحملها بدقة إلى الملتقى تعتبر عائق من عوائق الإتصال المرتبطة بالقناة المستخدمة في عملية الإتصال، وهناك عوائق أخرى مرتبطة بأشكال قنواتية" صور متحركة، حديث مباشر، أو غير مباشر، وسائل

1- فخري جاسم سلمان: المرجع سبق ذكره، ص69

مكتوبة أو مطبوعة، أشكال وبيانات أو رسومات تنحصر على الإعتماد القسدي أو بسبب عدم التحكم وكذا الخطأ اللغوي والشكل الرمزي غير المفهوم بين طرفي عملية الإتصال.

4- أهداف الإتصال الخارجي في المؤسسات: ¹

- كسب ثقة العملاء.
- كسب تأييد المجتمع، وجذب أكبر عدد من الزبائن الجدد.
- تنمية العلاقة مع رجال الإعلام.
- نشر الوعي الصحي والصناعي والأمني.
- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة.
- توطيد الصلات و العلاقات بالجهات الداعمة.
- الحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق.
- إعادة صياغة سياسة المؤسسة بناء على المعلومات التي تتحصل عليها.

1- فخري جاسم سلمان: المرجع سبق ذكره، ص69.

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة حيث تتوقف كفاءة الأداء إلى مؤسسة على كفاءة أداء موردها البشري.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

لغة: كلمة أداء مشتقة من فعل " أدى " وأدى الشيء قام به نزيه معجم مصطلحات ط1، ويقابل كلمة أداء في اللغة العربية اللفظية Performance في اللغتين الفرنسية والإنجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة Performance المشتقة من الفعل parformer الذي كان يعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية toperforme والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة.

إصطلاحاً: يقصد بالأداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة المهام المطلوب بانجازها وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور والمستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.

إجرائياً: إن الأداء الوظيفي هو محطة الجهود التي يبذلها العامل في المؤسسة من أجل القيام بالأنشطة والمهام المتعلقة بوظيفته معتمداً قدراته الخاصة.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

-يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في حاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور الصحيحة في حياة كل فرد إن مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا ... ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه إهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لإرتباطه بمستقبله الوظيفي.¹

-تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجهم ومحاولة تحسينها.

-إرتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث ان العاملين ذو الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

1- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية مخبر علم إجتماع إتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة ط2، 2010، ص: 25.

المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي.

1. **الموظف وكفاءاته:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة لإشراف والتوجيه وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة.

2. العمل ومتطلباته:

وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.¹

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي.

يمكن تقييم الأداء الوظيفي إلى أنواع حسب معيار المصدر الشمولية:

أولاً: حسب معيار المصدر: ينقسم إلى:

(أ) **الأداء الذاتي أو الداخلي:** ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد بشرية، تقنية مالية،.

¹- عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ص: 96.

ب) الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

ثانيا: حسب معيار الشمولية.

أ. الأداء الكلي: هو الذي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة في إنجازه.

ب. الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ويختلف باختلاف الإنتاج أداء وظيفة التسويق.¹

3. البيئة التنظيمية مركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن

العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه

الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي

تؤثر في الأداء الفعال العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجيا الحضارية، السياسة

القانونية.²

¹ - كبت ديفر " السلوك الإنساني في العمل " ترجمة سيد عبد اعرس محمد إسماعيل يوسف، دار نهضة للطبع والنشر، مصر، 1974، ص: 26.

² - عبد البارى ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ص: 96.

الفصل الثالث الإطار التطبيقي

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي: هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية معلومة من أجل حصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية واستخدمنا المنهج الوصفي من خلال وصفنا للإتصال الشامل والأداء الوظيفي وهذا من خلال الجانب النظري للدراسة.

أدوات الدراسة:

نعتمد في هذه الدراسة على أداة جمع المعلومات والبيانات التالي:

- **المقابلة:** تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية إلى البحث.

مجتمع الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة إتصالات وكالة سيدي علي وعددهم 35 موظف.
تمهيد :

نظرا للتحويلات الاقتصادية الراهنة وخصوصا في عالم الإتصالات اصبح لزاما على اي مؤسسة تخوض اي مجال من المجالات التطوير من منظومتها التسويقية من خلال جودة ونوعية الخدمات وكيف يمكن ارضاء الزبون وكيفية ائصال متطلباته واحتياجاته بأعلى جودة

ممكنة وعلى هذا الأساس ارتأينا ان نتطرق الى دراسة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات

الجزائر لفرع "سيدي علي مستغانم" ومعرفة استراتيجيتها

المبحث الأول: مفهوم الوكالة وهيكلها التنظيمي ومهامها.

المطلب الأول: بطاقة تقنية عن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر سيدي علي¹

تعد وكالة سيدي علي لاتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات اسهم برأس مال اجتماعي

تنشط في مجال الإتصالات ,كما ان المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث

تعتبر مؤسسة المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الأنترنيت ADSL في

سيدي علي والبلديات المجاورة

❖ سنة الإنشاء : 2005

❖ العنوان : شارع 01 نوفمبر 1954 سيدي علي

❖ الهاتف الثابت : 045451139/045451141

❖ البريد الالكتروني : actelSIDIALI@saweb.dz



✚ عدد العمال : 07 موظفين رتبهم على النحو التالي :

➤ 01 مديرة الوكالة

➤ 01 سكرتيرة

➤ 01 محاسب

¹- المصدر : إتصالات الجزائر ، الوكالة التجارية ، وثائق داخلية 2022.

- 01 موظف مكلف بتحصيل فواتير الهاتف والانترنت
- 03 موظفين في شبابيك استقبال الزبائن وبيع المنتجات
- عدد المصالح : 03 مصالح موزعة على النحو التالي :

➤ مصلحة المحاسبة

➤ مكتب التحصيل

➤ مصلحة استقبال الزبائن

➤ الخدمات المتوفرة لدى الوكالة :

➤ خدمة الهاتف الثابت

➤ خدمة ADSL

➤ بيع بطاقات التعبئة (4G- ADSL)

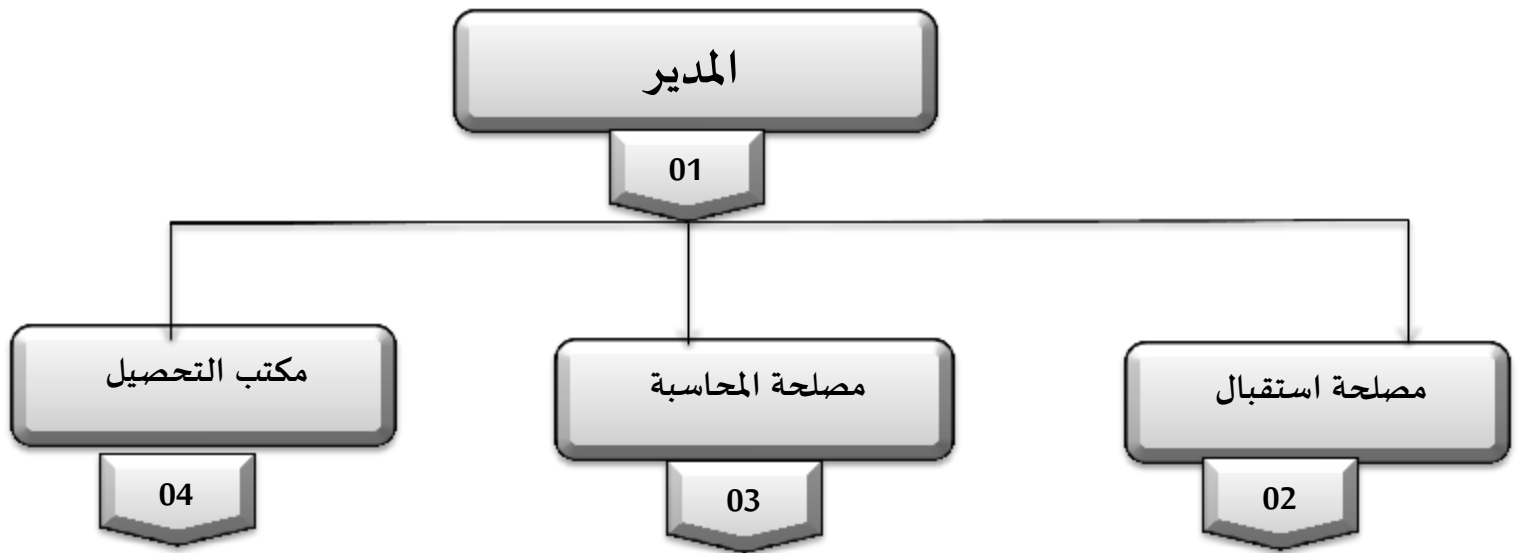
➤ بيع جهاز مودام (4G-DJAWEB)

➤ بيع الهواتف الثابتة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة التجارية لاتصالات الجزائر سيدي علي:

اولا :الهيكل التنظيمي لوكالة التجارية

الشكل رقم (5) : الهيكل التنظيمي لوكالة التجارية لسيدي علي



المصدر : من اعداد الطالبة

ثانيا : مصالح الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر سيدي علي:

1- مصلحة الإستقبال (الشبابيك) :

❖ استقبال الزبائن ومعاملتهم بلباقة

❖ شرح للزبائن العروض المقدمة

❖ برمجة جهاز المودام ADSL

❖ تحديث جهاز المودام 4G

❖ بيع بطاقات الأنترنت ADSL + 4G

❖ تحرير فواتير الأنترنت والهاتف

❖ بيع الهاتف الثابت

❖ بيع جهاز مودم ADSL+4G

2-مصلحة المحاسبة :

❖ تحرير فواتير المؤسسات والزبائن

❖ انجاز وضعيات التحصيل اليومية والشهرية

❖ انجاز التقييم اليومي للمبيعات

❖ تسيير المبيعات

3-مكتب التحصيل :

هو مكتب تابع لمصلحة المحاسبة المالية للوكالة وعمله مباشر مع الزبائن حيث يتم على مستواه :

❖ تحصيل مبالغ من تسديد فواتير الهاتف الثابت

❖ تحصيل مبالغ من تسديد فواتير الأنترنت

المطلب الثالث: نشاطات الوكالة ومهامها¹

اولا : نشاطات الوكالة.

تتمحور نشاطات المؤسسة حول :

❖ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة

والمعطيات الرقمية

¹- المصدر : إتصالات الجزائر ، الوكالة التجارية ، وثائق داخلية 2022.

- ❖ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- ❖ انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

ثانيا : المهام

وتبرز هذه المهام فيما يلي :

- ❖ استقبال المكالمات والاستشارات والتحسين بالدفع لتغطية الفواتير التجارية
- ❖ التسويق من خلال الهاتف Télémarteting
- ❖ سبر الآراء
- ❖ ضمان المقابلة اليومية بين الزبون والمتعامل
- ❖ تسهيل ادخال واستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية
- ❖ تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات
- ❖ العمل كسفير للعلامة التجارية وانشاء علاقة ودية وتوطيد العلاقة مع الزبون
- ❖ تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الأصوات .

المبحث الثاني: دليل المقابلة

المطلب الأول: عرض وتحليل دليل المقابلة.

أولاً: جدول السمات العامة للمبحوثين.

الخبرة	المستوى التعليمي	الجنس	السمات العامة
			المبحوثين
تفوق 5 سنوات	جامعي	ذكر	[أ]
9 سنوات	جامعي	ذكر	[ب]
12 سنوات	جامعي	أنثى	[ت]
8 سنوات	جامعي	أنثى	[ث]
17 سنوات	تقني سامي	ذكر	[ج]
10 سنوات	جامعي	ذكر	[ح]

ثانياً: تحليل محاور المقابلة.

المحور الأول: هل يساهم الإتصال الشامل في تحسين الأداء الوظيفي؟.

سؤال رقم 01: هل ترى أن شبكة الإتصال الإلكترونية تساهم في رفع أدائك الوظيفي؟.

- يؤكد المبحوثين الدور المهم الذي تلعبه شبكات الإتصال الإلكترونية في المؤسسة من تسهيلات في نقل معلومات والأفكار وذلك بتقليص تكاليف النقل والزمن المستغرق في العملية الإتصالية مما يؤدي إلى تحسين ورفع أداء الوظيفي (أ، ب، ت).

سؤال رقم 02: هل أنت راض عن مستوى الإتصال في المؤسسة؟.

- صرح المبحوثين على أنهم راضين عن مستوى الإتصال على أنها تسير بشكل جيد خاصة عند إستعمال البريد الإلكتروني وإتصال مباشر فهي تساهم في إقتصار الوقت وبذل جهد وتساعد في توصيل المعلومات في أي زمان ومكان (أ، ح، ج).

سؤال رقم 03: هل أنت راض عن أدائك المهني؟.

- قال المبحوثين بأنهم راضين عن أدائهم المهني وأنهم يؤدون عملهم على أكمل وجه لأن جميع المبحوثين ضمن تخصص برغم قال بعض المبحوثين يؤدون عمل فوق مهامهم مثل الأمين العام للمالية يقوم بعدة الأعمال الإضافية (ب، ت، ج).

سؤال رقم 04: ما هي وسائل الإتصال التي تساعدك في عملك؟

- صرح المبحوثين على أن من بين وسائل الإتصال المساعدة في أداء العمل هي البريد الإلكتروني هي المساعدة وأسهل في التواصل بين الموظفين الموقع الإلكتروني الذي يساعد في ربح الوقت خاصة من خلال الدفع الإلكتروني الذي يسهل سرعة في العمل (أ، ب).

المحور الثاني: هل يساعد الإتصال الشامل في حل المشكلات الأداء الوظيفي؟.

سؤال رقم 01: هل يتخذ الموظفي المؤسسة الإجراءات والإحتياجات لحل المشكلات؟.

- صرح المبحوثين نعم يتم وضع الإجراءات من رقم سري بين الموظفين الذي يسمح بمعرفة معلومات مراد معرفتها في وقت محدد بدون إتصال الموظف الآخر خاصة عندما تقتضي ضرورة ويتم هذا بموقع يشمل الموظفين فقط (أ، ب، ت).

سؤال رقم 02: هل هناك سرعة في الكشف عن المشكلات؟.

- قال المبحوثين بأنهم سعداء وراضين بسياسة التي تتبعها المؤسسة في سرعة والانية وفي كل زمان ومكان لحل المشكلة وهذا راجع إلى إستحداث آليات الإتصال مما يساعد رفع أدائهم الوظيفي (ب، ت، ح).

سؤال رقم 03: هل يتفهم ويتعايش موظفي المؤسسة مع المشكلات؟

- كانت الإجابات أغلب المبحوثين نعم نتفاهم ونتعايش مع أي مشكلات لأنها تربط بيننا علاقة عمل جيدة بين الموظفين ويتم تبادل الأفكار والآراء بيننا مما يسهل علينا تفهم أي المشكلة كما توجد علاقة متينة بين زبائننا (أ، ج، ح).

سؤال رقم 04: هل تتلقى المساعدة ورفع الروح المعنوية؟.

- أكد جميع المبحوثين بأن هناك المساعدة ورفع روح المعنوية والتشجيعات والحوافز وتتم من خلال الهدايا، إجازات تقديم خدمات باللجان لهم هذا ما يحقق راضهم وتفاءلهم مما يساعد أكثر على تحسين الأداء الوظيفي وتطوير مهاراتهم المهنية أكثر (ب، ت، ح).

المحور الثالث: هل تساهم الوسائل الإتصال المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي؟.

سؤال رقم 01: ما هي آليات الإتصال التي تعتمدوها؟.

- أكد المبحوثين أن آليات الإتصال تختلف من تقليدية وحديثة وكانت الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني، ملصقات، مطويات، إعلانات إتصال مباشر، تنظيم معارض لتقرب وكسب ثقة الزبون.

سؤال رقم 02: كيف يتم تقييم وسائل الإتصال المستخدمة؟.

- قال المبحوثين من خلال فعالية تقنيات الإتصال المستخدمة والإستخدام الصحيح وجيد للوسائل الجديدة الأنترنت وتكيف معها من خلال نقل المعلومات ورفع مستوى الإتصال وإتقان العمل.

سؤال رقم 03: ما هي الوسيلة الأكثر إستخداما في تلقي المعلومات؟.

- صرح المبحوثين أكثر وسيلة إستخداما هي البريد الإلكتروني خاصة بين الموظفين وكذلك الموقع الإلكتروني في تلقي المعلومات وقال بعض المبحوثين الإتصال المباشر يساهم في تلقي المعلومات بشكل أوفر.

سؤال رقم 04: ما مدى توظيف الكمبيوتر في أعمالك داخل المؤسسة؟.

- أكد المبحوثين جميع الموظفين يستخدمون الكمبيوتر لتمكن الفرد في إستثمار كامل قدراته لتسهيل العمل ووضح بأن جهاز الكمبيوتر في تخزين أكبر قدر من المعلومات ورفع أداء العاملين في إنجاز مهام بالسرعة والدقة وتطوير نمط إجراء المعاملات داخل وخارج المؤسسة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة والتوصيات والاقتراحات.

• نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

الإتصال الشامل مساهم فعال في المؤسسة من أجل نقل المحتوى من المرسل إلى المتلقي وبشكل وحدة الجودة والمستوى الذي يشمل الوسيلة وهي المهمة جدا في إنجاز العملية الإتصالية بالإضافة إلى العلاقة مهمة التي تربط بين الهرم الموظفين في رفع الأداء وروح العملية، كما ساهم الإتصال في ظل الثورة التكنولوجية بمختلف التطبيقات ومثال على ذلك كان الإتصال على الأنترنت ويشمل البريد الإلكتروني الموقع الإلكتروني، المدونة والإتصال خارج الشبكة ويشمل الإتصال الشفهي، وسائل الإعلام، ملصقات كل هذا أدى تحسين خدمة بأقل جهد وتكلفة وسرعة الأداء بفضل تقنية الإتصال بالإضافة إلى ذلك كل الموظفين ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي هي مميزات تمكنهم تفعيل الإتصال في حل مشاكلهم وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية وبفضل التشجيعات وإمميزات حقق تطوير وتحسين ورفع الأداء الوظيفي وتنمية مشاعر إيجابية لدى الموظفين.

• توصيات واقتراحات:

- تكثيف سيرورة الإتصالات التي تعزز وتعدل ثقافة الزبون التي تساعده قيام بمعاملات الإلكترونية.
- ترسيخ وتنمي ثقافة التوجه وإعلام بكل المعلومات بدون تنقل إلى المؤسسة.

- زيادة عدد الموظفين خاصة في مجال المالية والمحاسبة.

كانت ملاحظة مديرة الوكالة تعمل منصب الموظف خاصة في الصندوق الدفع الذي يشهد

إكتظاظ.

خاتمة

خاتمة:

وفي الأخير يمكن بأن الاتصال الشامل له دورا هاما وفعالا في التأثير على نمط وسياسة المؤسسات فهو يساهم في تحسين الأداء الوظيفي هذا من خلال التسهيلات التي تقدمها المؤسسة وكذلك عامل تقنية الاتصال التي تحقق رفع أداء العنصر البشري من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة وتعزيز التفاعل والتعامل بين بين الموظفين مما يرفع من الدافعية والرغبة في العمل ويحسن من مستوى الأداء الوظيفي ونجد أن الاتصال والتكنولوجيا الجديدة لهما تأثير على الأداء فرض بحيث كلما كانت أنظمة الاتصالات جيدة وكانت كفاءة قيادة عالية في الاتصالات يرتفع أداء الموظفين بالمؤسسة كما أن استخدام وسائل الاتصال الحديثة مهمة لغاية في العملية الاتصال داخل خارج المؤسسة ولها أثرها على أداء الوظيفي حيث تسهل انتقال البيانات والمعلومات والأفكار بأقل جهد ممكن فتسهل عملية الاتصال بين الموظفين مما يساعد في رفع مستوياتها من خلال استعمال التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية، الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر مما يشجع على التعاون والتنسيق وقد أثبتت بعض الدراسات أن الاتصال الفعال علاقة مباشرة برضى عن العمل والأداء وكذلك التحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل كما أن حوافز هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية لابد لرقى الأداء الوظيفي للعملية في تنظيم أي مؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. حسن حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع طبعة أولى.
2. خيرى - خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
3. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات صناعة مخبر علم الاجتماع اتصال للبحث والترجمة جامعة قسنطينة، طبعة أولى.
4. عبد الباري إبراهيم، درة تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات.
5. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسن، تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.
6. فخري جاسم سلمان، العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 1981.
7. كتب ديفر " السلوك الإنساني في العمل ترجمة " سيد عبد أعرس محمد إسماعيل يوسف، دار منظمة للطبع والنشر.
8. مجلة علمية لدكتورة فضلة سبع، الحقول العلمية للاتصال الشامل، تاريخ 2021/04/30 تاريخ النشر 2021/06/30، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعات البويرة - الجزائر.
9. محاضرات دكتور صالح فلاق شيرة في إتصال شامل وصورة مؤسسة.
10. محمد بن عبد الله عثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء.
11. محمد فريد عليان وعدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، طبعة أولى دار الصفاء عمار، الأردن، 2005.
12. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000.
13. مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة.
14. موسى محمد الامين، التواصل الفعال الأسس العلمية والمجالات التطبيقية، جامعة الشارقة كلية الدراسات والبحوث.
15. فضيل دليو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع،

قائمة المصادر والمراجع

القاهرة، 2003.

16. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع،

عمان، 2009، ص 83.

17. عبد المعطي محمد عساف ومحمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، دار حامد

للنشر والتوزيع، عمان، 2004.