

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
قسم: الإعلام و الاتصال



تخصص: الاتصال الجماهيري والوسائط الجديدة
مذكرة تخرج لينل شهادة الماستر الموسومة ب:

دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة
دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر بعين بن خليل -
النعامة-

تحت إشراف الأستاذة:
د. بوشفرة سليمة

قابلة للإيداع
الأستاذة بوشفرة
Bou



اعداد الطالبة:
سعودي الحاجة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة المنتسب اليها
د. بن علي مليكة	أستاذة	مستغانم
د. بعلي سعيد	أستاذة	مستغانم
د. صفاح أمال	أستاذة	مستغانم

الموسم الجامعي: 2021:2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد لله أولاً فضله وتوفيقه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "الأستاذة بوشفرة
سليمة" على كل إرشاداتها وتوجيهاتها القيمة في كل مراحل هذه
الدراسة فجزاك الله كل خير.

كما أقدم جزيل الشكر لكل أساتذة قسم الإعلام والاتصال
بجامعة عبد الحميد بن باديس.

شكر لكل من ساهم في انجاز هذه الدراسة المتواضعة من
قريب أو بعيد.

إهداء

من قال فيهما المولى عز وجل "وصاحبهما في الدنيا معروفا" إلى
رمز التضحية والعطاء إلى سندي الأول أبي الغالي.

إلى من وزعت التفاؤل وساندتني ووقفت بجانب لتحقيق آمالي
وأحلامي التي تشقى ولا تتعب إلى أمي الحبيبة.

إلى كل عائلة سعودي خاصة الحاج أحمد.

عائلة عبد اللاوي.

إلى إخوتي وأخواتي جميعا.

الكتاكيت الصغار: ياسين، عز الدين، منار، غفران، صهيب،

هارون، وفيصل.

كل الأصدقاء والزملاء.

وإلى كل من أهل للتقدير والاحترام والإهداء.

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

سعودي الحاجة

خطة الدراسة

- شكر و عرفان

- إهداء

- مقدمة

الاطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

2- أسباب اختيار الموضوع.

3- أهداف الدراسة.

4- أهمية الدراسة.

5- تحديد مفاهيم الدراسة.

6- الدراسات السابقة.

7- فرضيات الدراسة.

8- المقاربة النظرية للدراسة.

9- منهج الدراسة.

10- مجتمع البحث والعينة.

11- أدوات جمع البيانات.

12- مجالات الدراسة.

الاطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

- تمهيد

- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة

- أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

- وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال عاملا مهما في إنشاء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فنجاح المؤسسة وانضباط موظفيها يعد مؤشرا هاما في تطبيقها لخطة اتصالية ناجحة تقوم على أسس علمية وواضحة.

ولذلك يمكن اعتبار الاتصال الداخلي بمثابة العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة.

فالالاتصال الفعال أصبح يمثل أحد الركائز المهمة التي تساهم في عملية التفاعل بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما أنه يساهم في توحيد جهود الموظفين من أجل حل المشاكل التي تواجههم.

مما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفين هذا ما يجعل الاتصال الجيد والفعال بين الموظفين من العوامل الضرورية لتحقيق أهداف الإدارة والمؤسسة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتصف لنا "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة" وأخذنا مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة عين بن خليل كنموذج لهذه الدراسة من أجل محاولة التعرف على أنماط الاتصال السائدة فيها، الدور الذي تحدثه هذه الاتصالات على الأداء الوظيفي للعاملين وقمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة جوانب: أولا: -الجانب المهني: والذي تضمن اشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسبابها، أهدافها، وأهميتها والفرضيات.

كما عرضنا المنهجية المتبعة في الدراسة من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات والعينة المختارة ومجالاتها إلى جانب مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.

ثانيا: الاطار النظري: تتأول فصلين هما كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الاتصال الداخلي في المؤسسة وتضمن العناصر التالية: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة، أهدافها، وسائلها، وظائفها، الشبكات، طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة، المهارات، المقومات.

الأطار الجانبی

للدراسة

الاطار المنهجي للدراسة:

1/ إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا وواسعا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا.

فالاتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة حيث يعد من النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها، ويتم هذا عن طريق تبادل الرسائل في شكل معلومات وآراء وأفكار عبر مختلف الوسائل الاتصالية.

سواءً كان الاتصال خارجيا قائما بيم المؤسسة وجمهورها الخارجي أو الاتصال الداخلي بين مختلف العاملين داخل المؤسسة.

فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها حتى تستطيع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة بعض التوازن المفقود بها سعيا لتحقيق الانسجام التام، والجدير بالذكر ان الاتصال الداخلي أسسا.

- وقواعد أي أنه يخضع لمعايير علمية وعملية يجب على العاملين بالمؤسسة أخذها بعين الاعتبار لضمان سير عملية الاتصال بفاعلية، تبعا للسياسة التي تنتهجها المؤسسة والتي يطبقها الموظفون.

فالموظف هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة، حيث يمثل المورد الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها في اطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام، فالأداء العالي الجيد للموظف هو نتاج جهد سواءً كان عضلي أو فكري قام به الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل

تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة الموظف، وبما أن الأداء مرتبط بالموظف في يد ذاته، فإن المؤسسة تحاول أن تصل بل مجهودها وتسخر مختلف وسائلها من أجل تحسين هذا الأداء.

وباعتبار هذه المؤسسات انظمة اجتماعية تحوي أفراد وأهداف واتجاهات ودوافع مشتركة فقد لا تتناسق بدون وجود اتصالات داخلية تؤثر فيها بكل حرية عن طريق تبادل الرسائل والمعاني بين أي شبكة في حد ذاتها كما يفترض أن يكون الهدف الرئيسي الاتصال الداخلي في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوكهم نحو الأداء الجيد ويمكن اعتبار الاتصال الداخلي رابطاً مهماً يتحكم في تحسين أداء الموظفين لتحقيق الانسجام والتوافق بين أجزائها داخليا وخارجيا لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

وهنا تكمن اشكالية الدراسة في التفاؤل الرئيسي التالي:

هل يلعب الاتصال الداخلي دوراً في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية هي:

- طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة ؟
- ما هي أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في المؤسسة ؟
- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر والتي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي ؟
- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة وبين تحسين الداء الوظيفي بها ؟

2/ أسباب اختيار الموضوع:

نظرا لأهمية الموضوع فإن اختياره تم على أساس الأسباب التالية:

❖ الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في توسيع معارف العلمية في مجال الاتصالات وزيادة الاطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور اهتماماتنا الشخصية.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستي وطبيعة تخصصي.
- تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسات وعدم الاهتمام به.

❖ الأسباب الموضوعية:

- موضوع الاتصال في الجزائر مازال يفتقر إلى الدراسات المعمقة حيث هناك نقص واضح بين الدراسات النظرية الأكاديمية والواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية التي هي في أمس الحاجة لهذا النوع من الدراسات.
- الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة.
- البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة، وموقعه هيكليا وأهميته ودوره في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- إضافة إلى ذلك قابلية هذا الموضوع للدراسة والبحث الميداني.

3/ أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث بلوغها ويمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة نمط الاتصال الداخلي السائد في مؤسسة بريد الجزائر.
- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بأداء العاملين.
- توضيح أهمية موضوع الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.
- اشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- تحليل وتقييم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

4/ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية دراسة موضوع " دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة" في أنها تساهم في تبيان اهم خصوصيات الاتصال الداخلي في قطاع المواصلات وضرورة الاهتمام به.
- وضمن فعاليته في هذا المجال.
- محاولة تقديم دراسة توفر لكل الباحثين وصناع القرار على حد سواء مصدرا للمعلومات لا يتضمن مجرد المفاهيم العلمية، بل يمتد ليشمل مضامين الاتصالات التطبيقية.

- السعي من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن الاتصالات الداخلية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي، والاطلاع على واقع عملية الاتصال وما يعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عملية الانسجام بين العاملين وبالتالي التأثير على أدائهم العام.
 - لفت انتباه المسؤولين في مؤسسات البريد إلى ضرورة إرساء نظام اتصال داخلي فعال يتماشى مع أهدافها وغاياتها وبرامجها.
 - إبراز فائدة وجدوى الاتصال الداخلي في تحسين أداء الوظائف وتسيير الكفاءات في مؤسسات البردي وضرورة تشكل يضمن جودة الخدمة المقدمة للزبون.
 - إيجاد حلول لمشاكل الاتصال بين الإدارة والعمال أو العكس، وتحقيق الفعالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية.
- تعتبر هذه الدراسة حول هذا الموضوع إضافة من أجل إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات، كما يمكن لهذا البحث أن يساهم ولو بالقليل في زيادة الاهتمام بتفعيل الاتصال الداخلي باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل الاتصالات الفعالة في نجاح المؤسسة.

5/ تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم من أهم الخطوات في أي بحث علمي، وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية لذلك ارتأينا تحديد المصطلحات الأساسية التي يتمحور عليها موضوع دراستنا وهي:

1-8- تعريف الدور:

أ- لغة:

- الدور: "عود الشيء إلى مكان عليه جمع أدوار"¹

والدور "ROLE" مشتق من الكلمة اللاتينية "RATULES" وهي:

"تعني في الأصل الفهرس أو القائمة أو القيد أو السجل الذي تسجل فيه أشياء معينة في ترتيب محدد."²

ب- اصطلاحاً:

الدور: "نماذج محددة ثقافياً للسلوك وملمة للفرد الذي يحتل مكانة محددة، فهو معيار اجتماعي مرتبط بوضع اجتماعي معين يملئ علاقة تبادلية معينة، فعلى سبيل المثال الشخص الذي يحتل مكانة "أخصائي اجتماعي" فإن التوقعات من الآخرين العملاء والمشرفين على المهنة، وجمهور العامة...إلخ، هو أن يتصرف ويسلك الأساليب والطرق الملزمة لكل الأخصائيين الاجتماعيين."³

¹ عبد الله البستاني، البستان معجم مطول (بيروت، مكتبة لبنان، 1992) ص 367

² حميدة دراع بواس ليلي، دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الصديق بن يحيى، جبيل، 2015، ص 07

³ أحمد شقيق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية 'القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2000)، ص 451

كما يعتبر مفهوم الدور من المفاهيم الأساسية في النظرية الاجتماعية فهو يحدد طبيعة التوقعات الاجتماعية المرتبطة بإمكانات أو أوضاع اجتماعية معينة، ويحلل تفاصيل تلك التوقعات.¹

ج- إجرائيا:

نقصد بالدور هو اتباع الفرد لسلوك معين، هذا السلوك يسمح للفرد بتأدية واجباته ووظائفه داخل مجتمع معين.

8-2-الاتصال:

أ- لغة:

كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني (communicon) وتعني مشترك، وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة (common) أي شائعا ومألوفا ومعنى كلمة اتصال هي عملية نقل وتبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو أثر ما.²

ويعود لفظ اتصال إلى الجذر وصل، ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلا: أنهاه وأبلغه إياه وحل الشيء بالشيء: ربطه، ووعليه فهناك ربط وضم وجمع.³

¹ إبراهيم مجدي عزيز، موسوعة المعارف التربوية (القاهرة، عالم الكتب، 2006) ص44

² محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، ط7، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 09

³ عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، حوادث المرور نموذجا، د ط، دار الخلاونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 13

ب- اصطلاحاً:

يعرف الاتصال على أنه: "انتقال المعلومات والأفكار والعواطف والمهارات... إلخ، باستخدام الرموز مثل: الكلمات والصور والأشكال والرسوم... وغيرها، فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المدراء موظفيهم من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة أو شفوية مواجهة بالهاتف أو بواسطة مدراء أقل رتبة فالاتصال هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط إنساني وبدونه يتعذر إنجاز أي عمل."¹

يعرف الاتصال أيضاً على أنه: "عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن وما يحدث الآن سيؤثر على ما سيحدث في المستقبل"

- الاتصال هو: "عملية نقل المعلومات من الشخص (مرسل) إلى آخر (مستقبل)، وقد تكون هذه المعلومات أداء أو أفكار أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر أو غيرها.

ج- إجرائياً:

الاتصال هو عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات بأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف واضح.

¹ عطا الله شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، د ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 80

8-3-الاتصال الداخلي:

هو جميع الاتصالات التي تتم في داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها.

-ركز هذا التعريف على مختلف أنواع الاتصال التي تتم داخل المنظمة بين مختلف عناصرها.

"يعني انتقال المعلومات وانسيابها من آراء ومشاعر واتجاهات وتبادلها العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال والاتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك والتوفيق بين هؤلاء وأولئك".¹

- يشير هذا المفهوم إلى أن المعلومات بمختلف أنواعها تنتقل بين الأفراد فيما بينهم أو بين هيئة إدارية وأفراد يهدف إحداث تفاهم بينهم.

- عرفه إبراهيم عرقوب 1933: "أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"²

- ركز هذا التعريف أكثر على:

أشكال الاتصال الداخلي بالمؤسسة ومدى مساهمته في أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال تدعيم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

¹ فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 179

² فضيل دليو، اتصال المؤسسة، اشهار، علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص 28

إجرائياً:

الاتصال الداخلي هو مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنظمة أن يكون معروف بشخصية ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وبالتالي جهات حياته وفعاليتها في المنظمة.

4-8- الأداء:

- أ- لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله.
- والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.¹
- ب- اصطلاحاً: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:
- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.²
- يرى علي السلي أن الأداء هو: "الرغبة والقدرة بتفاعلات معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة متبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء."³
- تعريف توماس: "الأداء هو التفاعل بين سلوك والانجاز إنه مجموعة السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس."⁴

¹ ابن منظور، لسان العرب (دار صادر، بيروت، المجلد 14) ص 26

² أحمد زاكي بدوي ومحمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، (مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984) ص 166

³ المرجع نفسه، ص 280

⁴ عبد الباري ابراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، (القاهرة، 2003) ص 25

- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

ت- التعريف الإجرائي:

- الأداء هو قدرة الفرد على انجاز عمل أو أمر أو وظيفة ما، وإتمامها على أفضل شكل ممكن، حيث يكون هذا العمل المنجز قابل للتقييم والقياس.

8-5- الأداء الوظيفي:

أ- اصطلاحاً:

عرف بوفمان "GOFFMAN" الأداء الوظيفي بأنه: " كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، وتساعد في التأثير على الأفراد أو المشاركين الآخرين."²

عرفه بترسون على أنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وانتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها."³

هذا التعريف ركز على كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وذلك من أجل انتاج مخرجات تتماشى مع أهدافها.

¹ محمد سعيد أنور سلطان (أ)، السلوك التنظيمي في (الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية، 2003) ص 219

² عبد الله مجلي الخزاعة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، (عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009)، ص 32

³ وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011) ص 77

ويعرف أيضا: "قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت".¹

ركز هذا التعريف على أداء الأفراد لعملهم بفعالية وكفاءة.

ويعرف أيضا الأداء الوظيفي: "هو جهد منسق للقيام بمهام وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت وأقل تكلفة".²

ب- إجرائيا:

الأداء الوظيفي هو: ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواءً كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حين يحدث هذا السلوك تغيير الكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

8-6- تحسين الأداء الوظيفي:

هو نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء الجيد وتحديد الفجوة التي الفجوة التي قد تفصل المستويين والانطلاق لتحميم آليات لسد القدوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي لحصل إلى مستوى المستهدف.³

¹ حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي (دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2014) ص 91

² عبد الله مجلي الخزاعة، مرجع سابق، ص 32

³ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء تقييما للأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفريدا، د ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص

- ركز هذا التعريف على اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي والمستوى المطلوب والعمل على تحسين الأداء لتحقيق المستوى الفعلي.

"تم عملية تحسين الأداء من خلال عمليات متشابهة ومتكاملة، تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الاداء المستهدفة، وبما تحقق غايات المنظمة ذاتها من خلال السيطرة على الموارد البشرية التي تؤدي للسيطرة على أداء جميع الموارد المستهدفة في النشاط."¹

- يشير هذا التعريف إلى مدى أهمية الموارد البشرية بالمنظمة للتحكم في باقي الموارد الأخرى وصولاً لتحقيق أهداف هذه المنظمة.

ت- إجرائياً:

تحسين الأداء الوظيفي هو: نظام متكامل يعمل على تطوير الأداء من خلال السيطرة على الموارد البشرية، التي بدورها تتحكم في جميع الموارد المستهدفة.

7-8- المؤسسة:

أ- اصطلاحاً:

عرفها التروشي: "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط."²

¹ المرجع نفسه، ص 340

² ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، د ط، الجزائر، 1998، ص 9

- ركز هذا التعريف إلى أن المؤسسة على الجانب الخارجي للمؤسسة باعتبارها محيط يحوي الموارد المادية والبشرية.
- كما تعرف أيضا: "الاطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والامكانيات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته."¹
- ب- إجرائيا:

المؤسسة هي المحيط الحيز الذي يضم كل من الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط الإدارية.

8-8- مؤسسة بريد الجزائر:

- تأسيس بريد الجزائر بموجب المرسوم التنفيذي 02/43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 مع الاصلاحات التي باشرتها الوزارة الوصية لكن الانطلاقة الحقيقية في عام 2003، كي يجمع بريد الجزائر بين المهام العمومية الإدارية وبين الخدمة العمومية الصناعية والتجارية، محافظا في ذلك على مهنة القاعدية المتمحورة أساس حول خدمة البريد والطرود والخدمات المالية البريدية، يعتبر بريد الجزائر مؤسسة تجارية في تعاملاته مع غير.²

¹ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط7، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 124

² عطا الله ياسين، بوهالي محمد، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 1، جوان 1021، ص 360

6-الدراسات السابقة:

تقتضي الدراسات السليمة في مجال البحث العلمي ضرورة وقوف الباحث على التراث العلمي، أو ما يسمى بالدراسات السابقة في مجال البحث العلمي أو المساهمة، ومن أهم الدراسات السابقة التي لها حلة بموضوع دراستنا نجد الدراسات الآتية:

الدراسة الأولى:

بوعطيط جلال الدين: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.¹

انطلق الباحث في إشكالية من موضع الاتصال بصفة عامة مبررا دور الاتصال التنظيمي داخل المنظمات في تحقيق الترابط التنظيمي وعلاقته بالموارد البشري باعتبار الأفراد هم العنصر التنظيمي الأهم في المؤسسة، ومحاولته للوقوف على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة مدى اسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الداء التي تواجه العمال واكتشاف معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أداءهم.

وهنا تمكن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

تنبثق عنه تساؤلات فرعية تمثلت في:

- ما هو نوع الاتصال السائد في المؤسسة ؟

¹ بوعطيط جلال الدين: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة ماجستير، ع م، قسم علم النفس، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي ؟

أما بالنسبة للفرضيات كانت كالتالي:

1- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي السائد والأداء الوظيفي.

2- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي.

في حين تلخصت أهمية هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي في إحدى المؤسسات الوطنية والتعرف على رأي العمال وعلاقتهم بأدائهم داخل المؤسسة.

-وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال.

-في حين اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحليل هذه العلاقة، وقد ضم مجتمع البحث في هذه الدراسة 210 فرد حيث أخذ الباحث نسبة 25 % عينة من المجتمع، وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واعتمد الباحث على الاستمارة لجمع بيانات هذه الدراسة، تمثلت محاورها في:

-الاتصال التنظيمي ضم 22 بند، 11 تتعلق بالاتصال النازل و 11 تتعلق بالاتصال الصاعد.

-تناول فيه الأداء الوظيفي وعدد بنوده 200 بند، كما أنه تطرق إلى بعض المتغيرات الأولية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).

-توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود نمطين من الاتصال التنظيمي (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد) داخل المؤسسة.

-أهمية الاتصال النازل والاتصال الصاعد في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال.

-تتقارب هذه الدراسة بشكل كبير مع الدراسة التي نحن بصدددها، فيما يخص علاقة الاتصال في المؤسسة بالأداء الوظيفي، لكن نحن في دراستنا ركزنا أكثر على الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، كما أن هناك اختلاف الحدود المكانية والزمنية للدراسة.

-هذا ما جعلنا نقوم بهذه الدراسة من أجل التطوير والتوسيع أكثر في الدراسة.

الدراسة الثانية:

-زرطال لطيفة "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية منتوري البشير الميلية وتدور إشكالية هذه الدراسة حول ضرورة الاتصال التنظيمي في تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات، فهو يعتبر وسيلة لنقل المعلومات والأفكار المتصلة بأهداف المؤسسة ومدى تحقيقها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وذلك من خلال التأثير المستمر على السلوك التنظيمي لموظفيها وفي الأثر الفعال الذي يتركه الاتصال على سير العمل والرفع من مستوى أداء موظفيها بصفة خاصة والأداء المؤسسي بصفة عامة.

وقد قام الباحثة بصياغة التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الاستشفائية- منتوري بشير- الميلية ؟

وقد طرحت التساؤلات الفرعية التالية:

-هل يوجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة الاستشفائية - منتوري بشير- الميلية ؟.

-هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية -منتوري بشير- الميلية ؟.

-هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية -منتوري بشير- الميلية ؟.

-هل توجد علاقة بين الاتصال غير السمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية -منتوري بشير- الميلية ؟.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية -منتوري بشير- الميلية.

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة طردية بين الاتصال النازل الفعال وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية -منتوري بشير- الميلية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة طردية بين الاتصال الصاعد الفعال وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية -منتوري بشير- الميلية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة طردية بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير - الميلية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي الفعال وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير - الميلية.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين العينة شملت 76 موظفا بالاعتماد على عينة عشوائية طبقية منتظمة معتمدا على الاستمارة كأداة رئيسة والملاحظة والمقابلة كأدوات فرعية.

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كلما كان الاتصال فعال انعكس ذلك إيجابيا على أداء الموظفين والنعكس صحيح.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الزمان والمكان.

الدراسة الثالثة:

-قبايلي حياة: "استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لإنجازا لقنوات مذكرة ماجستير في علوم التسيير - جامعة تلمسان 2007.

-تطرق إشكالية البحث إلى النشأة الاتصال وتطوره ثم تناولت أهمية الاتصال الداخلي كعنصر هام لممارسة العملية الإدارية ثم تحدثت عن المنظمات الجزائرية بمختلف أشكالها وأحجامها وربطها بالاتصال الداخلي وكان التساؤل الرئيسي كالاتي:

ما هو الدور الذي تؤديه استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

وتفرعت عن أسئلة فرعية كالاتي:

-ما المقصود بالاتصال الداخلي؟ ما هي لمكانة التي تحتاجها في المنظمة ؟

-ما هو المقصود باستراتيجية الاتصال الداخلي ؟

-ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات ؟

وقد جاءت الباحثة فرضيات الدراسة كالتالي:

1-لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد.

2-تعتبر استراتيجية الاتصال الداخلي عامل من عوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3-التنظيم المركزي أحد أهم العوامل المساهمة في الحد من كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمة الجزائرية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ومكانة الاتصال الداخلي في المنظمة والتأثير المتبادل بينهم.

بينما تلخصت أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار وتسيير المنظمة.

وقد الباحثة المنهج التحليلي لشرح أهمية الاتصال الداخلي.

أما بالنسبة لمجتمع البحث فقد تمثل في عمال الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، وكانت العينة عشوائية بلغت 50 عامل من اطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ.

كما اعتمدت على المقابلة الشخصية مع المسؤول عن دائرة الاتصال في الشرك. أما الملاحظة اعتمدت عليها من خلال الاطلاع على عدد من الوثائق الخاصة بالشركة. كما اعتمدت على الاستبيان كأداء لجمع في الجانب الميداني.

أما فيما يخص الجانب المكاني والزمني، أجريت الدراسة في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات الجزائر، وقد دامت هذه الدراسة خمسة أشهر توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- لقص الكفاءات الشابة وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة.

- بالنسبة لمشاكل الاتصال فكل جزء في المنظمة يقوم بحل مشاكله فقط.

- استراتيجية الاتصال ليس لها أهمية كأهمية الاستراتيجيات الأخرى، حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لهذه العملية.

وبالنسبة لهذه الدراسة قد ركزت أكثر على استراتيجية الاتصال التي تعتبر مجموعة من مهارات التسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال الموجودة فيها من أجل تلبية المصلحة العامة، أما فيما يخص الدراسة التي نحن بصدها فركزنا أكثر على الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في صياغة الأهمية والأهداف والمجال المكاني والزمني لإجراء الدراسة.

وقد استفدنا من هذه الدراسة فيما يخص الجانب المفاهيمي وهو الاتصال الداخلي.

7- فرضيات الدراسة:

تعتبر صياغة الفرضية من الخطوات الأساسية في البحث العملي "فهي عبارة عن افتراض تتم صياغته بطريقة تجعله قابلاً للاختبار، ويمكننا من التنبؤ بوجود علاقات خاصة بين متغيرين أو أكثر."¹

وتسعى هذه الدراسة إلى اختيار الفرضيات التي تتناسب والأسئلة المطروحة كما يلي:

- الفرضية الرئيسية:

كلما كان الاتصال الداخلي فعال في المؤسسة كلما كان دوره كبيراً وأساسياً في تحسين الأداء في المؤسسة.

- الفرضية الفرعية:

1- هناك تنوع كبير في الاتصالات الداخلية السائدة في مؤسسة بريد الجزائر.

2- إن تشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال وخاصة الاتصال الصاعد يزيد من الدافعية نحو العمل مما يؤدي إلى إزالة كل العراقيل التي تواجه العملية الاتصالية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

3- تعتبر الوسائل المكتوبة والشفوية من الوسائل التي تساهم في تحسين أداء العمال في مؤسسة بريد الجزائر.

4- هناك علاقة تربط بين الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر.

¹ محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 25

8- المقاربة النظرية للدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على النظرية البنائية الوظيفية، حيث تعرف النظرية بصفة عامة على أنها "محطة الدراسات والأبحاث والمشاهدات وصلت إلى مرحلة من التطور، وضعت فيه اطارا نظريا وعلميا لما تحاول تفسيره، كما أن النظريات قامت على كم كبير من التنظير والافتراضات التي قويت تدريجيا من خلال إجراء تطبيقات ميدانية."¹

- وترجع تسمية البنائية الوظيفية لاستخدامها مفهومي البناء Structure والوظيفة Fonction، وتنطلق الوظيفة من عدة قضايا مترابطة، فهي تسلم بأن المجتمع يمثل كلا مؤلفا من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة معينة من أجل أهداف الكل، ومعنى ذلك أن المجتمع ما هو إلا نسق يضم مجموعة من العناصر المتساندة التي تساهم في تحقيقه وتكامله.²
- ولقد ساعدت البنائية الوظيفية إلى التفسير والتوازن والاستقرار في المجتمع وتجاهلت ما قد يتعارض مع أطروحتها من علميات تثير التوتر، أو التفكك، أو الصراع، ومن هذا المنطلق نظرت البنائية الوظيفية إلى المجتمع كماء مستقر وثابت نسبيا يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها وكل منها يؤدي بالضرورة وظيفة إيجابية يخدم من خلالها البناء العام وجميع عناصر هذا البناء تعمل في اطار من الاتفاقيات المشتركة والإجماع القيمي.³

¹ منال هلال مزاهرة: مناهج البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 162

² Salim prof, www.raosaelyoussef.comoxs/t1073_topic

³ محمد عبد الكريم حواري، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي طبيعة توليفية بين النظرية والصراع، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008، ص 109

مسلمات ومبادئ النظرية:

-النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.

هذا المجتمع يتجه في حركته نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن استمراره، بحيث لو حدث أي خلل في التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشأ لاستعادة هذا التوازن.

-الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده، هذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع.¹

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية باعتبارها تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام كلي، بحيث أن استمرار التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق والانسجام بين مختلف الأجزاء، ومن ثم فإن دراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دوراً محدداً في التنظيم بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء.

¹ مي عبد الله، نظريات الاتصال، بيروت، دار النهضة العربية، 2006، ص، ص 174-175

9- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من الخطوات الواجب على الباحث اتباعها في ترتيب وتنظيم أفكاره وذلك بغية الوصول إلى نتائج منطقية صحيحة ودقيقة فمنهج البحث هو: " عبارة عن الطريقة العلمية التي ينتهجها الباحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو معالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة."¹

وبما أن دراستنا هذه تحاول معرفة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، فإننا نستطيع القول بأنها تندرج ضمن الدراسات والبحوث الوصفية التي تعني: "التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات، بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية."²

وقد اخترنا هذا المنهج لأن هذه الدراسة تحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف عن العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي، فمن خلال هذا المنهج نستطيع رصد ومتابعة دقيقة لهذه العلاقة من خلال الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي بالمؤسسة بمختلف أنواعه وأشكاله ووسائله من أجل تحسين أداء الموظفين لمهامهم الموكلة لهم وذلك في فترة زمنية محددة قصد الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره، خاصة وأن المنهج الوصفي يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة.³

¹ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 286

² وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 234

³ باهي نسيبة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص 20

10- مجتمع البحث والعينة:

يقصد بمجتمع الدراسة "جميع مفردات الظاهرة والتي يدرسها الباحث وكذا جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضع البحث."

ويعرف أيضا: "مجموعة الأفراد المشتركين في نفس الخصائص، مثال ذلك جميع المدرسين يكونون مجتمع المدرسين، والمجتمع يمكن أن يكون كبير أو صغير، ويجب أن يحدد الباحث المجموعة التي يريد دراستها."

ويتمثل مجتمع الدراسة التي نحن بصددتها في مؤسسة بريد الجزائر، بعين بن خليل بالنعامة، المقدرة عددهم بـ (20) عامل.

العينة: تعد عملية اختبار العينة عملية بوهرية وأساسية في البحث العلمي، ويمكن تعريفها بأنها: "نموذجا يشمل جانبا أو جزءا منة وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهاذ النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة تلك الوحدات."

تمثل عينة الدراسة في موظفي وعمال مؤسسة بريد الجزائر بولاية النعامة تم اختيارها بطريقة عمدية تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.

أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداتين من أدوات جمع البحث العلمي وهما: الملاحظة والمقابلة.

الملاحظة: تعد من أهم أدوات جمع البيانات وتعرف بأنها:

"وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته، حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه."¹

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على نوع من أنواع الملاحظة وهي الملاحظة البسيطة التي تعرف على أنها: "استطلاع الظواهر أو المشاكل دون أي تحضير مسبق لها، إذ يتم من خلالها الحصول على بيانات أو معلومات أولية للظاهرة مجال الدراسة أو البحث، لذا فإنها تعدّ بمثابة ملاحظات أو مشاهدات عابرة بغية تحديد سبل الدراسات العلمية المنظمة في مرحلة لاحقة." -تتميز هذه الاداة عن الأدوات الأخرى بالبساطة والتكلفة المنخفضة وكذا المصدقية في جمع المعلومات.

المقابلة: تعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، والفرق بين المقابلة والاستبانة يمكن في أن المفحوص هو الذي يكتب الإجابة على الأسئلة، بينما يكتب الباحث بنفسه إجابات المفحوص في المقابلة.

والقابلة عبارة عن حوار يدور بين الباحث (المقابل) والشخص الذي تتم مقابلته (المستجيب) ويبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وئان بينهما ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب.¹

¹ محمد عبد الجبار خندقجي، نواف عبد الجبار خندقجي، مناهج البحث العلمي، منظور تربوي معاصر، د ط، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2012،

مجالات الدراسة:

تعد عملية تحديد مجالات الدراسة خطوة هامة يقوم بها الباحث من أجل إخفاء المصدقية لنتائج دراسته والموضوعية العلمية في مشكلة بحثه، لذا فهو ملزم بتحديد المجال الجغرافي والمجال الزمني والمجال البشري لدراسته تجديداً دقيقاً.

المجال الجغرافي:

هو المكان الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية وقد كان على مستوى مؤسسة بريد الجزائر بنعامة.

المجال البشري:

كان موضوع دراستنا يتمحور حول أداء الموظفين داخل مؤسسة بريد الجزائر بنعامة.

المجال الزمني:

هو المدة التي يستغرقها الدراسة من أول إلى آخريوم، حيث استغرقت في هذه الدراسة المعنوية بـ "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بنعامة- حوالي 5 أشهر عبر ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: قمنا فيها بإعداد الجانب المنهجي من الدراسة (الإشكالية، تساؤلاتها، وفرضياتها، أسباب الدراسة وأهدافها...)

¹ ربحي مصطفى غليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، ط (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص 52

حيث قمنا بقراءات حول موضوع الدراسة، وهذا من خلال التردد المستمر على المكتبات داخل الجامعة وخارجها وحتى في الجامعات المجاورة للقيام بالبحث وجمع المادة العلمية، والاطلاع على الدراسات السابقة، من أجل الإطاحة بموضوع الدراسة وكذا رسم خطة سليمة ننتهجها في بحثنا هذا، وقد استمر البحث في هذه المرحلة بداية من شهر جانفي حتى أواخر شهر فيفري.

المرحلة الثانية: قمنا فيها بإعداد الجانب النظري للدراسة، وذلك بعد جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات دراستنا المعنوية: "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة - مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة نموذجاً- حيث تناولنا في هذا الجانب فصلين تطرقنا في الأول إلى عرض متغير الاتصال الداخلي بجميع أبعاده التي تخدمنا في بحثنا (أنواعه، أهدافه، وسائله، وظائفه،...) أما الفصل الثاني فقمنا فيه بعرض أبعاد المتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي (المحددات، الأبعاد، المكونات،...) وقمنا في هذه المرحلة أيضا بزيادة استطلاعية للمؤسسة- والتي تم فيها الحصول على الموافقة لإجراء البحث الميداني بهذه المؤسسة، وقد استمرت هذه المرحلة طيلة شهر مارس.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة قمنا بمقابلة مع موظفي مؤسسة البريد، حيث بطرح أسئلة تتعلق بموضوع دراستنا، وبعد التحصل على الإجابات قمنا بتحليلها وتفسيرها، واستخلاص النتائج العامة لبحثنا الميداني مع إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وقد استغرقنا في هذه المرحلة مدة زمنية قدرت بشهرين تقريبا.

الإطار النظري

للدراسة

الاطار النظري للدراسة:

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تمهيد:

يحظى الاتصال الداخلي باهتمام كبير من طرف المديرين في المؤسسة كونه يعد من العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها واجتناب مختلف المشاكل التي تواجهها، فبدونه يحدث خلل في التعامل بين العمال داخل المؤسسة وبين المدراء وبين العمال فيما بينهم.

لذا وجب الاهتمام والعمل على تحسينه وتبنيه كنظام من أجل ضمان استمرار المؤسسة.

وعليه سنتناول في هذا الفصل متغير الاتصال الداخلي في المؤسسة أنواعه، أهدافه، أهميته، وسائله، وظائفه،...

1- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

أ. الاتصال الرسمي:

وهي نظام من الاتصال تخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمياً، ومبنية بصورة مكتوبة، وفيه تدفق المعلومات في المؤسسة، بما تتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية.¹

¹ باسل خوان، مهارات الاتصال والتعلم، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص27

وهي أيضا الاتصالات التي تتم في اطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة ولكن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل اطار المؤسسة.¹

وينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاث أنواع: الاتصال الصاعد، النازل والأفقي ويعرفها على النحو التالي:

1- الاتصال النازل:

وهو عملية تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا أي من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

- وتضم أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:

- التعليمات الوظيفية التي تمثل توجيهات محددة عن المهمة.

- الإجراءات والممارسات التي تحدد سياسات المنظمة، وهي معلومات حاصلة بالمؤسسة.

- التغذية العكسية عن أداء المرؤوسين.

- تأجيل الاهداف وهي معلومات عن الطبيعة الإيديولوجية لغرض تنمية الإنسان برسالة المنظمة.

- تحفيز العاملين والتعريف بثقافة المؤسسة ورسالتها وقيمتها.²

¹ رضوان بلخير، سارة جابري، مدخل الاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 73

² خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 270

2-الاتصال الصاعد:

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال النازل، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:

- معلومات عن العمل نفسه وأدائه ومشاكله.
- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.¹
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يتم ذلك.²

3-الاتصال الأفقي:

ويقصد بها الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري والعلمي، الذي يهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها، وفي كثير من الأحيان يحدث ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة.³ وهو أيضا الاتصال الذي يتضمن نقل الرسائل بحيث تناسب غير مستوى هيكل واحد أي نفس المستوى الإداري في التنظيم مثل قيام مديري الإدارة العليا بالاتصال مع بعضهم

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 47

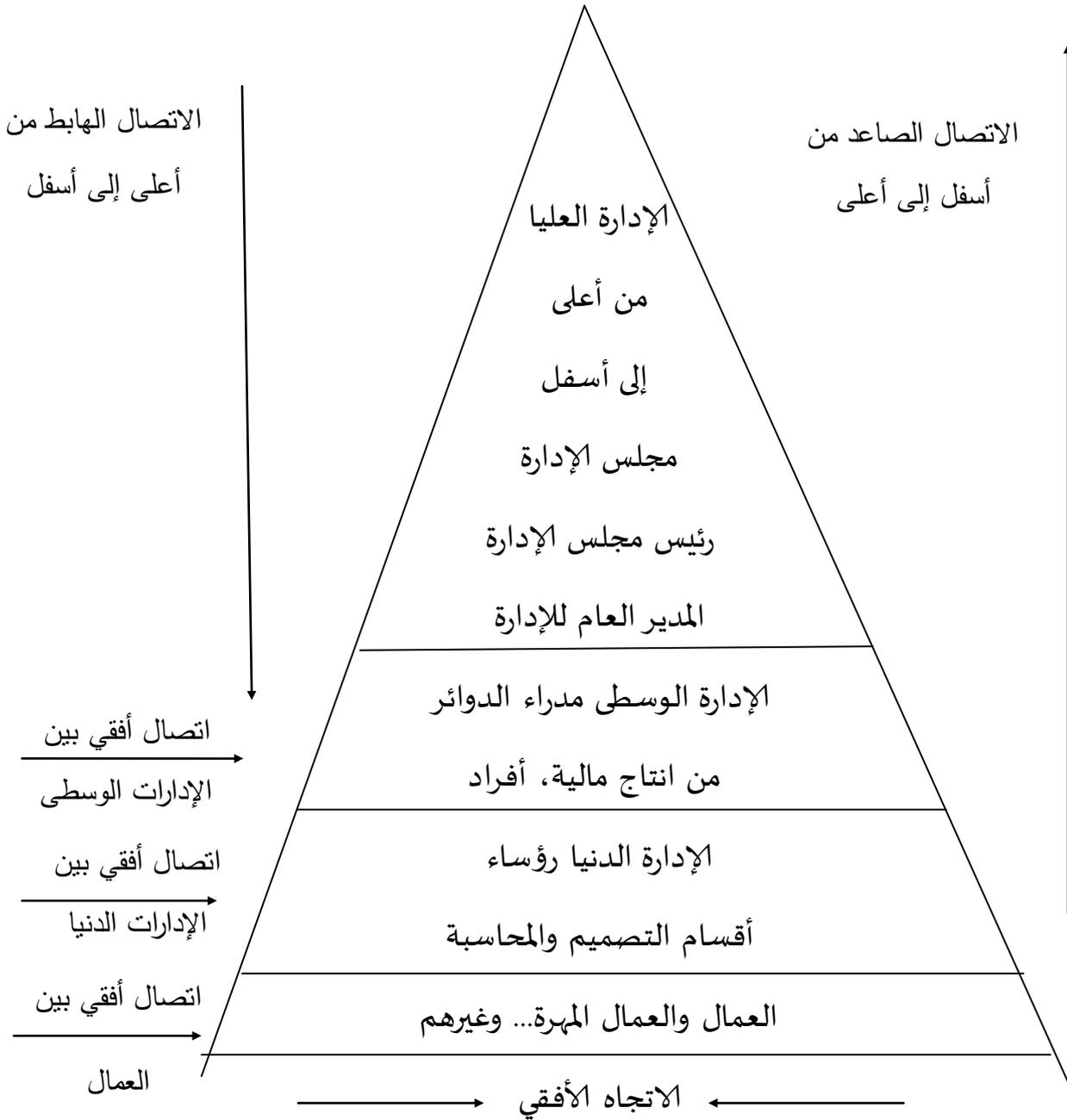
² محمد أبو سمرة، المرجع سبق ذكره، ص 47

³ ختام العنابي، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 76

البعض وهذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المنظمة.¹

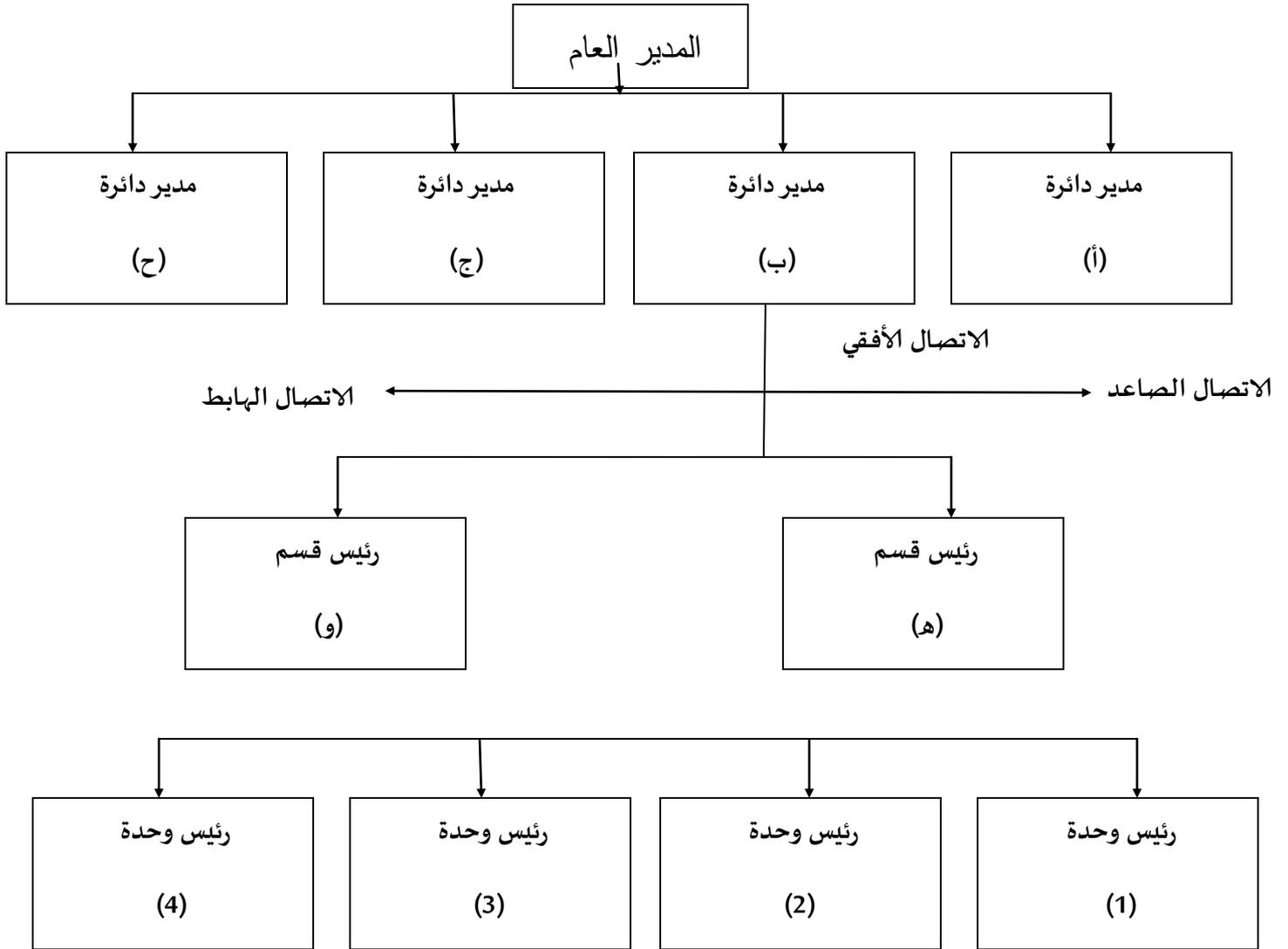
ويمثل الهيكل التنظيمي أساسا التنظيم الرسمي في المؤسسة، وبالتالي الاتصالات الرسمية وتدفق البيانات، والشكلين المواليين يوضحان ذلك:

¹ بسام عبد الرحمن مشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 13



الشكل رقم (1): يمثل هرم التنظيمي وأنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.¹

¹ محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 53



الشكل رقم (02): يمثل هيكل قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة والأفقية في المنظمة.¹

1. الاتصال غير الرسمي:

هو ذلك الاتصال الذي يحدث في المنظمات والذي لا يتقيد بمراكز الأفراد وعلاقاتهم ورتبهم ويقوم على أساس العلاقات الشخصية ويرتكز حول الأهداف المسطرة.²

¹ رضوان بلخير، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 85

² علي فلاح الزغبى، الاتصالات التسويقية، ط1، مدخل منهجي تطبيقي، الأردن، 2010، ص 36

-وتعرف أيضا على أنها تلك أو ذلك الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة رسمية، حيث تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، أما وسائل الاتصال غير الرسمية فهي عديدة نذكر منها: الاتصالات المباشرة بغرض الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطات المنظمة.¹

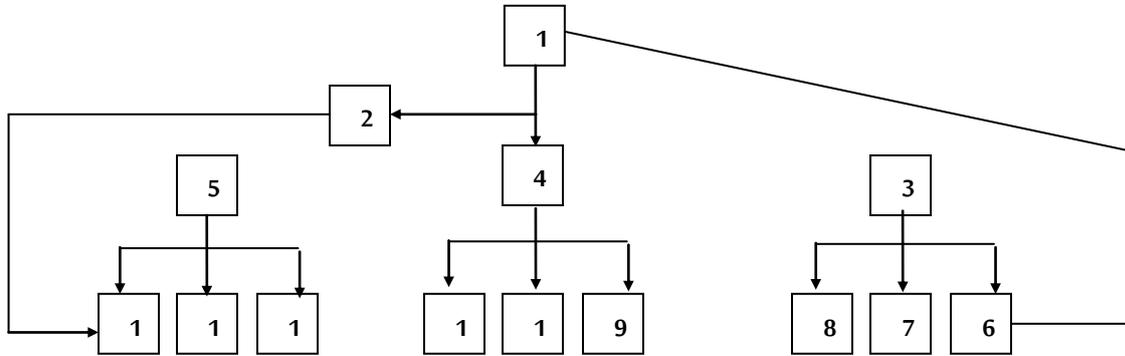
-ويمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية ويتميز خصائصه بما يلي:

- انتشاره سهولة في المنظمة.

- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين.

- يعتمد على الوسائل الشفوية في الاتصال.

- يعتمد على تعزيز العلاقات بين العمال كما يخلق روح التعاون والتماسك فيما بينهم ويجعل العمل يتم بأكثر فعالية.²



الشكل رقم (03): الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.³

¹ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 176

² حنان جلولي، خيرة زاوي، أهمية التشخيص الداخلي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص تسيير مؤسسة، 2017، ص 15

³ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 90

أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تأتي الأهداف الاتصالية من الأهداف العامة للمؤسسة ككل ونظرا لأهمية الاتصال داخل المؤسسة نقوم بتحديد أهداف الاتصالية التي تسعى إلى تحقيقها وهي:

1-2- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين: إن أي نظام داخل أي مؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين بما يجري داخلها من أمور تهتم وتستطيع هذه أن تقيم علاقات مع الموظفين على أسس التفاهم والثقة كما تستطيع هذه الإدارة أن تزيد من إنتاجهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل وتؤدي إحاطة العاملين لكل ما يجري داخل المؤسسة التي يعملون بها إلى شعورهم بالانتماء، وشعورهم بقيمتهم وبذلك يؤدي بدوره إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الإنتاجية ومن الملاحظ أن أكثر ما يؤثر في نفسية العاملين أن يعرفوا أخبار مؤسستهم من أفراد لا يعملون فيها ولا شك أن تزويد العاملين بالمعلومات يؤدي إلى تقليل الشائعات وتضييع الوقت في الأحاديث التي لا تقوم على أساس كاف من الحقيقة.

2-2- أهداف الاتصال بالنسبة للقيادة: يمثل الاتصال أهمية كبيرة في المؤسسات، حيث لديه العديد من الأهداف يسعى إلى تحقيقها تتمثل في:

تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة بدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق.

-المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الاهداف التنظيمية.¹

-اتخاذ القرارات: للاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، ولاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقسيم البدائل وتنفيذ القرارات وتقسيم النتائج.²

2-3- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور: حيث تسعى المؤسسة إلى إقامة نظام اتصال داخلي خاص بها، ويمكنها من ترسيخ صورة المؤسسة وكذا طبيعة خدماتها ونشاطها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى، والاتصال الداخلي كذلك يساهم في رفع معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق اسهامهم في المشروعات التي يقوم بها.³

كما نجد الاتصال الداخلي في المؤسسة له أهداف أخرى تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي كالاتي:

-إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط، والمسؤوليات والسلطات،...إلخ، التي أقرتها وحددتها الإدارة لإعلام المرؤوسين بالتعليمات والتنظيمات التي تتعلق بتنفيذ أعمال محددة.⁴

¹ عبد العزيز شرف، نموذج الاتصال في الفنون والإعلام وإدارة الأعمال، ط1، دار المعرفة للنشر، القاهرة، ص ص 488-489

² عبد العزيز شرف، مرجع سبق ذكره، ص 90

³ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد22، ديسمبر 2004، ص 117

⁴ هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، د ط، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ص 149

-تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والعاملين.

-التعريف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين.¹

3-أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

3-1-الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية، والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة التي تساعد اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالقرب أو البعيد.

3-2-الاتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير على بتوجيه للعاملين على نظام الاتصالات حيث يستطيع من خلاله أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها والامكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

3-3-الاتصال الداخلي والتنسيق:

يقصد بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة والجهود أي جماعات المؤسسة وذلك لمنع التقارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسييرا لجهود الجماعة في تجانس وانسجام

¹ بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، 2012، ص 62

لذلك التنسيق الفعال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجالات الاتصالات الأفقية والعرضية.¹

وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال:

- يعمل على ربط أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة أيضا.
- يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم داخل المنظمة اتجاه سياسات الإدارة.²
- تمكن أهمية الاتصال في التسيير الفعال للعمل في المنظمات لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال.
- الاتصال أداة فعالة للتأثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودكم، ويرفع الروح المعنوية، لدى فريق العمل ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى تنظيم.³
- يحقق الاتصال الداخلي التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم.
- تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في نجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة.
- تكمن أهمية الاتصال أيضا في عملية تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء باعتبارها ضرورة لدى المدير والمشرف الناجح من أجل معرفة مشاكل العمال ورغباتهم.⁴

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 91

² العربي بن داود، فعاليات الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2008، ص 140

³ علي حسن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير العلوم الإدارية، نيف السعودية، 2004، ص 40

⁴ جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل الماجستير، تنظيم وعمل، سطيف، 2015، ص 23

4- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يتم الاتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة تعتمد عليها المؤسسة بإرسال واستقبال المعلومات، وتنقسم هذه الوسائل إلى ثلاثة أنواع هي:

4-1-1- وسائل الاتصال الكتابي:

هو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام¹.

الكلمات أو الرموز للعاملين في المنظمة.² ويتم الاتصال الكتابي بين المرسل إليه، أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، أو رسالة قصيرة على الهاتف الجوال، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية.³ ونذكر منها:

4-1-1-1- التقارير:

يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة والتقارير قد تكون دورية تحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات معينة أو تقارير عن موضوعات معينة ويجب أن تكون ملخصة ومختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير الطويلة.⁴

4-1-2- المذكرة:

¹ فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 167

² فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 167

³ محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 73

⁴ مصعب اسماعيل طيس، دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة الماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2008، ص 27

وهي عبارة عن رسالة داخلية تحوي مجموعة من التوصيات لتنظيم العمل، يقوم بكتابتها العاملين والمرؤوسين إلى المسؤولين عنهم، وذلك لتوضيح بعض المشكلات والجوانب التي تصادف العمل والتطبيق، وفي المقابل يمكن أن تقدم مذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح بعض الجوانب، حيث يشجع المسؤول هذا النوع من الاتصال خاصة لما له من أهمية في نقل المعلومات والاقتراحات لحل المشاكل التي توجد فيها.

4-1-3- الملتصقات:

وهي توفيق بين المعلومات البسيطة والمطلوبة داخل المؤسسة لمختلف العاملين.¹

4-2- الوسائل الشفوية:

يتم فيه استخدام وسائل بسيطة وتكون عن طريق الكلام، ويعتبر من الأساليب السهلة وأكثر اقناعاً مقارنة مع الأسلوب الكتابي، ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الثور التالية:

4-2-1- التعليمات والأوامر:

تصدر التعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر، وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما.

4-2-2- الاجتماعات والمؤتمرات:

وهي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وتتمثل في مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي التي قامت داخل المنظمة.²

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104

² حفيظة شريقي، عديدي عقال، آثار الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، البويرة، 2015، ص 26

4-3- الوسائل السمعية البصرية:

وتستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات مثل التلفزيون والسينما والراديو.¹

وتستعمل الوسائل البصرية والسمعية لأغراض معينة مثل توجيهه، وتدريب الموظفين الجدد وشرح معايير وقواعد الأمن وأهمية التزام العاملين بهذه القواعد وشرح تقدم أنشطة وانجازات المنظمة، وتعريف العاملين بالهيئة الإدارية والهيكل التنظيمي، ومن هذه الوسائل السمعية البصرية نجد:

- الاتصال والاستماع.

- الإذاعة.

- التلفزيون.

- التسجيلات.

- مكبرات الصوت.

- الشرائح المصورة.²

5- وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يتم استخدام الاتصال الداخلي لتحقيق وظائف المؤسسة وتتمثل وظائف الاتصال

الداخلي فيما يلي:

¹ يمين بودهان، هل توجد استراتيجية في المؤسسات الجزائرية الخاصة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 29، الجزائر، بجاية، 2006، ص 09

² فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 150

أ- الوظيفة العملية: تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين وفي أجال محددة ومكان معين وكيفيته مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام، ولهذه المعلومات أهمية لتوضيح بعض الأمور.

ب- الوظيفة التحفيزية: تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حتى يكون على معرفة بالأهداف والوسائل والصعوبات المتعلقة بالمؤسسة.

ج- وظيفة الترقية: تشمل المعلومات الخاصة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعامل بالمؤسسة والمعلومات الخاصة بالتكوين والاتقان المهني.

د- الوظيفة الترفيهية: يلعب دور التخفيف عن أعباء الحياة اليومية ومتاعها وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويج عن نفس العاملين كبرامج الفنية وتلعب وسائل الاتصال دور بارز في ذلك.

و- وظيفة الإعلام: تشتمل على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قد تهم العامل المتعلقة بحقوقه ودور مختلف المصالح وكذا دور مصالح الخدمات الاجتماعية وهي أمر يمكن للعمال الرجوع إليها وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

هـ- الوظيفة الصناعية: تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاق والإجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة، وعن طريق الاقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب اتجاه مؤسسته المختلفة.¹

¹ حسن داوية، مرجع سبق ذكره، ص 267

1- شبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تسعى المؤسسات مهما كانت طبيعة عملاء بتأمين شبكة الاتصالات التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها والسرعة في أداء هذا العمل والسهولة فيه، مما يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الاتصال في المؤسسة بصورة معينة من الاتصال المستمر والمباشر.

ومن أكثر شبكات الاتصال الداخلي في اطار المنظمات ما يأتي:

1-6- الشبكة المركزية:

تتألف الشبكة المركزية من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة، ويتم التحكم في عمليات الاتصال في هذا النوع من الشبكات عن طريق المركز،¹ وتوجد ثلاثة أنواع من شبكة الاتصال المركزية هي: شكل العجلة، حرف Y، وشكل السلسلة.

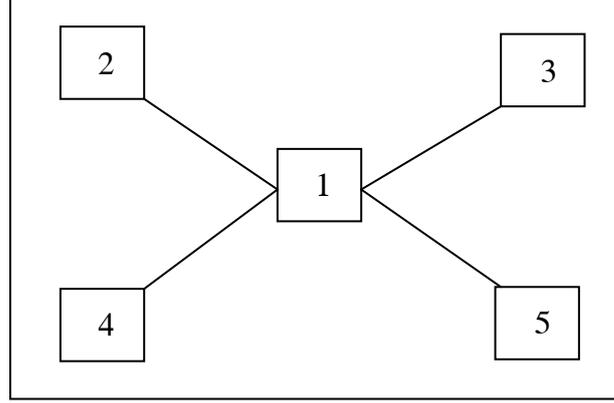
1-1-6- شكل العجلة:

في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا،²

¹ ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الديس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999)، ص 76

² محمود يوسف عقلة، إدارة المؤسسات الدولية (عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2010)، ص 86

يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، ويعد التعامل مع مجموعة من المشكلات برز الشخص الجالس في المركز بغض النظر عن مواصفاته الشخصية كقائد للمجموعة أو صانع القرارات فيها، وذلك لأنه يستطيع الحصول على المعلومات ويكون مصدر لها في أغلب الأحيان، ولأنه يشغل حلقة اتصال هامة فيصبح هو مدير المجموعة.¹



الشكل رقم (04): يوضح شكل العجلة.²

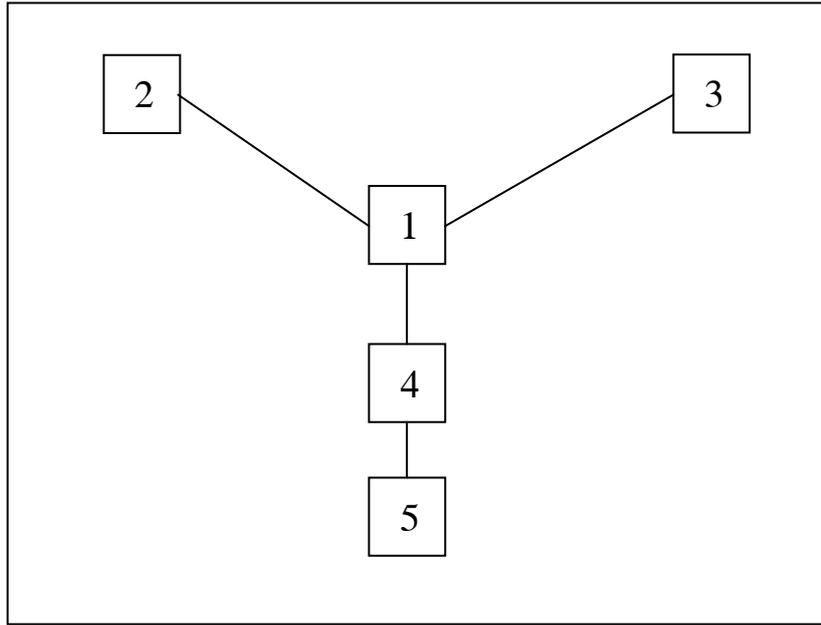
2-1-6- شكل الواي:

وتعتبر شبكة الواي هذه أقل مركزية من العجلة فهناك شخصيات يتميزون عن بقية أفراد الشبكة بحكم موقعهم فيها، والذي يتيح لهم قدرة كبيرة على الاتصال بأكثر من فرد في وقت واحد والتحكم في توجيه الرسائل.³

¹ محمد يوسف عقلة، مرجع سبق ذكرهن ص 86

² صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006)، ص 502

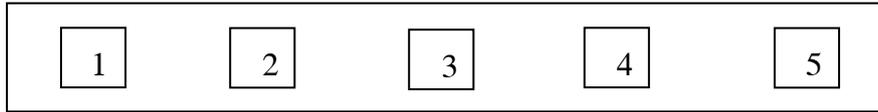
³ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة (القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص 52



الشكل رقم (05): يوضح شكل حرف Y.¹

3-1-6- شكل السلسلة:

ويتفوق هذا النمط عن شبكات الاتصال على نمط السلسلة حيث أن الممر يتم إغلاقه بمعنى أن كل منها يمتلك فرصة للاتصال بفردين آخرين وهو ما يزيد مساحة الاتصال المتبادلة.²



الشكل رقم (06): يوضح شكل السلسلة.³

¹ حالج مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 502

² ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، (الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005)، ص 519

³ مرجع سبق ذكره، ص 502

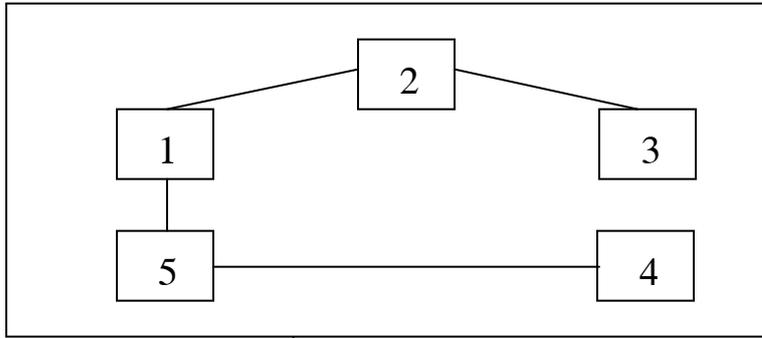
2-6- الشبكة اللامركزية:

في هذا النمط من الاتصال يكون الأعضاء فريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات، كما يستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية...إلخ.¹

ويوجد نوعان من شبكة الاتصال اللامركزية هما: شكل الدائرة وشكل الكامل المتشابك.

1-2-6- شكل الدائرة:

هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهما معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة.²



الشكل رقم (07): يوضح شكل الدائرة.³

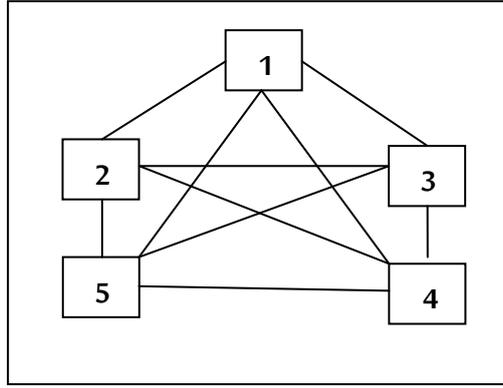
¹ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق والممارسة، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 109

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، عمان ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 23

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ذكره، ص 502

6-2-2- الشكك الكامل المشابك:

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى مدى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.¹



الشكك رقم (08): يبين الشكك الكامل المشابك.²

7- طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة:

7-1- الاتصال بالرئيس:

- السعي لتوضيح الأهداف.

- توضيح الأجوار والمسؤوليات.

- تحديد الأمور (من سيقوم بالعمل ؟ ماذا ؟ ومتى ؟)

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة(عمان، دار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 62

-السؤال عن رأيه.

-الاستماع بانتباه.

-2-7-الاتصال بالمرؤوسين:

- إيجاد سبل رسمية وغير رسمية لتبادل المعلومات.

- التأكيد من وضوح الأهداف والموضوعات.

- اشراكهم في تحديد مهامهم.¹

- السماح بالتعبير عن آرائهم والمؤثرة في عملهم.

- الانتباه إلى الصراعات وسوء الفهم وإزالتها.

- الاستماع بانتباه والاستجابة بلطف.

- بيان التقويم المستمر.

-3-7-الاتصال بالزملاء:

- توضيح المسؤوليات وتحديد نقاط التعارض.

- تحديد المصادر التي تحتاجها للقيام بعملك

- المناقشة بهدوء حين الاختلاف.

-تقديم المساعدة حين الحاجة.¹

¹ علاء محمد القاضي ويكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، د ط، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، د. س. ن، ص 149

8- مهارات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

1- مهارات الحديث:

وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

2- مهارات القراءة:

وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.²

3- مهارات الانصات:

4- هناك فرق بين الاستماع والانصات من حيث أن الاستماع يكون بعدم تفرغ وبدون تركيز، أما الانصات فهو يتضمن الاستماع بتفرغ وتركيز وانشغال حواس الإنسان، إن الإنصات الجيد يبدو واضحاً على ملامح الشخص المنصت، مما يشجع المرسل على مواصلة كلامه ويعطيه حرية أكبر في الاسترسال بحديثه وإبداء وجهة نظره، مما يشجع المتحدث كذلك.³

¹ علاء محمد القاضي، ويكر محمد حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 149

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2010)، ص 393

³ محفوظ جودة، حسين الزغيبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص 234

على مواصلة الحديث وإثارة المنصب للأسئلة والاستفسارات وقت الحاجة إلى تفسير بعض الأمور الغامضة.

5-مهارات التفكير:

تختلف مهارات الأفراد في التفكير باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم وطريقة ترتيب المعلومات في داخلهم، ويترتب ذلك اختلاف الأفراد في تقديمهم للأمور ووزنهم لها، فهناك من يقيم الأمور على أساس واقعية وسليمة، وهناك من يقيمها بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق، فالقدرة على التفكير السليم بالشكل الصحيح تؤدي إلى نتائج أفضل في عملية الإنصات.¹

1- مهارة التقييم:

إن تقييم القائد لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحضير، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه، فالقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه.

2- مهارة الاستجابة:

وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته، ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه،... فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصال به أهمية كبيرة، فعلى القائد أن يغتنم الفرصة لنقل ما هو مفيد أو ذوقية أو يساعد على فهم المعلومات مراعيًا العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات.²

¹ محفوظ جودة، حسين الزعبي، ياسر المنصور، المرجع السابق، ص 235

² سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات، والاتصال للقيادة الفعالة، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2007، ص 119

9- مقومات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

من أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي:

1- الإطفاء:

هي من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه لأن ذلك يتيح الفرحة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها تبني على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

2- الشرح:

ويتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى يكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها لأن الرسالة الصعبة قد لا تفهم، وإن فهمت فإن ذلك يكون بعد الكثير من الوقت والجهد، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، ويحرص أن يكون مضمون الاتصال واضحاً في ذهنه قبل أن يصل، وأن يبدأ في تنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم لنفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.¹

3- السؤال والمناقشة:

ويقصد به سؤال المدير نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وأن يعطي الفرصة لمن يعملون معه في أن يسألوا وأن يتشجعوا على المبادرة بأن ينزع الخوف من نفوسهم بسبب النقد.

¹ نواف كنعان=عمان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 403-405

4- التقييم:

ويقصد به التعرف على أوجه القوة والضعف من خلال المعلومات المزيدة من العاملين معه ومعالجة أوجه الضعف.

5- الاستجابة:

ويقصد بها ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في اتصالاته من أوجه سلوكه.¹

10- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

-تظهر معوقات الاتصال الداخلي نتيجة لمجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

1-معوقات تنظيمية:

وتتمثل في تشعب المستويات الإدارية واتساع نطاقها يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة وعدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات في الصلاحيات وغياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي تبين أهدافها وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أيضا يؤثر على حصول المعلومات.²

2- المعوقات النفسية والاجتماعية: وتتمثل في النقاط التالية:

- كثرة عدد الأفراد المشكلين للتنظيم، ووجود فروق نفسية واجتماعية بينهم.
- الفهم السيء لمبادئ وأبعاد العملية الاتصالية لدى الإدارة العليا، وهذا يظهر في نفس الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل.

¹ أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2012، ص 50

² راقد ناجي البشير، في المراسلات العامة الإدارية التجارية الاجتماعية، دار الشيخ إبراهيمي الجزائر، 2008، ص 08

- تدخل الجماعات غير الرسمية في العملية الاتصالية داخل التنظيم.

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

1- المعوقات البيئية:

ويقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال وسط مجموعة من العوامل التي توجد داخل المنظمة أو خارجها، وأيضا البيئة المهنية غير الملائمة أو غير العادلة بالمنظمة التي تتسم بالروتين والنمطية وبرتابة العمل والتي تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل المعرقة للاتصال في المنظمة.²

2- المعوقات الفنية والتكنولوجية:

وتتمثل في المشاكل الناجمة عن استخدام الادوات التكنولوجية العالية، ووسائل الاتصال الحديثة، حيث تتطلب العملية نقل الرسالة، وتحويلها إلى رموز نستطيع بواسطة النقل فهمها وحملها بعد فك رموزها وفي هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كانقطاع المكالمات الهاتفية والتشويش وعدم خبرة الأفراد المسيرين للأجهزة خبرة كافية.³

¹ زين الدين خرشي، دور الاتصال في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع، 2010، ص 58

² دويم فايزة، مرجع سبق ذكرهن ص 56

³ بلحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة الغاز والبتترول.

طرق تحسين الاتصال الداخلي:

يمكن تحسين الاتصال الداخلي بعدة طرق أهمها:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال.
- أن يكون احتياجات ورغبات الاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والجدية.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.¹

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال داخل المؤسسة، فإنه يمكننا اعتبار الاتصال عملية ضرورية ووسيلة هامة لتحسين وتطوير أداء العمال، حيث ساعد الاتصال في المؤسسة إلى اعطاء دفعة قوية للمؤسسات الاقتصادية خاصة ولوج سوق المنافسة من بابها العريض.

¹ رضوان بخيري، مرجع سابق ذكره، ص 121

الأداء الوظيفي

الفصل الأول: الأداء الوظيفي.

تمهيد:

إن نجاح المنظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية موردها البشري، ذلك باعتبار الأخير الذي ينجزمهامه من خلال أدائه مجموعة من الوظائف، الأمر الذي استلزم الاهتمام به، ومتابعة أدائه، وأداء المنظمة التي يعمل بها.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى (محددات الاداء الوظيفي، الأبعاد، المكونات، الأنواع، المعايير، وكذا عملية تقييم الأداء الوظيفي، وأهم العناصر التي تقوم عليها، مع ذكر المعوقات، وإجراءات تحسينه).

1- محددات الأداء الوظيفي:

1-1- محددات الأداء الداخلية:

- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الحسمانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفة وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2- القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3- إدراك الدور:

ويعني به الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ولاشعور بأهميته في أدائه.¹

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية (الاسكندرية، دار الجامعة، 2003)، ص 210

1-2- محددات الأداء الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، وتؤثر في أدائه:

-متطلبات العمل: تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات المأمولة من ¹

الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهامه وأعماله.

البيئة التنظيمية: تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من (مناخ العمل، الإشراف، الأنظمة الإدارية، السلطة...) وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز وتمشيط دافعية الموظف وبالتالي جودة أدائه.

البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه كالمنافسة الخارجية، بحيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات، وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية أو السلبية أو الايجابية ما يؤثر في النهاية على أداء الموظفين.²

2- أبعاد الأداء الوظيفي:

-نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي:

- كمية الجهد المبذول: تعتبر عن مقدار الطاقة الحسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد.

- نوعية الجهد المبذول: لا يهتم بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد

المبذول، يندرج تحت المعيار النوعي للجهد.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص113

² إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع سبق ذكره، ص 144

- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل يمكن تحديد أبعاد للأداء الوظيفي هي:

- البعد التنظيمي: يقصد به الآليات والإجراءات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها.

-البعد الاجتماعي: يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم.¹

3-مكونات الأداء الوظيفي:

3-1- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة للفاعلية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة وتعني أداء المهمات، والأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فكلما كان الأداء أكثر فاعلية ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل، وبمعنى آخر هي تحقق النتائج، أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة، كذلك هي تشير إلى انجاز العمل المطلوب.

3-2- الكفاءة:

تعرف على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر والكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة الإدارة وتنظيمها، وهي حسن الاستفادة من الموارد التي تقرر استخدامها، كذلك فإن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما بشكل صحيح.²

¹ المرجع نفسه، ص ص 108-109

² مدخت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 108

4- أنواع الأداء الوظيفي:

4-1-1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي

والأداء الخارجي:

4-1-1-1- الأداء الداخلي:

يطلق على هذا النوع اسم أداة الوحدة، أي أن نتاج لما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

الأداء البشري: يقصد به أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردها لصنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية.¹

-الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: يقصد به الوسائل المالية المتاحة.

4-1-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة مثل ارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالسلب أو بالإيجاب.²

4-2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: الأداء

الكلي والأداء الجزئي:

¹ بو الشرس كمال

² بو الشرس كمال، مرجع سبق ذكره، ص 89

4-2-1- الأداء الكلي: وهو يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية والربح والنمو.

4-2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم هذا النوع إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.²

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في اطار ثلاثة أبعاد رئيسة نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختيار

¹ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2009، ص 77

² فيصل عبد الرؤوف الدجلة، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان، المكتبة الوطنية، 2001، ص 96

الاستراتيجيات المختلفة، والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تطهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.¹

6- تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بتقييم الأداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه."²

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو: "الأداء التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة، ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات، وتشخيص مسبباتها، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة، هي سنة في الغالب."³

وكذلك يمكن تعريف تقييم أداء العاملين على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، ونحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر."⁴

¹ وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 40

² محي الدين مختار وآخرون، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد السابع، الجزائر، 2012، ص 07

³ مجيد الكرني، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 31

⁴ أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 259

أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

أ- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية تقييم الاداء في ارتباطه بالعديد من السياسات وقرارات إدارة المنظمة وتأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء ومنها:

تخطيط الموارد البشرية، فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة.

- إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا أو دليلا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة مما يساعد على التجديد المستمر للهيكل التنظيمي في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوة العاملة.

- اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وإنهاء الخدمات ووضع العلاوة والمكافآت التشجيعية والحوافز.

- الحكم على مدى فاعلية الاختيار، فقرار اختيار فرد وتعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية عليه من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.

- تعديل سلوك واتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة ففتح له تعديل سلوكه، واتجاهاته أو الابقاء على السلوك الفعال.

يؤدي تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية وعادلة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

منظومة تقييم الأداء تؤدي إلى اشعار العاملين بالمسؤولية.¹

ب- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الاداء الوظيفي في جميع منظمات الأعمال تجرى لتحقيق مجموعة من الاهداف هي:

أ- الأهداف التطورية: وتمثل فيما يلي:

-التغذية العكسية عن الأداء.

- التوجه المستقبلي للأداء.

- تشخيص الاحتياجات التدريبية.

ب- الاهداف التقييمية: وتمثل في:

- القرارات المتعلقة بالمكافآت.

- قرارات استقطاب وتعيين العاملين.

- تقييم نظام اختيار العاملين.²

¹ محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، القاهرة، الدار الثقافية للنشر، 2007، ص، ص 229-230

² محفوظ أحمد حودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 144

3-6- عناصر تقييم الأداء الوظيفي:

1- وضع أغراض التقييم:

-هذه هي أول قضية يعتمد عليها لتقييم الأداء وتعني الأهداف التي تستخدم فيها نتائج هذا التقييم وهي تشمل أسباب وتؤثر في تفاصيله الأخرى.

2- العناصر التي يتم تقييمها:

بعد وضع أغراض التقييم تأتي الخطوة الموالية أو العنصر التالي، وهو تحديد عناصر التقييم، أي الأداء الذي يتم تقييمه، ويكون هذا التجديد في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة، وتكون ذات صلة بها وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة، ومن بين هذه العناصر نذكر كمية ونوع الانتاج، كفاءة وحسن استخدام الموارد أو الأفراد أو الإلتلاف الذي سببه هذا الاستخدام، المواظبة والالتزام، الاستعداد للتعلم وتطوير الذات مدى وجود فترات عقلية... وغيرها.

3- معيار الأداء السليم من عناصر الأداء:

يتضمن النظام الناضج معايير للأداء السليم، أي نوع من الأداء نعتبره أداء سليم وأي نوع نعتبره ضعيف، إذا كانت المواظبة معيار للأداء السليم وكان أساس تقييم الفرد هو المواظبة لابد أن يعرف الجميع ما الذي تعتبره المنظمة سلوكا جيدا، فتحدد السلوكيات المرتبطة بها مثلا بأن المواظبة هي عدد تجاوز عدد الغيابات عددا معيناً تحددته المنظمة.

وأن حسن التعامل هو العلاقات الطيبة مع الآخرين، وعدم نزاعات معهم هو تعبير على أن الشخص مواظب في عمله وملتزم.¹

4-البيانات المستخدمة في تقييم الأداء:

-وهذه البيانات إما تكون موضوعية فهي بيانات للأداء الفعلي ويكون مصدرها هو الوثائق والسجلات، وإما تكون ذاتية وهي تعكس تقديرات ذاتية لشخص ما غالبا المقيّم يكون المدير المباشر ويمثل هذا النوع من البيانات إلى جانب الموضوعية وسيلة مهمة لتقييم أداء الفرد.²

5- أساس التقييم:

المرحلة أو الخطوة الموالية في وضع نظام التقييم هي تحديد الأساس الذي تم التقييم بناءا عليه، ويمكن أن يكون التقييم نسبي مثلما يمكن أن يكون مطلق، بمعنى أن المنظمة ستقرر هل ستحكم على أداء الفرد نسبة إلى غيره وهذا تقييم نسبي.

5- أدوات تقييم الأداء:

تعتبر الأدوات المستخدمة جزء هام ولا غنى عنه في نظام التقييم الجيد والنتائج وعند وضع نظام تقييم الأداء، وبعد أن تقرر المنظمة عناصر الأداء والبيانات وأسس التقييم تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تصميم هذه الأداة والتي تكون تقارير أو استمارات أو غيرها من الأدوات المستخدمة لغرض التقييم.

7-مواعيد التقييم:

¹ محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مركز رضا للنشر، 1999، ص 30

² أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، د. س) ص 97

يجب أن يحدد نظام تقييم الأداء مواعيد إجراء هذا التقييم ويكون تحديد هذا الموعد في ضوء أغراض التقييم، والوقت اللازم للإجراء.¹

1- الأطراف التي تجري عملية تقييم الأداء:

إن المسؤول عن تقييم الأداء في غلب الأمر طرفين رئيسيين هما:

- الرؤساء والمدراء: ذلك عن طريق تسليم استمارات التقييم لكل واحد من العاملين/ وهذا ينطبق أيضا على المدراء أنفسهم فالذي يقيم المدير وهو مديره ورئيسه، وقد يقوم مجلس الإدارة بتقييم المدير التنفيذي الأعلى.

- إدارة الموارد البشرية: وتقوم هي أيضا بتوزيع استمارات تقييم، إعطاء التعليمات لتنفيذها استلام الاستمارات بعدها وتحليل النتائج، ثم اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد في الأخير.

9- إجراءات تنفيذ التقييم:

في غالب الأحيان تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة، روتينية فيتم من خلال تقييم الموظف من قبل المدير بدون رأي للموظف، لكن المنظمات المتكورة حاليا أصبحت تشرط أن يناقش المدير تقييمه مع الموظف، فيكون التوقيع على هذا التقييم من الاثنين المدير والموظف.

¹ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2004) ص 393

10-تحليل نتائج واستخداماتها:

وهذه النتائج تحفظ في ملفات العاملين إذا كانت تنفذ المؤسسة التقييم كعملية شكلية بدون إجراءات أما إذا كان الغرض هو تحديد الاستحقاقات للترقية مثلا أو التدريب...إلخ.¹

¹ سعاد نايف برنوطي، المرجع السابق، ص 394

4- البيانات المستخدمة في تقييم الأداء:

1- العمل والانتاج: يشمل:

أ- كم الانتاج ب- نوعية الانتاج والأخطاء

ج- السرعة د- الإلمام والاتقان

2- التعاون والعلاقات وتشمل:

أ- التعاون مع الزملاء ب- العلاقات مع الرؤساء

ج- العلاقة مع الزبائن والجمهور

3- المواظبة: وتشمل:

أ- الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية ب- الغيابات المفاجئة

ب- ج- طريقة التمتع بالإجازات المستحقة

4- القدرات العقلية: وتشمل:

أ- الذكاء ب- القدرة على التعلم وتطوير الذات

ب- ج- القدرة على حل المشكلات د- القدرات الإبداعية

5- السمات الشخصية والاستعدادات النفسية: وتشمل:

أ- الجدية والحرص ب- طريقة التصرف في المواقف

ج- القدرة على التغيير د- الاستعداد لتحمل المسؤولية

الشكل رقم (09): يوضح نموذج لعناصر تقييم الاداء.¹

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع نفسه، ص 382

4-6- القائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي:

الجماعات والأفراد التي تقوم بعملية التقييم للأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.

- التقييم عن طريق الزملاء.

- التقييم عن طريق المرؤوسين.

- التقييم الذاتي، أو عن طريق الأفراد أنفسهم.

- التقييم عن طريق العملاء.¹

5-6- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تصنف طرق تقييم الأداء الوظيفي إلى طرق تقليدية وطرق حديثة:

1- طرق القياس التقليدية:

تتعدد طرق القياس التقليدية التي يمكن أن يلجأ إليها المديرون عند تقييم أداء مرؤوسهم، وتمتاز كل طريقة بمميزاتها وعيوبها وهذه الطرق:

أ- طريقة الترتيب: Ranking

يكون المدير فكرة عامة عن أفرادهن وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، بحيث يظهر من يحتل المرتبة الأولى، ثم المراتب التي تليها وهذا حتى نصل إلى الأخير.

¹ بو الشرس كمال، مرجع سبق ذكره ، ص 95

ب- طريقة المقاربة الزوجية: Paired comparison

يكون المدير ثنائيات من مجموعة رؤوسين، ثم يختار واحد من كل ثنائي وأخيرا يحسب عدد الاختبارات التي حاز عليها كل فرد ويترتب أفراد مجموعته وفقا لذلك.

ج- قائمة التقدير: Graphicheting Scale

وفق هذه الطريقة تتحدد درجات معينة للعناصر المعيارية، وتحدد درجات لكل عنصر، ويعد جمع الدرجات لكل العناصر، يكون داخل الجمع هو مستوى الفرد.¹

د- طريقة التوزيع الإجمالي:

تتكئ هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلوله أن توزيع ومستوى الكفاءة يأخذ غالبا الشكل المبني الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، وموزعين بنسب متساوية والأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي.

2- طرق تقييم الأداء الحديثة:

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

أ- طريقة مقياس السلوكية المندرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المندرج، حيث أن كل صفة من الصفات

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، بدون سنة، ص ص 270-271

السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المشكلات المختلفة للسلوك، كأن يكون الأداء أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيّم في ربط تقيّماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

ب- الملاحظة السلوكية:

حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر عندهم؟ وهل هي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات.¹

ج- طرق التقييم السري:

وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومروؤسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومروؤسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن تتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون القائمين على التقييم ثم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

د- طريقة الوقائع الحرجة:

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 272-273

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحثه، ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكم على أداء الموظف.

ي- طريقة الإدارة بالأهداف:

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين، وغالبا نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من القيم وهي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، وتخطيط العمل وبرامج المراجعة.¹

6-6- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجها:

1- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من المشاكل والأخطاء التي يقع فيها المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها:

- الغموض في العبارات أو التعليمات.

- عدم تضمين الأداة عبارات تتعلق بجوانب مهمة في عمل المقيّم.

- التأثر في الحكم على كفاءة المرؤوسين.

- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم.

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص ص 275-276

-
- تأثر الرؤساء بسلوك وانتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
 - التحيزات الشخصية للرؤساء.
 - الانطباعات السابقة عن الموظف والعلاقات الشخصية.
 - عدم توفير الوقت الكافي لدى المشرف أو المدير الذي يقوم بعملية التقييم قد يحول دون الدقة في العملية.
 - عدم وضوح السلطات والمسؤوليات مما ينتج عنه تقييم غير منصف.¹
- 2- طرق علاجها:
- يجب مراعاة بعض النقاط لتقليل حدوث مشكلات وأخطاء تقييم الأداء الوظيفي، أهمها:
- تدريب المقيمين تدريباً شاملاً والتأكد من معرفتهم بمعدلات الأداء واستثمارات التقييم...إلخ.
 - الحرص على علانية التقييم.
 - استخدام المقابلات التقييمية.
 - تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة.
 - استخدام أكثر من نموذج لتقييم الاداء.²

¹ علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية في مجال العمل، د ط، دار الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع، د. س، ص 215

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص ص171-172

7- معوقات الأداء الوظيفي:

تصادف الموظف معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب لأداء عمله ودون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة نذكر منها:

أ- الظروف الفيزيائية للعمل:

وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل ويغنيه عن أداء عمله بشكل سريع وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجز عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائه.¹

ب- عدم وضوح السياسات والمهام:

ومن الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.

ج- التغيب:

هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ من عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية، ويعتبر التأخر جزء من الغيب وإن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي أو اجتماعي وما هو تنظيمي.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق، 2006، ص 211

د- حوادث العمل:

وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الإعطاب، قدم بعض الآلات، ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب) بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.¹

8- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

-يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، ومن بين هذه الوسائل ما يلي:

- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- خلق الدوافع والحوافز لدى الأفراد.
- الإدارة بالأهداف.
- المشاركة والعمل الجماعي.
- تصميم العمل (الوظيفة).
- إزالة العناصر غير المنتجة في العمل.
- استخدام أساليب عمل محسنة.²

¹ محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص ص 488-489

² شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بجامعة أحمد بوقرة بيومرناس، كلية، العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، 2010، ص 74

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، اتضح لنا أن الأداء الوظيفي هو العمود الفقري لأي منظمة.

فالاهتمام بالأداء الوظيفي هو الذي يحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها، وهذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة المهيأة داخلها، بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء من خلال تجديد معاييرها ونقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها بغية تحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاحها واستمرارها.

الجانب التطبيقي

للدراسة

تحليل محاور المقابلة:

من خلال المقابلات التي أجريت على مستوى مؤسسة بريد الجزائر بعين بن خليل بالنعامة لاحظنا تجاوب الموظفين مع الأسئلة الموجهة لهم رغم انشغالهم أحيانا بمهامهم مما جعلنا نتردد أياها معدودات.

وما لفت انتباهنا أن نسبة الموظفين أغلبيتهم إناث وذلك راجع إلى طبيعة العمل وما لاحظنا أيضا على مستوى المؤسسة أن أغلبية الموظفين حاصلين على شهادات ليسانس وشهادات ماستر في: المحاسبة، تسيير واقتصاد، والعلاقات العامة، وإدارة الأعمال.

-تعتبر مناقشة المحاور خطوة أساسية في كل بحث علمي وذلك بالارتكاز على تفسير النتائج العامة المحصل عليها عن طريق تقنية المقابلة، وبما أن دراستنا جاءت من خلال إشكالية التالية:

-ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة البريدية ؟

تطرقنا إلى تقسيم المقابلة إلى ثلاثة محاور أساسية:

1-أولها انواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في المؤسسة: وهذا من خلال مجموعة من الأسئلة.

-يعتمد الموظفون في المؤسسة على الاتصال النازل بشكل كبير.

- يساهم الاتصال الرسمي بين العمال والرؤساء في زيادة الدافعية نحو العمل.

- أيضا يساهم الاتصال غير الرسمي بين العمال في زيادة الدافعية نحو العمل.

- لجوء الإدارة لطلب رأي الموظفين حول مسائل عملهم، ويعطيهم الدافعية نحو العمل بأن ذلك يشعدهم باهتمام الإدارة بانشغالهم وآرائهم ما يزيدهم الثقة في النفس.

2- أما فيما يخص المحور الثاني والمتضمن وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي:

-تعتبر الملصقات، الاجتماعات والبريد الإلكتروني أكثر الوسائل المكتوبة المستخدمة في المؤسسة، حيث يتم الاعتماد عليها في إيصال التعليمات والأوامر إلى العمال، واخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والارشادات الخاصة بالعمل.

المبحوثة رقم 01: 32 سنة ليسانس اتصال "تساهم الوسائل المكتوبة في تحسين أداء الموارد البشرية، ذلك لسهولة وساطتها في إيصال المعلومات."

-نعم يتم السماح للموظفين بإبداء رأيهم أثناء الاجتماعات.

المبحوثة رقم 07: 45 سنة، خبرة 12 سنة: "نعم يسمح للموظفين بإبداء رأيهم ووضعهم بعين الاعتبار، والسماع لاقتراحهم وشكاويهم مهما كان نوعها."

والمحور الثالث: الذي يخص علاقة الاتصال الداخلي بتحسين الأداء الوظيفي.

- تقييم الأداء المهني للموظفين بالمؤسسة عموما متوسط.

- نعم يساعد جو العمل في المؤسسة على تقديم أداء جيد.

المبحوثة رقم 4: 28 سنة: "إن اجو الملائم للعمل هو الذي يتم فيه توفير كل الإمكانيات اللازمة، من مادية ومعنوية حتى يكون الأداء جيد."

-تؤثر الحوافز في العمل على فعالية أداء الموظفين لأنك يزيدهم ثقة في النفس، ويحفز معنوياتهم ودافعيتهم نحو العمل.

-لا يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات على أداء الموظفين.

المبحوثة 09: 34 سنة، خبرة 7 سنوات: "إن العقوبات تحطم المعنويات والدافعية نحو العمل، وذلك لأن العقوبات تحسس الموظف بالنقص."

الاستنتاج العام:

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة بريد الجزائر بالنعامة استنادا للمعطيات السابقة ونتائج المقابلة، ثم التوصل إلى النتائج التالية:

- الاتصال الداخلي في المؤسسة البريدية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطها، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات، أوامر وقرارات من طرف المسؤول بخصوص مهما الموظفين والاتصال الأفقي الذي يسهل طريقة العمل ويتضح ذلك من خلال الاتصال غير الرسمي الموجود بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين، ونجد الاتصال الصاعد الذي يكون على شكل شكاوي ومقترحات، لكن في المقابل لا تؤخذ بعين اعتبار المسؤول.

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على وسائل الاتصال الكتابية خاصة الإعلانات الحائطية في حين عدم توفر الوسائل الحديثة للاتصال يعد حاجزا أمام تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة لذا ينبغي أن تتجاوز الوسائل التقليدية وتسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات، وذلك لمسايرة التطور.

- توجد علاقة بين الاتصال الداخلي وبين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين، كما تساهم وجود العلاقات داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين.

خاتمة

الخاتمة :

يلعب الاتصال الداخلي دورا كبيرا في المؤسسات فهو يساهم في تحقيق أهدافها، ونجاح المؤسسات مرهون بمدى كفاءة اتصالاتها.

فالالاتصال الفعال أصبح يمثل أحد الركائز الهامة التي تساهم ف عملية التفاعل بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من اجل حل مشكلات التي تواجههم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي.

وقد جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للوقوف على ظاهرة الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر بالنعامة.

وقد اتضح لنا بأن الاتصال الداخلي له دور كبير في تحسين أداء العاملين وأن مؤسسة البريد تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري، ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجح نحو ضمان السير الحسن للمؤسسة، والاتصال الداخلي بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يعتمد عليها في نقل وتبادل المعلومات بين العمال سواء كانت وسائل شفوية أو كتابية، أو وسائل إلكترونية.

وفي الأخير يمكن القول بأن الاتصال الداخلي الفعال يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

• الكتب:

- خوان باسل، مهارات الاتصال والتعلم، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- بلخيري رضوان، جابري سارة، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، بسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- الشماع خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- العناني ختام، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- الزغبى علي فلاح، الاتصالات التسويقية، ط1، منهجي تطبيقي، الأردن، 2010.
- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- شرق عبد العزيز، نموذج الاتصال في الفنون والإعلام وإدارة الأعمال، ط1، دار المعرفة للنشر، القاهرة، 2005.
- جمجوم هشام محمد نور، سيكولوجية الإدارة، د ط، دار ومكتبة الهلال، بيروت.
- داوية حسن، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1999.
- عليان ربيحي مصطفى، محمد عبد ****، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999.
- عقلة محمود يوسف، إدارة المؤسسات الدولية، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- العامري صالح مهدي حسن، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- إدريس ثابت عبد الرحمن، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، الاسكندرية، دار الجامعية، 2005.
- العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق والممارسة، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، عمان، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- الخطيب أحمد، عادل سالم مصايعة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.
- القاضي علاء محمد وبكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، د ط، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، د، س، ن.
- السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- جودة محفوظ، حسين الزغبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، عمان، دار وائل للنشر، 2004.
- عبيدات سهيل، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2007.
- كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
- عبد الفتاح علي أماني، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

- راقد ناجي البشير، في المراسلات العامة الإدارية التجارية الاجتماعية، دارالشيخ الابراهيمي، الجزائر، 2008.
- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الاسكندرية، الدار الجامعة، 2003.
- المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة الاداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- سلطان محمد سعيد أنوار، السلوك التنظيمي، دارالجامعة الجديدة، مصر 2003.
- أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر القاهرة، مصر، 2012.
- الدجلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان، المكتبة الوطنية، 2001.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، 2009.
- حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجبي، الإدارة التربوية، ط1، دارالميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دارزهراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- دليو فضيل، اتصال المؤسسة اشهار، علاقات عامة مع الصحافة، دارالفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003.
- ابن منظور، لسان العرب، دارصادر، بيروت، المجلد 14.
- عبد الباري ابراهيم ذرة، تكنولوجيا الاداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد سعيد أنور سلطان (أ)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية 2003.
- الخزاعة عبد الله عقلة مجلي: الصراع يسن القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمال دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- الكساسبة وصفي ، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2014.
- حسن محمد قدري، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء تقييما للأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، د ط، دار الجامعة الجديدة مصر 2015.
- عدون ناصر دادي، المؤسس الاقتصادية، دارالمحمدية العامة، د ط، الجزائر، 1998.
- عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم وأساليب، ط 7، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- حباب محمد، منبر الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار النصر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- مزاهرة منال هلال: مناهج البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- حوارى محمد عبد الكريم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي، طبيعة توليفية بين النظرية والصراع، عمال دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008.
- العبد الله حي، نظريات الإيصال، بيروت، دار النهضة العربية، 2006.
- بن مرصلي أحمد، مناهج البحث العلمي، في علوم الإعلام والاتصال، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- محجوب وجيه، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- عطوي جودت عزت، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمال، 2002.
- أبوعلام، رجاء محمود ، مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- قنديلجي عامر، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- خندقجي، محمد عبد الجبار، خندقجي، نواف عبد الجبار، مناهج البحث العلمي، منظور تربوي معاصر، د ط، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2012.
- علياني ربيحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، ط، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- الرسائل والأطروحات:
 - جلولي حنان، خيرة زوي، أهمية التشخيص الداخلي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص تسيير مؤسسة، 2017.
 - بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، 2012.
 - العربي بن داود، فعاليات الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة شهادة الماجستير، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2008.
 - علي حسن الشمري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، العلوم الإدارية، نيف، السعودية، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

- جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تنظيم وعمل، سطيف، 2015.
- مصعب اسماعيل طيس، دور التنظيم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة الماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2008.
- حفيظة شريفي، عديدي عقال، أثار الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، البويرة، 2015.
- المعاجم والموسوعات:
 - مشافية سبام عبد الرحمن، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
 - عبد الله البستاني، البستان معجم مطول، بيروت، مكتبة لبنان، 1990-1992.
 - السكري أحمد شقيق، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2000.
 - عزيز إبراهيم مجدي ، موسوعة المعارف التربوية القاهرة، عالم الكتب، 2006.
 - حجاب محمد منير، الموسوعة الإعلامية، ط7، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- المجالات:
 - رويم فايذة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبب المواجهة محلية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، 2012، الجزائر.
 - صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004.
 - يمين بودهان، هل توجد استراتيجية في المؤسسات الجزائرية الخاصة، محلية العلوم الإنسانية العدد 29، الجزائر، بجاية، 2006.
 - محي الدين مختار وآخرون، محلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تنحدر عن جامعة قاعدي مرباح، ورقلة، العدد السابع، الجزائر، 2012.

• المواقع الإلكترونية:

- ،2022-02-12، Salim prof, www.raosaelyoussef.com/oxs/t1073_topic

الساعة: 16:15.

• Bibliographie :

- L'OMS en Afrique. [http:// www.who.int/fr](http://www.who.int/fr).

- Unicef : lien : <http://www.unicef.org>.

- Organisation mondiale de santé.

• Annexes :

- Image/tableau.

- جيبي وائل محمد، إدريس طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، داروائل للنشر والتوزيع، 2009.

- الكرنبي مجيد، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، باستخدام النسب المالية، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- عبد الباسط أنس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- الكفافي محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، القاهرة، الدار الثقافية للنشر، 2007.

- جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

- مرعي محمد مرعي، أسس، الموارد البشرية، القاهرة، مركز رضا للنشر، 1999.

- طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، د. س.

قائمة المصادر والمراجع

- برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، عمان، داروائل للطباعة والنشر، ط2، 2004.
- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دارالوفاء لنديا الطباعة والنشر، د.س.
- عسكر علي، الأسس النفسية والاجتماعية في مجال العمل، د ط، دارالكتاب الحديث للنشر والتوزيع، د.س.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- حجيم الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق، 2006.
- عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، حوادث المرور نموذجاً، د ط، دار الخلاونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- شاكر عطا الله، إدارة المؤسسات الإعلامية، د ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- حميد علي صاح، فايز فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- حميدة دراع بवास ليلي: دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2015.
- عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، حوادث المرور نموذجان د ط، دار الخلاونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- عطا الله شاكر: إدارة المؤسسات الإعلامية، د ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- جناح حميد علي، فايز فرحان أبوزيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دارزهراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- أحمد زاكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة (مؤسسات شباب الجامعة الاسكندرية، 1984).
- عطا الله ياسين، بوهالي محمد، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية المجلد: 5/ العدد1/ جوان 1021 مؤسسيا وفرديا، د ط، دارالجامعة الجديدة، مصر، 2015.
- عطا الله ياسين، بوهالي محمد، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية المجلد: 5/ العدد1/ جوان 1021.
- محمد منير حداد: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، -ارالفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- محمد عبد الكريم حواري، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي طبيعة توليفية بين النظرية والصراع، عمان، دارمجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008.
- أحمد مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- .
- باهي نسبية، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.
-

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
	الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة	1
	هيكل قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة والأفقية في المنظمة	2
	الاتصالات الرسمية والاتصالات غير رسمية	3
	العجلة	4
	شكل حرف Y	5
	شكل السلسلة	6
	شكل الدائرة	7
	الشكل الكامل المتشابك	8
	نموذج لعناصر تقييم الأداء	9

الملاحق

دليل المقابلة:

في اطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر.

نحن طلبة قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة مستغانم.

سنة ثانية ماستر تخصص الاتصال الجماهيري والوسائط الجديدة بصدد إجراء بحث

ميداني حول:

"دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة."

حيث تم اختيار "بريد الجزائر" النعامة نموذجا للدراسة، فإنه يشرفنا أن نتقدم

إليكم بهذه المقابلة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة تدور حول الاتصال الداخلي في

المؤسسة والقائمين به.

يرجى منكم الإجابة على هذه الأسئلة ونحيطكم علما أن معلوماتكم لا تستخدم إلا

لأغراض علمية.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

البيانات الشخصية:

- 3- الجنس: ذكر أنثى
- 4- السن: أقل من 25 سنة من 25-34 سنة
- من 35-44 سنة من 45-54 سنة
- 5- الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 05-09 سنوات
- أقل من 10-14 سنوات من 15-19 سنوات
- من 20 فأكثر

المحور الأول: أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في المؤسسة.

- ماهي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟.
- هل تزيد دافعتك إلى العمل عندما يكون الاتصال الرسمي بينك وبين رؤسائك؟.
- هل يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة دافعتك نحو العمل؟.
- هل لجوء الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسألة تخص عملك تزيد من دافعتك نحو العمل؟.

المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي؟.

- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة؟.
- هل تجد أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أدائك؟.
- هل المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على أداء عملك بكفاءة؟.
- هل يسمح لك بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات؟.

المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتحسين الاداء الوظيفي.

- - كيف تقيّم أدائك المهني بالمؤسسة ؟.
- - هل تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعدك على الأداء الجيد لمهامك ؟.
- - عندما تحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في أداء مهامك ؟.
- - هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد من طرف مؤسستك على تحسين أدائك ؟

الملخص:

يلعب الاتصال الداخلي دورا مهما في المؤسسات ويعتبر جانبا مؤثرا على أداء الموارد البشرية، بحيث يساهم في تفعيله وتحسينه، وهذا الأداء يعبر عما يتمتع به الموظفون بالمؤسسات من قدرات وإمكانيات اتصالية، اخترنا مؤسسة بريد الجزائر كنموذج خاص من المؤسسات التي لها مكانة هامة في الحياة الاجتماعية، باعتبارها من أهم المؤسسات التي لها مكانة هامة في الحياة الاجتماعية.

حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة البريد ومن خلال عرضنا الإشكالية نقوم بطرح التساؤل الرئيسي: هل يلعب الاتصال الداخلي دورا في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر بولاية النعامة ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في المؤسسة ؟
- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر والتي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي ؟
- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة وبين تحسين الأداء الوظيفي فيها ؟

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملائمة مع موضوع دراستنا وهو الأكثر شيوعا في الدراسات الاجتماعية والإنسانية مستخدمين الملاحظة والمقابلة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات بعينة من موظفي مؤسسة بريد الجزائر بالنعامة عين بن خليل، الذين تراوح عددهم 20 موظفا وذلك بسبب صغر المؤسسة.