

جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم
كلية العلوم الإجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي لعمال
مؤسسة إتصالات الجزائر

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية مستغانم

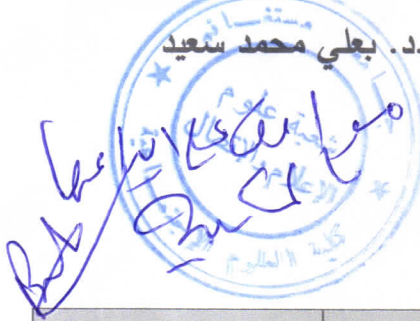
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم إنسانية وعلوم الإعلام والإتصال التخصص: إتصال وعلاقات عامة

مقدمة من طرف الطالب:
- بلخلفة رايح

إشراف الأستاذ:

أ.د. بعلي محمد سعيد



أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	بوعمامة العربي	أستاذ تعليم عالي	مستغانم
مقررا	بعلي محمد سعيد	أستاذ محاضر ا	مستغانم
مناقشا	بن مصطفى دحو الشيخ	أستاذ مساعد ا	مستغانم

السنة الجامعية: 2024-2025

جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم
كلية العلوم الإجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي لعمال
مؤسسة إتصالات الجزائر

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية مستغانم

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم إنسانية وعلوم الإعلام والإتصال التخصص: إتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ :
أ.د. بعلي محمد سعيد

مقدمة من طرف الطالب:
- بلخلفة راجح

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الصفة
مستغانم	أستاذ تعليم عالي	بوعمامة العربي	رئيسا
مستغانم	أستاذ محاضر ا	بعلي محمد سعيد	مقررا
مستغانم	أستاذ مساعد ا	بن مصطفى دحو الشيخ	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر وتقدير

احمد الله واشكره على ما اتاني من العلم والمعرفة و الصحة . وعلى توفيق
لي في اتمام هذه المذكرة ، وأهدي هذا العمل المتواضع إلى كل أفراد عائلتي وكل من ساندني من
قريب أو بعيد

كما اتقدم بإخلاص الشكر والتقدير والاحترام الى الاستاذ
المشرف بعلي السعيد الذي زودني بالكثير من النصائح والتوجيهات والى لجنة
المناقشة الى من ساعدني في انجاز هذه المذكرة.
واشكر أيضا كل موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر والى كل من ساهم في مساعدتي
ماديا ومعنويا

كل التقدير واخلاص الت شكرات من الطالب بلخلفة راجح

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر وتقدير
أ.ب	الفهرس
ت	قائمة الأشكال والملاحق
ج.د	ملخص الدراسة
01	مقدمة
03	الجانب النظري
04	الفصل الأول : المقاربات المنهجية
05	1.1- إشكالية الدراسة
06	2.1- تساؤلات الدراسة
06	3.1- فرضيات الدراسة
06	4.1- أسباب إختيار الموضوع
07	5.1- أهمية الدراسة
07	6.1- أهداف الدراسة
08	7.1- مفاهيم الدراسة
11	8.1- منهج الدراسة
12	9.1- الدراسات السابقة
16	الفصل الثاني : " الإتصال والمؤسسة"
17	تمهيد
17	1.2- الإتصال أنواعه وبنيته
21	2.2- خصائص الإتصال داخل المؤسسة
22	3.2- أهداف الإتصال داخل المؤسسة
23	4.2- معوقات الإتصال المؤسسي
24	خلاصة الفصل

25	الفصل الثالث : " إستراتيجية الإتصال المؤسساتي وعوامل نجاحه"
26	تمهيد
27	1.3-أنواع إستراتيجية الإتصال.
28	2.3-مبادئ إستراتيجية الإتصال
29	3.3-أهداف إستراتيجية الإتصال
30	4.3-معيقات إستراتيجية الإتصال
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الرابع : "الأداء الوظيفي في المؤسسة"
35	تمهيد
35	1.4- مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي
37	2.4- أبعاد وعوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي
39	3.4- تقييم الأداء الوظيفي
42	4.4- معايير تقييم الأداء الوظيفي
43	خلاصة الفصل
44	الجانب التطبيقي
45	"منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة"
46	1.تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر
49	2.الهيكل التنظيمي
53	3.عينة الدراسة (المبحوثين)
53	4.أدوات جمع البيانات (المقابلة)
60-58	5.مجالات الدراسة ونتائجها
62	الخاتمة
64	المصادر والمراجع
67	الملاحق

قائمة الأشكال والملحق

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر "فرع مستغانم"	01

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
67	معلومات شخصية عن المبحوثين	01
68	أسئلة المقابلة لمبحوثي الوكالة	02
69	الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر "فرع مستغانم"	03
70	غرفة الإستقبال	04
71	مصلحة الزبائن	05

ملخص الدراسة :

إنّ الدور الهام الذي تلعبه إستراتيجية الإتصال الداخلي في أي مؤسسة دفع بالعديد الباحثين للتركيز على هذا العامل نظراً لدوره الكبير في تحسين أداء العاملين بصفته عنصراً لا يمكن الإستغناء عنه في أي مؤسسة بإختلاف طبيعتها ونشاطها.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ومدى مساهمة إستراتيجية الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية مستغانم.

وبما أنّ هذه الدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية إعتمدت على أداة المقابلة لجمع المعلومات من المبحوثين وتمثّل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم حيث قمت بأداة المقابلة على عيّنة منهم تمثّلت في 14 مبحوث من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم ،أي تمّ إختيارهم بالطريقة العشوائية المنّظمة ، وبعد تحليلي للبيانات الميدانية والمقابلات توّصلت في الأخير إلى النتائج التالية :

-أنّ إستراتيجية الإتصال الداخلي لها دور هام وكبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم، كما تؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم، وقوة الإتصال الداخلي تشكّل تحفيز لديهم وتشعرهم بحسن المسؤولية والقيمة ممّا يجعلهم أكثر مثابرة في العمل.

الكلمات المفتاحية :

إتصالات الجزائر - الإتصال الداخلي-الأداء الوظيفي- أداء العاملين-المقابلة.

Study Summary

The important role played by internal communication strategies in any organization has prompted many researchers to focus on this factor, given its significant role in improving employee performance. It is an indispensable element in any organization, regardless of its nature and activity, and .depending on the country

This study aims to understand the role and extent of the contribution of internal communication strategies in improving employee performance at Algeria Telecom in Mostaganem. Since this study is a descriptive study, I relied on an interview tool to collect information from the respondents. The study population comprised employees of Algeria Telecom's Mostaganem branch. I conducted the interview tool on a sample of 14 respondents from the Mostaganem branch, selected through a systematic random sampling method After analyzing :the field data and interviews, I ultimately reached the following conclusions

The internal communication strategy plays a significant role in improving job – performance within Algeria Telecom's Mostaganem branch. It also significantly impacts employees and their performance. The strength of internal communication motivates them and instills a sense of responsibility and value, .which makes them more persistent at work

Keywords:

Algeria Telecom – Internal Communication – Job Performance – Employee Performance – Interview

مقدمة

مقدمة :

يعتبر الإتصال أحد المواضيع الهامة التي لا تزال تستقطب إهتمامات الباحثين والدارسين , ظلّ ولا زال من أهمّ المواضيع التي تستقطب الباحثين خاصة العلوم الإنسانية وبصورة أدقّ في علوم الإعلام والاتصال.

من خلال أهمية الإتصال كعلم وكعملية أصبح هذا الأخير يتعدّى حدود الدراسات فتخللّ الإتصال جميع ميادين الحياة في المجتمعات ولأنّ المؤسسة جزء من المجتمع أصبحت المؤسسات تعتمد على الإتصال في تحقيق أهدافها وخطّتها العامة مع تطوّر المؤسسات وتعقدتها طوّرت أساليب الإتصال لتلبي حاجاتها وتحقق أهدافها وتعتبر إستراتيجية الإتصال من أهمّ هذه الأساليب لتخطيط ومتابعة وتقييم الإتصال داخل المؤسسة.

كما تلعب إستراتيجية الإتصال دوراً جوهرياً داخل المؤسسة وهذا ما نسعى للتعرف عليه من خلال موضوع بحثنا " إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر " دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر " متبعين خطة بحث تحتوي على :

الجانب النظري :

ويحتوي على أربعة فصول الفصل الأول تحت عنوان " المقاربة المنهجية " قد شمل إشكالية الدراسة , وأسباب لإختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة , مفاهيم الدراسة الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فضمّ في فحواه أربعة مباحث : المبحث الأول بعنوان أنواع الإتصال وبنيته ، وفي الثاني خصائص الإتصال داخل المؤسسة، والثالث أهداف الإتصال داخل المؤسسة، والمبحث الرابع معوقات الإتصال داخل المؤسسة.

ويحتوي الفصل الثالث: على أربعة مباحث تناول الأول أنواع الإستراتيجية والثاني مبادئ إستراتيجية الإتصال وفي الأخير معوقات إستراتيجية الإتصال.

مقدمة

وأما الفصل الرابع والأخير شمل في محتواه كذلك أربعة مباحث، الأول كان بعنوان مفهوم أداء العاملين ومحدداته والثاني أبعاد والعوامل المؤثرة على أداء العاملين، والثالث تقييم الأداء العاملين وفي الأخير معايير تقييم لأداء العاملين.

وفي الجانب التطبيقي

خصّص للدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر، حيث سنحاول التعرف عليها من مختلف الجوانب لرصد دور إستراتيجية الإتصال الداخلي في تعريف الأداء الوظيفي للعمال، كانت هذه هيكله بحثنا والإلمام بأهمّ جوانبه.

الجانب النظري

الفصل الأول : المقاربات المنهجية

1.1- إشكالية الدراسة

2.1- تساؤلات الدراسة

3.1- فرضيات الدراسة

4.1- أسباب إختيار الموضوع

5.1- أهمية الدراسة

6.1- أهداف الدراسة

7.1- مفاهيم الدراسة

8.1- منهج الدراسة

9.1- الدراسات السابقة

1.1- إشكالية البحث :

إرتبط الإتصال بالإنسان منذ الأزل فقد كان الوسيلة التي يحقق من خلالها أهدافه وبها يتواصل مع الأفراد المحيطين به، ومع تطوّر المجتمعات وتعدّتها أصبح للاتصال دور كبير في الحياة الاجتماعية حيث تشكّل عملية الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتمّ من خلالها التفاعل الإنساني فعملية الإتصال داخل المؤسسة وبالتطوّر السريع أصبح للاتصال دور كبير شمل جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الاجتماعي.

وباعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع فكانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها في الوسائل المادية والبشرية المستعملة وكانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظّم والأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل عامة ومباشرة. هذه الطرق البسيطة تطوّرت وتعدّدت في المؤسسة الحديثة ومع تعدّد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد أفراد العاملين بها وضخامة الموارد الماديّة والمستعملة، ممّا يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدّة مناصب لتنفيذ ما هو مخطّط له.

أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات داخل هياكلها، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية إتصال بين جميع مستويات المؤسسة من اجل تسهيل أداء العاملين لأدوارهم ووظائفهم داخلياً وخارجياً، حتّى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الاهتمام بالإتصال حتّى تتمكن من الإستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة .

الملاحظ أيضاً أنّ الإتصال في المؤسسة أصبح يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبّلهم للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبّل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في تعزيز وإيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة وبالتالي فالإتصال يعمل على خلق جوّ تعاوني ممّا يؤدي تسهيل عملية تبادل

الفصل الأول : المقاربات المنهجية

المعلومات, كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين العاملين داخل المؤسسة ذلك يؤدي إلى إتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة التي تحاول تطبيق إستراتيجية إتصال فعالة لتسيير عمل المؤسسة وتحقيق الأهداف وتعزيز وتحسين الأداء الوظيفي بين العمال داخل المؤسسة.

ولمعالجة موضوع بحثنا نطرح التساؤل التالي :

- كيف تساهم إستراتيجية الإتصال في تنمية الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر ؟
- وعلى ضوء التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية :
- ما هو الدور الذي تلعبه إستراتيجية الإتصال في تعزيز الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر ؟
- ما هي مختلف أنواع إستراتيجيات الإتصال التي تطبقها مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم ؟
- كيف تؤثر الأنواع الإتصالية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم على مستوى أداء العاملين ؟

لوصول إلى إجابة واضحة على الإشكالية الأساسية ثم الإعتماد على الفرضيات التالية :

1-تعتبر إستراتيجية الإتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

2-تطبق مؤسسة اتصالات جملة من استراتيجيات الاتصال .

3-تؤثر إستراتيجية الإتصال على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

4.1- أسباب إختيار الموضوع :

✓ الأسباب الموضوعية :

الفصل الأول : المقاربات المنهجية

- التعرف على مدى إستراتيجية الإتصال
- التعرف على فعالية الإتصال في تعزيز وتحقيق التوافق والإنسجام الداخلي بين العاملين في المؤسسة.
- أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- ✓ الأسباب الذاتية :
- الاهتمام البالغ بالإتصال والرغبة على التعرف على إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة.
- الإرتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا.
- فضول التقرب إلى المؤسسة ذات الوزن الثقيل في مجال الخدمات مثل مؤسسة " اتصالات الجزائر".

5.1- أهمية الدراسة :

- التعرف على اهم استراتيجيات الاتصال التي تطبقها مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم .
- إبراز أهمية الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر.
- معرفة علاقة أداء الموظف بطبيعة توظيف المؤسسة لاستراتيجيات اتصالية فعالة .
- محاولة معرفة أهم العراقيل التي قد تواجه المؤسسة في عملية الإتصال.

6.1-أهداف الدراسة :

- بعد تبيان أهمية الدراسة وأهم الأسباب التي أدت إلى لإختياره فإنه من المنطقي أن هناك مجموعة من الأهداف وهي :
- الكشف عن إستراتيجيات الإتصال المعتمد عليها داخل مؤسسة إتصالات الجزائر.
- التعرف على جملة العراقيل التي تواجه المؤسسة من ناحية الإتصال.
- تحسن واقع الإتصال وخلق إستراتيجية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر.

7.1- تحديد المفاهيم :

أولاً : الإستراتيجية :

لغة : هي فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش .¹

إصطلاحاً :

تاريخياً إشتق هذا المصطلح من اللفظ اليوناني " إستراتيجياً " وهي يعني علم وفنّ وقيادة الجيوش لكن وبمرور الوقت أصبح يستخدم مصطلح الإستراتيجية في ميدان الأعمال وعلى مستوى الأجهزة الحكومية من المنّظمات فقد تطّور مفهوم وتعريف كلمة إستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ وفقاً لإختلاف وتطّور التقنية في كل عصر عن الآخر ووفقاً لتباين المدارس الفكرية والسياسية لكلّ قائد أو مفكّر ومن هنا نتبع الصعوبة لتقديم تعريف جامع لكلمة إستراتيجية لأنّه لا يوجد تعريف موحدّ متفق عليه حتّى الآن لهذه الكلمة ، وفي هذا الإطار سوف نعرض بعض هذه المحاولات وذلك على النحو التالي :

- براون وأوكونور Brown and Dconnor

الإستراتيجية : هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدّد ثمّ إختيار البديل المناسب .

- جلويك وجاوش Glueck qnd jauch

هي خطة موحّدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنّظمة والتحدّيات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنّظمة من خلال تنفيذها الجيّد بواسطة المنظمة .²

¹المنجد الأبجدي : ط2 ، دار المشرق (المطبعة الكاثوليكية) بيروت ص63.
² عيسى السلام : أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، 1992 ص53.

الفصل الأول : المقاربات المنهجية

- تعريف إستراتيجية الإتصال :

تعتبر إستراتيجية الإتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين الأخرى¹

- الإتصال : إن كلمة الإتصال بالرغم من تداولها الواسع تحمل معاني مختلفة ومتعددة

فقد نستعملها لنعني بها مجال الدراسة الأكاديمي أو النشاط التطبيقي الملازم له بوصفها علما أو العلاقات الإنسانية أو وسائل الإتصال الجماهيرية أو حاسبات آلية شخصية أو إرشادا نفسيا.

- الإتصال في اللغة : في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني

أساس الصلة وبلوغ الغاية ، أمّا قاموس أوكس فورد " فيعرف الإتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات²

- الإتصال إصطلاحا :

بالنسبة " لجورج لندرج" فهو نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك.

أما في المجال الإداري فيقصد بالإتصال بأنه عملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوبين مختلف المتعاملين ، ومن جهة يعرف "إبراهيم أبو عرقوب" (163-1993) بأنه عبارة عن إتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم

¹ ناصر دادي عدون ، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية ، الجزائر، بدون دار النشر ، 2014 ، ص71.
² فضيل دليو : الإتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله ، دار النشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص15..

الفصل الأول : المقاربات المنهجية

في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو إما اتصال رسمي أو غير رسمي.¹

- التعريف الإجرائي :

الإتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين الطرفين أو أكثر.

- **الاتصال الداخلي** : هي نقل البيانات والمعلومات أو الحقائق والأفكار بين إثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة، عن طريق وسائل شفوية أو مكتوبة اعتماداً على إشارات رمزية لها دلالاتها ويدركها المرسل والمستقبل معاً²

- مفهوم الأداء الوظيفي:

هو كلّ ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانيات خدمية مميزة فإنّ كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنّه يحقق الغرض منه، أمّا إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإنّ ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى آدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء³

- تعريف الأداء :

يقصد به " الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيهية معينة أو في تحقيق النتائج وفقاً للأهداف أو الخطط المعلنة"⁴

¹ بسام عبد الرحمن المشاقبة : نظريات الإتصال ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011 ، ص22.

² منال طلعت محمود: "أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث ، ط1 - الإسكندرية - 2003 ، ص164.

³ مجد الدين محمد : " القاموس المحيط" ، دار الحديث ، القاهرة ، 2008 ، ص43.

⁴ سمير الشويكي: " المعجم الإداري" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان 2010 - ص17.

8.1 منهج الدراسة :

***تعريف المنهج** : يعرف على أنه مجموعة من القواعد العامة والخطوات والقوانين المنظمة التي تحكم عملية عقل خلال البحث والنظر في مجال معين .
ومن خلال دراستي البحثية قد إعتمدت على المنهجين التحليلي والوصفي وهذا يسمح بشرح عملية الإتصال الداخلي وأهدافها وكيفية الوصول إلى خطة إتصال متكاملة قابلة للتنفيذ، كما إعتمدت في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة والذي تمثل في المسح المكتبي، المقابلات الشخصية.

*أدوات الدراسة :

-**المقابلة** : تعتبر من الوسائل الهامة التي يشيع استعمالها في العمل مع الجماعات حينما تكون البيانات المطلوبة لها صلة وثيقة بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم واتجاهاتهم نحو موضوع معين وكذلك بالنسبة للمواقف التي يجب الحصول على بيانات عنها بطريقة الملاحظة كالمواقف الماضية والمستقبلية.

***مجتمع الدراسة** : هو المجتمع الذي من خلاله يتم إختيار عينة الدراسة فهو مجموعة من الأفراد الذين تجرى عليهم الدراسة وخلال موضوعي سأتطرق إلى دور إستراتيجية الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة حيث يتكون مجتمع بحثي من مجموعة موظفي مختلف المصالح الموجودة في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

***عينة الدراسة** : لقد إعتمدت في دراستي على العينة القصدية وهي تلك العينة التي يختارها الباحث لتعميم هذه العينة وانتقاء أفرادها بشكل مقصود، وإقتضى مني مجال الدراسة بأخذ حصة قدرها 15 مبحوثا (موظف) من المجتمع الكلي للدراسة الذين يسقط على عاتقهم ممارسة نشاط إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة.

*حدود الدراسة :

1. الإطار الزمني : إمتدت الدراسة والبحث من 16 فيفري 2025 إلى غاية 20 ماي 2025 حيث كانت دراستي مقسمة إلى فترتين من الزمن الفترة الأولى كانت عبارة عن جمع المعلومات في الجانب النظري من البحث وأما الفترة الثانية كانت متمثلة في الدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على المقابلات مع المكلف بالإتصال والمكلف بالخدمات الاجتماعية.

2. الإطار المكاني : حدّدت الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر مستغانم.

***صعوبات الدراسة :** كأى بحث في بداية مساره العلمي قد تواجهه حملة من الصعوبات والعراقيل إذ تأرجحت هذه الصعوبات واجهتني من قلة المصادر التي تناولت موضوع دور إستراتيجية الإتصال الداخلي في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسة وكذلك ضيق الوقت لدراسة المادة والتي أعاقنتني بذلك وبالرغم من كلّ هذا وبعون الله تمكنت من إنجاز هذا

9.1- الدراسات السابقة :

من خلال إعدادنا لهذا الموضوع سجلنا بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بإستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة .

1-الدراسة الأولى :

قبايلي حياة إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس 10 جويلية 2007.

تناولت الباحثة في هذه الدراسة بالإتصال وجعله اليوم أحد العوامل الهامة المساعدة على تنفيذ إستراتيجية المنظمة ممّا استدعى وضعه في إطار إستراتيجي والذي يمثل وضع في تعاون مختلف أشكال الإتصال الداخلي في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة

الفصل الأول : المقاربات المنهجية

وتحقيقها يكون عبر تطوير علاقات بشرية واجتماعية بين الأفراد وبينهم وبين المنظمة كشخص معنوي أي القيام بالتشخيص المسبق لإحتياجات الإتصال.

وعلى هذا الأساس كان السؤال هو :

• ما مدى أهمية إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة ؟

وتتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية :

• ما المقصود بالإتصال الداخلي ؟

• ما المقصود بإستراتيجية الإتصال الداخلي ؟ وكيف يؤثر على الإستراتيجية العامة للمنظمة ؟

• ما هو واقع الإتصال في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟

وجاءت هذه التساؤلات لتحقيق أهداف معينة هي :

1- إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الإتصال الداخلي في المنظمة وخاصة ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في الكثير من الميادين وخاصة ميدان التكنولوجيا.

• بحث إشكالية عدك كفاءة الإتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية وبحث مدة إحترامها مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية له.

- نتائج الدراسة :

يتطلب الإتصال الداخلي التنظيم في إطار تبين إستراتيجية واضحة تتضمن مجموع ما تريد المنظمة القيام به من أعمال ونشاطات للوصول إلى هذا التنظيم وجب على المنظمة القيام بالتشخيص الأولي للوضع الحالي لنشاطات الإتصال وجمع أكبر قدر من المعلومات المساعدة في إعداد خطة الإتصال.

2- الدراسة الثانية :

- دراسة لـ : " ياسمينة بودورة ومريم بوزردوم" تتمثل في دراسة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص "الاتصال والعلاقات العامة" بعنوان للمذكرة "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال" جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل 2016/2017.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول :

- ماهو دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي الميلية ؟
- ماهي الأنواع الإتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في مؤسسة الخزف الصحي
- ماهي وسائل الإتصال المستخدمة من طرف مؤسسة الخزف الصحي والتي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟

وإنطلاقاً من تساؤلات الدراسة قام الباحثون بصياغة الفرضيات التالية :

- للإتصال الداخلي دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي.
- يحتل الإتصال الداخلي أهمية بالغة في مؤسسة الخزف الصحي.
- تواجه مؤسسة الخزف الصحي صعوبات وعراقيل متعلقة بالإدارة تحدّ من فعالية الإتصال

الفصل الأول : المقاربات المنهجية

- أهداف الدراسة :

لكلّ دراسة هدف او مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث بلوغها، ويمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- التعرف على نقاط القوة والضعف لإستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة.
- التعرف على مكانة الإتصال داخل المؤسسة وعلاقته بأداء العاملين.
- تحليل وتقييم الإتصال داخل المؤسسة.

- نتائج الدراسة :

- تعدّ العملية الإتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة متوسط من حيث الفعالية، وذلك لعدم إهتمام المؤسسة بتطوير العملية الإتصالية.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة إلى العامل.
- تواجه مؤسسة الخزف الصحي الكثير من الصعوبات والعراقيل متعلّقة في الإتصال بالإدارة.

الفصل الثاني: " الإتصال والمؤسسة "

تمهيد

1.2-الإتصال أنواعه وبنيته

2.2-خصائص الإتصال داخل المؤسسة

3.2-أهداف الإتصال داخل المؤسسة

4.2-معوقات الإتصال المؤسسي

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد إزداد تطوّر الإتصال وأهميته بالتطوّر الذي صاحب حياة الإنسان وتحكمه في الوسائل التي تجسّد العملية الإتصالية وتعمل على إنجازها وبفضل إنطلاقته التي شاهدها العالم في ميدان الإتصال أصبح هذا الأخير عنصراً هاماً في التنمية والتطوّر في المجالات شتى وقد ساهمت الثورة التكنولوجية على إعطاء أهمية الإتصال ووسائله حيث دعت الحاجة إلى الاهتمام به ليس فقط على مستوى الجماعات والأفراد بل تم إدراجه حتّى في قطاع المؤسسات أين برز دور ومكانة الإتصال وتفتنت العديد من المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالإتصال فاعتمدت على بناء إستراتيجيات إتصالية واضحة وفعالة وسوف أتناول في هذا الفصل صورة عامة حول الإتصال داخل المؤسسة من خلال تقديم أنواعه وبنيته وخصائصه وأهدافه بالإضافة إلى معوقاته.

المبحث الأول : الإتصال أنواعه وبنيته

1.2 أنواع الإتصال داخل المؤسسة

أ.الإتصالات الرسمية:وتتمثل في انسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية التي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة ويتم بطريقة رسمية متفق عليها ويشمل الخطابات والمذكرات والتقارير التي تُرسل أو تعدّ هيئات إدارية من داخل من داخل المؤسسة المعنية وتشمل الاتصالات الرسمية إنسياب المعلومات داخل المنظمة من أعلى إلى أسفل أو العكس بشكل أفقي وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى:

*الإتصال الصاعد: يأخذ الإتصال الصاعد طريق من أسفل إلى أعلى أي ك : من المرؤوسين إلى الرؤساء، ويزوّد هذا الإتصال المستويات الأعلى بإرجاع الأثر بردود أفعال المرؤوسين إتجاه الاتصالات الهابطة.

الفصل الثاني : الإتصال والمؤسسة

ويرى ليفزي أنّ الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم الإداري إلى قمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح أو المرن الذي يتبع المستويات الإدارية الأدنى حرية الإتصال والتواصل مع المستويات العليا ضمن الهرم التنظيمي¹

*** الإتصال الهابط :** حيث تتناسب الرسائل والمعاني والتعليمات والتوجيهات من حيث المستويات الإدارية السفلى، ويستطيع المدراء الإتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل: الحديث المباشر

أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الإتصال.

*** الإتصال الأفقي :** ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وهذا النوع من الإتصال يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحلّ المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام المطلوب تنفيذها والحدّ من مشكلة الصراعات من مشاكل العمل.

ب. الإتصالات الغير الرسمية :

وهو إتصال لا يلتزم بالطرائق الرسمية والمتعارف عليها في الإتصال بين أفراد المؤسسة المعنية رؤساء والمرؤوسين، ولا يخضع إلى أية إجراءات أو قواعد أو قوانين إدارية مثبتة ورسمية كما هو الحال في الإتصال الرسمي، إذ يتم هذا الإتصال بعيد عن القنوات الرسمية وبين المستويات إدارية مختلفة خارج حدود المؤسسة المعنية ويكون على هيئة لقاءات شخصية أو إجتماعات غير رسمية²

¹ شريف الحموي: مهارات الإتصال، دار اليافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص13.
² هادي نهر وأحمد محمود الخطيب : إدارة الإتصال والتواصل ، عالم الكتب الحديث الأردن 2009، ص ص :88.87.

الفصل الثاني : الإتصال والمؤسسة

وفي مختلف المؤسسات هناك الكثير من الأغراض للمؤسسات تظهر عند تدفق الاتصالات ضمن المنظمة عبر الإتجاهات المختلفة.

1. في الإتجاه النازل (من المشرف إلى المستخدمين) ويأتي هذا النوع من الإتصال داخل المؤسسة للأغراض التالية :

- ✓ لتوضيح أهداف المنظمة وسياساتها.
- ✓ للتعريف بتاريخ المؤسسة تقدمها ومستقبلها.
- ✓ لتغطية المعلومات اليومية حول العمليات.

2. في الإتجاه الصاعد (من المستخدمين إلى المشرفين) ويأتي هذا النوع من الإتصال داخل المؤسسة للأغراض التالية :

- ✓ لغرض الأفكار الشخصية، الشكاوي، المظالم، حل المشاكل.
- ✓ لتأكيد قبول الأهداف.
- ✓ للمشاركة في إتخاذ القرارات وطلب الإرشاد.

3. في الإتجاه الأفقي (بين الأقسام والأفراد) ويأتي هذا النوع من أجل:

- ✓ تحسين حالة التعاون بين الأقسام.
- ✓ التنسيق بين الوظائف.
- ✓ تحسين تطوير نوعية وفاعلية القرارات.

ومن الاتصالات غير الرسمية نجد :

***الإتصال الشخصي** : من خصائص ومميزات الاتصالات الشفهية هي من خلال التكم فإتينا نستطيع أن نؤكد على بعض الكلمات من خلال نبرات الصوت أيضاً يمكننا التوقف عدة مرات أثناء الكلام كذلك من خلال إستخدام تعابير الوجه يمكن التأكد على ما نريد قوله ومن هنا يمكننا تحديد إجابيات وسلبيات الإتصال الشفهي داخل المؤسسة فيما يلي:

الفصل الثاني : الإتصال والمؤسسة

• إيجابياته :

- ✓ هو الأفضل في التعبير عن الشاعر وإنفعالاته.
- ✓ هو الأفضل في الاتصالات الشخصية والفردية.
- ✓ يساعد على جعل التأثير أكبر.

• سلبياته :

- ✓ يواجه المتصل صعوبة في التفكير عندما يكون مستمّر في الكلام.
- ✓ الشيء الذي يقال من الصعب الرجوع عنه .
- ✓ تظاهر الأفراد المستمتعين بالإصغاء والعكس صحيح.¹

*الإتصال الكتابي : تعتبر الاتصالات الكتابية عن نقل الأفكار والبيانات والمعلومات

بإستخدام الكلمات المكتوبة ومن أمثلة هذا الإتصال التقارير التعليمات ،المذكرات المنشورات، الرسائل التي تنقل من خلال شبكات الحاسب الآلي ووسائل الفاكس ، التيلكس وتسمح الاتصالات المكتوبة بنقل المعلومات المكتوبة إلى عدد كبير من الأفراد.

ثانيا :بنية الإتصال داخل المؤسسة

تعرف أبنية الإتصال إصطلاحاً بشبكات الإتصال أو كيفية تركيب علاقات التبادل بين الطرفين ويمكن التمييز بين أربع أبنية إتصالية تمثل نماذج قياسية في هذا المجال وهي :
العجلة الدائرة السلسلة وحرف y.

ويتضمّن كل نموذج من أبنية الإتصال سمّات وخصائص مختلفة وتتوقف إمكانية نجاح أي نموذج منها على طبيعة الظروف والأسباب الداعية إلى تطبيقه.²

¹ بشير العلق ،الإتصال في المنّظمات بين النظرية والممارسة دار البازوري ،عمان 2009،ص104.100.
² شريف الحموي : مهارات الإتصال ،دار بافا العلمية للنشر والتوزيع الأردن 2007 -ص18-19.

1. النمط الأول : شكل العجلة :

وهذا النمط تتيح لعضو ولد في المحور (الرئيس أو المشرف) ان يتّصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر إلاّ بالرئيس أي أنّ الإتصال يتمّ فيها بينهم عن طريق الرئيس فقط و إستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار يتكرّر على الرئيس أو المدير فقط.

2. النمط الثاني : شكل الدائرة

وفي هذا النمط يكون في كلّ عضو مرتبط بعضوين، أي أنّ كل فرد يستطيع أن يتّصل إتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتّصل بهم إتصالاً مباشراً.

3. النمط الثالث : شكل السلسلة :

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خطّ واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلاّ إذا كان الأفراد الذين يمثّلون مراكز مراكز مهمّة¹

4. النمط الرابع : شكل Y : يتدرج هذا النموذج تحت النماذج القريبة من المركزية وهو شبيه بالنموذج العجلة ويفرض ذاته عندما تكون ظروف الأداة مستقرّة نسبياً.

2.2 خصائص الإتصال داخل المؤسسة

تتميّز عملية الإتصال داخل المؤسسة بعدّة خصائص ومميّزات نذكر منها:

✓ الإتصال عملية إجتماعية مستمرة، تجري في إطار إجتماعي معيّن ليس لها بداية أو نهاية.

¹ يشير العلق: الإتصال في المنظمات بين النظرية والممارسة ، المرجع نفسه ،ص110.

الفصل الثاني : الإتصال والمؤسسة

- ✓ الإتصال عملية تفاعلية، بمعنى أن الإتصال يقوم أساساً على بناء هدف إلا أن هذا الهدف غالباً ما يكون نسبياً سواء في درجة وضوحه أو أهميته على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الإتصال.
- ✓ الإتصال عملية دائرية، بمعنى أنها لا تسير في إتجاه واحد وإنما تحدث داخل مجال واسع وأشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها.
- ✓ عملية الإتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والإتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مساراً يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه إلى الجهة التي تستقبلها.
- ✓ الإتصال ليس عملية عشوائية وإنما تحدده أساليب تتمثل في مختلف الطرق والرموز والأفكار المتبادلة داخل السابق الإجتماعي¹

3.2 أهداف الإتصال داخل المؤسسة.

يتمثل الهدف الرئيسي للإتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أمّا الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل في :

- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.
- إقامة الثقة والإحترام والتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين الأعضاء والإدارة العليا.
- جعل الرؤساء قريبين بالمرؤوسين حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم.

1. علي عباس: أساسيات علم الإدارة دارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2007، ص15

الفصل الثاني : الإتصال والمؤسسة

- إحداث التفاعل بين أجزاء المؤسسة وأعضائها وتنسيق العمل بما يخدم المؤسسة وأهدافهم.
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات فبدون إتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة أفراد منفصلين عن بعضهم البعض.
- يمثّل الإتصال جزء هام في عمل المدير حيث يتصلّ بكلّ أفراد المؤسسة في جميع المستويات الإدارية.¹

4.2. معوقات الإتصال المؤسّساتي :

1. معوقات شخصية أهمّها :

صعوبة التكيف : يهدف الإتصال إلى إعادة تكييف العاملين سياسات وخطط المؤسسة فمثلاً عندما تعتمد إلى الأخذ بنظام جديد الأجور بقصد زيادة الإنتاج فقد يلجأ العاملون إلى تخفيض معدّلات الإنتاج وذلك راجع لعدم فهمهم الأهداف للنظام الجديد وبالتالي يكون هنا عدم التكيف الأفراد مع النظام الجديد²

2. معوقات نفسية :

حينما يشعر الفرد في ميدان عملية بقدر معيّن من القلق أو الخوف أو عدم الأمان فإنّما يراه أو يسمعه بشكل تهديداً له.

3. اللغة :

تعدّ اللغة من العوائق الهامّة التي تؤثر في إنجاح عملية الإتصال فهي مادة التعبير عن موضوع الإتصال فعندما تكون الكلمات ذات معاني مختلفة أو الصياغة معقّدة فإنّ المستقبل لا يفهم ما يعنيه المرسل.

¹راوية حسن : السلوك التنظيمي في المنظمات ،الدار الجماعية للنشر ،الإسكندرية 1999،ص 188.190.
²علي عباس : أساسيات علم الإدارة ،المرجع السابق ،ص20.

الفصل الثاني : الإتصال والمؤسسة

4. معوقات تنظيمية : تتمثل في مايلي :

1. معوقات ناتجة عن التنظيم الرسمي : من الإشكالات التي تجعل إنسياب الاتصالات غير فعال نجد نطاق الإشراف أي عدد الأفراد الذين تم الإشراف عليهم حيث كلما زاد عدد الأفراد قل وقت الإتصال إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الإتصال ومن ثم سوء الإنجاز.

2. معوقات ناتجة عن التنظيم غير الرسمي : يعتبر الإتصال في بعض الأحيان من بين العوائق التي تعيق عملية الإتصال فهو بطبيعته الخفية وفي أهدافه التي تخدم المصالح يضر بالأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة حيث يسفر الإتصال غير الرسمي عن توليد الإشاعات وبيانات خاطئة.

3. تعدد المستويات الإدارية : كلما تعددت المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة وخصوصاً منها الصاعدة من الأدنى إلى الأعلى كلما كان للحلقات الإدارية الوسيطة في الهيكل التنظيمي الدور المعرقل في إتصالها للإدارة العليا¹

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإتصال داخل المؤسسة حيث تناولنا وبصورة عامة عناصر العملية الإتصالية وكذا أنواع الإتصال وبنيتها كما أنني عرضت أهمية وأهداف الإتصال وفي الأخير إلى المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تعترض العملية الإتصالية وكذلك بغية الإقتراب أكثر من موضوعي وتأثيره داخل المؤسسة وبالتالي أثره على مستوى أداء العامل.

¹مصطفى حجازي : الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، دار الطبع بيروت ، 1982 ، ص55، ص56

الفصل الثالث : إستراتيجية الإتصال

المؤسساتي وعوامل نجاحه"

تمهيد

1.3 - أنواع الإستراتيجية الإتصال.

2.3- مبادئ إستراتيجية الإتصال

3.3- أهداف إستراتيجية الإتصال

4.3- معيقات إستراتيجية الإتصال

خلاصة الفصل

تمهيد

أنّ الإتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة أو الوسائل المكتوبة أو المسموعة يبني أساس على إستراتيجية الإتصال الدقيقة لفهم مختلف جوانب المؤسسة سواء كان المستهدفين أفراد بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة مما يحتم على المؤسسة تنمية معارف العمال والسعي لإكتساب مهارات جديدة ،الوعي بالأنظمة واللوائح المنظمة مما يزيد على ذلك أننا أصبحنا في وسط يتسم بالتغير الدائم لذلك كان لزاما على المؤسسات الإعتماد على إستراتيجية الإتصال من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت أمّا فرصة أو تهديداً لها كما أنّها تعدّ من أبرز محرّكات العمل الربحي لها ومن خلال هذا سنتناول في هذا الفصل بشكل عام على تسليط الضوء والتركيز على أنواع إستراتيجية الإتصال وأهدافها والأدوار التي تقوم بها داخل المؤسسة لتحقيق التوافق والإنسجام داخلها.

1.3 المبحث الأول : أنواع الإستراتيجية الإتصال.

1. إستراتيجية الإتصال الداخلي :

إنّ الإتصال الداخلي في المؤسسة وإن كان من الضروري وضعه في إطار إستراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه من أحد المهام والوظائف التي تساعد المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها العامة ، وفق الطرق والسياسات الموضوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها، وإستراتيجية الإتصال الداخلي قريبة جداً من تلك المعدة للإتصال الخارجي وهي تعريف على أنّها¹

نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الإنتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي.

ومن أهداف إستراتيجية الإتصال الداخلي نجد:

- ✓ إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.
- ✓ ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها.
- ✓ توجيه العاملين وتنسيق جهودهم ما يحقق الأهداف المؤسسة وعلى ذلك نجد أنّ المؤسسة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها إن كانت سياسية، إقتصادية ثقافية، إجتماعية لذلك نجد أنّه من أسباب إعداد إستراتيجية الإتصال الداخلي :
- **الحاجة للإتصال**: وجه الإتصال مصدره في العلاقات القائمة بين البشر ويعرف المختصون الاجتماعي والاتصال على أنّه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولى مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا المنطلق يتضح أنّ الإتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم.

¹.موسى خليل: "الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة"، ط1، لبنان. مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 2005.ص138

الفصل الثالث : إستراتيجية الإتصال المؤسّساتي وعوامل نجاحه

- الإدارة الإستراتيجية :الإتصال الداخلي بإعتباره نشاط إستراتيجي عليه أن ينتج عن الإدارة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامّة في إعتبار أنّه سيشارك في إعداد هويّة المؤسسة.

2. إستراتيجية الإتصال الخارجي :

تعرف إستراتيجية الإتصال الداخلي على أنّها خطة عمل واضحة يتمّ فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقات المؤسسة مع الخارج والإستراتيجية الإتصال الخارجي أهداف منها :

✓ تلبية حاجيات متلقّي الخدمة والمعنيين

✓ بناء سمعة طيّبة للمؤسسة تساهم في جذب زبائن.

✓ بناء معرفة عن المنافسين.

✓ الدخول في مشروع الحكومة الإلكترونيّة.¹

2.3 - مبادئ إستراتيجية الإتصال

1.التواجد: أنّ العديد من المنظّمات والمؤسّسات لا تملك إستراتيجية حقيقية للإتصال ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط.

2.الإستمرارية: إستراتيجية الإتصال عملية دائمة ومستمرة ولتحقيق الأداء الناجع لا بدّ أنّه تكون مواكبة للتغيّرات الهامّة والدائمة في الإتصال.

3.الشفافية والوضوح: تكون الإستراتيجية مفهومّة وذات فعالية وذات فعالية لا بدّ من وضوح وبساطة الإتصال، وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.

¹موسى خليل : المرجع نفسه ص139.

الفصل الثالث : إستراتيجية الإتصال المؤسساتي وعوامل نجاحه

4. الواقعية: لا بد أن يكون الإتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين فالإتصال الخادع أو الغير واقعي وكننتيجة له ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المؤسسة.

5. التماسك: يجب أن يكون الإتصال منسجماً ومتماسكاً مع قرارات المنظمة ككل.

6. القبول الداخلي: قبول هذه الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المؤسسة وكل العاملين بها.

كما أنّ الإستراتيجية الفعالة للإتصال تجيب عن خمسة أسئلة أساسية وهي :

1. ماهو الغرض من الإتصال؟ وماهي أهدافه؟ وهل هي محكمة ومحددة بحيث توضح العمل المرجو القيام به؟

2. من هو الجمهور الأساسي المستهدف؟ وكيف يتم الوصول إليه ؟ وهل تأخذ الجمهور الثانوي بعين الإعتبار؟

3. ماهي الفائدة الأساسية المرتقبة ؟

4. ماهي العناصر الداعمة؟

5. ماهي الإستجابة المرغوب بها؟¹

3.3 الأهداف العامة لإستراتيجية الإتصال

- ✓ تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين
- ✓ تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- ✓ تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.

¹ توماس وهلين: "الإدارة الإستراتيجية" ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض ، 1990، ص77.

الفصل الثالث : إستراتيجية الإتصال المؤسساتي وعوامل نجاحه

- ✓ تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الإقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- ✓ تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الإتصال المفتوحة.
- ✓ تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظّفين بتعزيز الاتصالات بهم.
- ✓ تحقيق بيئة معرفية إتصالية أكثر شمولاً على الصعيدين الداخلي والخارجي.
- ✓ المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة وخارجها، ونقل المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.
- ✓ توفير معلومات وبيانات وإحصائيات تمكّن الصانع قرار من إتخاذ القرار الرشيد بما بما يخدم أغراض التنمية الشاملة المستدامة.
- ✓ زيادة التنسيق والتعاون بين الجهات الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق الأمور المشتركة¹

4.3 معوقات إستراتيجية الإتصال.

إنّ عملية الإتصال تبدأ من المرسل وتنتهي بالمستقبل وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، ممّا يؤدي إلى الحدّ من فعالية الإتصال لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للإتصال.

أولاً: المعوقات الشخصية

يختلف الأفراد في ميولاتهم، لذا فإنّ تفسير الفرد المضمون الرسالة التي يرسلها أو يتسلّمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دوراً كبيراً في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤساءهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر من هذه المعوقات نجد :

1. أحمد محمد المصري: "الإدارة الحديثة (إتصالات.معلومات.القرارات) مؤسسة شباب الجامعة للنشر القاهرة ص132.

الفصل الثالث : إستراتيجية الإتصال المؤسسي وعوامل نجاحه

1. تباين الإدراك: إنّ التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى إختلافاتهم الفردية والبيئية ممّا يؤدي إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

2. الإدراك الإنتقائي: يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم وإتجاهات وآراء وأفكار لذلك يجب مراعاة تلك العوامل وضع إستراتيجيات الإتصالية.

3. الإنطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات.

4. حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها: أي المبالغة في عملية الإتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

5. سوء العلاقات بين الأفراد: وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشبوهة او ناقصة.

ثانيا : الحواجز التعبيرية

تبدو هذه العوائق نظراً لإستخدام الرموز داخل الكلمات ممّا يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنّها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذه للإختلافات في الشخصية بين الأفراد والخبرة والخلفية والثقافية.

ونبيّن فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الإتصال الفعّال وهي:

1. تغيير المعنى المقصود: قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب

في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال وإذا ماحدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلّب على ذلك عن طريق ما يسمّى بالتقمّص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.

الفصل الثالث : إستراتيجية الإتصال المؤسساتي وعوامل نجاحه

2.العقبات التعبيرية: فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقاً للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أولها معنى أولها في لغات وثقافات أخرى.

3.القابلية للقراءة: فعندما تستخدم الكلمات المكوّنة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركّبة في الكتابة فإنّه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمّم الإتصال لتثبيت الرسالة من خلال إستخدام اللغة السهلة.

4.التوقيت: نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلاً¹

5.التجريد:نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلاً²

ثالثاً: المعوقات التنظيمية

إنّ للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الإتصال السائد ومن ذلك :

✓ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.

✓ مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرتً كبيراً من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنظيم، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتّها.

✓ تعدّد مستويات الإدارية الذي ينجز عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية ممّا يعرض المعلومات لعملية التحريف.

¹العميان محمد سلمان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ط2، عمان، دار وائل النشر، 2004، ص252.
²محمد فريد الصحن: "سعيد محمد لمصري" إدارة الأعمال" الإسكندرية دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع 1998. ص267.

الفصل الثالث : إستراتيجية الإتصال المؤسسي وعوامل نجاحه

- ✓ عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفّر المناخ الملائم للإتصال الجيد.
- ✓ عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها ممّا يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الإتصال.
- ✓ القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية فالبيئة من يزود المؤسسات بالمعلومات على المستهلكين والموردين وسوق العمل¹

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل والمقسّم إلى أربعة مباحث، تناولنا في المبحث الأول أنواع إستراتيجية الإتصال في المؤسسة والمبحث الثاني نجده يتناول مبادئ إستراتيجية الإتصال، والمبحث الثالث تناول الأهداف العامة لإستراتيجية الإتصال، وأخيراً تطرقت إلى معوقات إستراتيجية الإتصال.

¹ محمود سلمان العميان : نفس المرجع السابق ط2 دار وائل للنشر 2004، ص253.

الفصل الرابع : "الأداء الوظيفي في المؤسسة"

تمهيد

1.4- مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي

2.4- أبعاد وعوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي

3.4- تقييم الأداء الوظيفي

4.4- معايير تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

✓ 1.4 مفهوم أداء العاملين ومحدداته :

يصعب تقديم تعريف واحد أداء العاملين وذلك لكثرة الدراسات والأبحاث بهذا الشأن لذلك نتناول تقديم جملة معتبرة لبعض تلك التعاريف.

1.1 مفهوم الأداء: هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الفرد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.

عرّفه "1955 batesanholton": بأنه مفهوم متعدّد الأبعاد يختلف قياسه وفقاً لعوامل متعدّدة ومن الضروري تحديد ما إن كانت أهداف القياس هي تقييم نتائج الأداء وتقييم السلوك.

من الناحية الإدارية هو: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائهم من العامل الكفء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق التحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه في إنشاء علاقة عادلة بينهما، ولا مكان ترقية الموظف تجري له الإختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محدودة¹

2.1 محددات الأداء : تعتبر من المواضيع الذي جذبت إنتباه الكثير من الباحثين

لمعرفة ما هي العوامل التي تحدّد مستوى الأداء الفردي وهي :

أ.محددات الدلالية :

هي محددات تتعلق بالعامل كشخص وهي :

¹حسن زاوية محمد: "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الإسكندرية، مصر 2000، ص215.

الفصل الرابع : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين في المؤسسة

***الجهد** : هو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم الطاقات الجسميّة والحركية والفعليّة ، التي يبذلها العامل لأداء مهمّته..

* **القدرات** : ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمّى أحياناً بالكفايات أو بالسمّات الشخصية ، القدرة والتحمّل وسرعة البديهة.

***إدراك الدور**: يعني به أن أداء العامل يتحدّد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

ب. المحدّدات الخارجية :

هي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل والمتمثّل في مايلي :

***البيئة التنظيمية**: وتشير إلى بيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كلّ من مناخ العمل ، الإشراف، توفير الموارد ، الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي نظام الإتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة، نظام الحوافز ، النواب والعقاب.¹

***البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل عادة ما يملك القدرة والكفاية ويبذل الجهود وهذا قد تؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد تؤثر سلبياً في دافعية بعض زملائه للعمل إذ ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخيرات.

ج. عناصر أداء العاملين :

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدّث ب هونها عن وجود أداء فعّال وهي:

1. علي السلمي : "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية" مكتبة غريب للنشر ، مصر ، القاهرة 1985. ص27

الفصل الرابع : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين في المؤسسة

1. **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظفين من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء الفعّال يقوم به ذلك الموظف.
2. **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرة التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **البيئة التنظيمية:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال للموظف وهدى التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة.
4. **المعرفة متطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة: والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
5. **نوعية العمل:** ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
6. **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
7. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمّل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

✓ 2.4 أبعاد والعوامل المؤثرة على أداء العاملين

1. أبعاد أداء العاملين : يمتاز الأداء بعدة أبعاد نذكر منها :

- * **كمية الجهد المبذول :** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة، قد لا يهتم كثيراً بكميته قد ما يهتم بنوعية

الفصل الرابع : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين في المؤسسة

وجود الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد لكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

***نمط الأداء:** هو الطريقة التي تؤدي أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أدائه إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى.¹

2.العوامل المؤثرة على أداء العاملين: من أبرزها ما يلي :

*** غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات إنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقّق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدّد مسبقاً لذلك.

*** عدم المشاركة في قرارات الإدارة:** إنّ عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة في القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة²

***إختلاف مستويات الأداء :** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلّما ارتبط مستوى الأداء للموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلّما كانت للعوامل التحفيزية مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلّب نظاماً متميّزاً لتقييم أداء الموظفين ليتمّ التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف الغير منتج.

***مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف

1. محمد سعيد أنور سلطان: "السلوك التنظيمي" دار الجامعة الجديدة، مصر القاهرة 2003، ص102.

2. سامح عبد المطلب عامر: التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر عمان، الأردن، 2010، ص116.

الفصل الرابع : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين في المؤسسة

إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالتسن، المؤهل التعليمي، الجنس، العادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

*التسيب الإداري : ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد يكون مآثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة الأسلوب أو الثقافة السائدة في المؤسسة¹

✓ 3.4 تقييم الأداء العاملين

تعددت مفاهيم تقييم الأداء وتنوعت باختلاف نظرة الباحثون لعملية تقييم الأداء فمن الصعب وجود تعريف شامل وموحد وفيما يلي نتعرض لبعض هذه التعاريف.

1. تعريف تقييم الأداء العاملين :

المقصود بتقييم الأداء العاملين: " قياس كفاية الفرد العامل، والوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمته في إنجاز الأعمال التي نتوكل إليه، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وكلّ مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وكيفية تعامله مع زملائه ومرؤوسيه.

يعرف أيضاً تقييم الأداء: هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات المستوى أعلى.

يعرف أيضاً أنه: محاولة تحديد أداء الفرد بكلّ ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك لتحقيق فعالية المؤسسة الآن وفي المستقبل²

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص106

² مجيد الكرخي: "إدارة الموارد البشرية" دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص128.

الفصل الرابع : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين في المؤسسة

2. أهمية تقييم أداء العاملين : تكمن أهمية تقييم الأداء بما يلي :

* رفع حماس ودرجة الإنشداد إلى المؤسسة.

*زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبل المؤسسة.

*إختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.

*تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.

*تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.

*الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا

*تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى

أو الإستغناء عنه إذا كانت إنتاجية متدنية. كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى :

*رفع الروح المعنوية: إنّ جوّ من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم

عندما يشعرون بالإهتمام من قبل الإدارة، وأنّ هدف الإدارة أنّ جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير والأساس من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.

*إشعار العاملين مسؤولياتهم : إذ عندما شعر الفرد أنّ نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأنّ نتائج هذا التقييم يترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تأثر على مستقبله في العمل.

*وسيلة لضمان عدالة المعاملة : حيث تضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوباً موضوعياً

لتقييم الأداء، أنّ ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفائته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومنتساوية لكافة العاملين، كما أنّ

الفصل الرابع : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين في المؤسسة

تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت¹

***الرقابة على الرؤساء:** إذ أنّ تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادر على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

***إستمرار الرقابة والإشراف:** إذ إنّ الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء رؤوسهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

***تقييم سياسات الإختيار والتدريب:** تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختبار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا كانت تقديرات الكفاءة على معدّلات مرتفعة، يعبر هذا دليل على سلامة تناول الأهداف وصحة الأسلوب المتبع لإختبار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية.

3. أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

تعتبر عملية قياس العاملين من اهم الأنشطة او الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إداري الموارد البشرية ويا مكان تناول الأهداف التي تحققها العملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات المؤسسة المدراء و العاملون وهي كما يلي :

-خلق الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين و المؤسسة عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية و الحيادية في إصدار القرارات و المكافآت.

¹ .مهدي حسن يوليف" إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان،1993،ص289.291

الفصل الرابع : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين في المؤسسة

-وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.

-تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق ربط بين التكلفة والعاث من التوظيف.

✓ 4.4 معايير ومؤشرات تقييم الأداء الوظيفي

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان:

العناصر وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالخلاص، المواظبة في العمل، التعاون.

1. عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الإستعداد، المهارات، القيم، القدرات..، حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها¹

2. عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة: هي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على إتخاذ القرارات، إحترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حلّ المشكلات التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد وإختيار هذه العناصر إنطلاقاً من النتائج المتحصّل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كلّ وظيفة.

1. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات" الدار الجماعية للنشر مصر، القاهرة ص248.

الفصل الرابع : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين في المؤسسة

3. **معدّلات الأداء (النتائج):** تتعلّق معدّلات الأداء بالنتائج المحقّقة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتمّ تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

* **الكميّة:** حجم ما تمّ إنجازه مقارنة مع النوعية المتوقّعة.

* **النوعيّة:** ماهي نوعية العمل المنجّز مقارنة مع النوعية المتوقّعة.

* **الوقت:** مدّة إنجاز العامل للعمل المطلوب منهم في وقت محدّد.

* **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عنه مقارنة بالتكلفة النوعية والفعليّة مع التكلفة المستهدفة.

خلاصة الفصل:

لقد ساعد تطوّر مفهوم الإتصال في المؤسسة إلى إعطاء دفعة قويّة للمؤسسات العمومية، ولوج المنافسة من بابها العريض حيث أصبح ينظر إلى عملية الإتصال بالمؤسسة على أنّه أكثر من مجرد إيصال الأوامر وتلقّي البيانات الخاصة بمتابعة ومراجعة تنفيذ الأعمال إلى كونه وسيلة هامّة لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي ويمكن إدراجه ضمن معايير ومؤشرات جودة الأداء.

الجانِب التَطْبِيقِي

"منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة"

1. تقديم بمؤسسة إتصالات الجزائر

2. الهيكل التنظيمي

3. عينة الدراسة (المبحوثين)

4. أدوات جمع البيانات (المقابلة)

5. مجالات الدراسة ونتائجها

الخاتمة

المبحث الأول : تقديم نبذة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الأول :لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر.

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات بسبب التحديات التي يفرضها التطوير الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

إنّ ميلاد إتصالات الجزائر كان بصدور قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 حيث نصّ على إستقلالية قطاع البريد والمواصلات وبموجبه تمّ إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذن بعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد.

إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية تأسست سنة 2003 تنشّط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الأنترنت "جواب" والإتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات.

المطلب الثاني :تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر"فرع مستغانم"

مؤسسة إتصالات الجزائر "مستغانم" وحدة تابعة للمديرية الإقليمية بوهران تعمل على توفير أفضل الخدمات لزبائنها من خلال جملة من الإستراتيجيات والبرامج التي تنطلق من محيط المؤسسة الداخلي ويتطابق مع رغبات وحاجات زبائنها من خلال الهيكل التنظيمي الذي يؤطر مهام وصلاحيات كل فرد داخلها.

1.1 ماهية مؤسسة إتصالات الجزائر "فرع مستغانم"

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة هذه الوحدة موضوعة تحت سلطة العمومية مباشرة للمديرية الإقليمية للإتصالات الجزائر بوهران حيث تسهر على إدارة المراكز والمصالح التي هي تابعة لها بالولاية طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي، إنجاز تقني إقتصادي وإجتماعي لتبقى دائما الرائدة في ميدانها، نظراً لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام وإتصال في الجزائر

2.1 مهام وأهداف الشركة طبقاً للمرسوم 03/2000

فإن وحدة العملية الإتصالات الجزائر مستغانم متعددة المهام أهمها ما يلي :

- القيام بتنمية إستغلال وتسيير الشبكة إتصالات الجزائر.
- دراسة وتحقيق وصيانة شبكة إتصالات الجزائر
- رسم برنامج الإستغلال والصيانة والسهر على تطبيقها.
- إحترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة.
- إعداد الميزانية الزمنية الشهرية والسنوية.
- تسيير المستخدمين والوسائل العامة.
- توسيع الشبكة وتلبي حاجيات المواطنين.
- منح الإشتراكات للزبائن وبيع الخطوط الهاتفية.
- تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة الهاتفية ومتابعة تحصيلات القطاع¹

وبحكم أنّ إتصالات الجزائر دخلت عالم التكنولوجيا للإعلام والإتصال فإنّ من بين أهدافها الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الإتصال

من الوثائق الداخلية للمؤسسة¹

الجانب التطبيقي : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

الأكبر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص، حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51000 مشترك.

- تنمية وتطوير شبكة وطنية للإتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- تموين خدمات الإتصال التي تسمح بتبادل الأصوات والرسائل المكتوبة معطيات عديدة والإعلام السمعي.

• أهمية مؤسسة إتصالات الجزائر "فرع مستغانم" :

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي.
- المساهمة في النقل والتسليم مع الصعيدين الوطني والمحلي للإتصالات.
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.
- المساهمة في توزيع الشبكات الناشطة في السوق بإعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع إتصالات الجزائر
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقها.
- المساهمة في تقديم الإستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمنتجات.

• نشاطات المديرية العملية بمستغانم :

تتوزع نشاطاتها على ثلاث ميادين :

1. بالنسبة للشركاء : تطمح مؤسسة إتصالات الجزائر دائماً إلى إستحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

2. بالنسبة للزبون : تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

3. بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم

المؤسسة أيضاً بالإستجابة إلى كل من المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.¹

• الأهداف الإستراتيجية لإتصالات الجزائر اليوم :

- على الصعيد التقني : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى Backbone مبنية على

قواعد تكنولوجية حديثة وجديدة مؤمنة جداً وذات مرونة ومستوى الربط العالي لضمانات

QoS وموزات إنتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للإتصالات.

- على الصعيد التجاري : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة

والمصالح ذات قيمة وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض

دوائر الإختصاص مثل الأنترنت.

- على الصعيد التنظيمي : وضعت إتصالات الجزائر إندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن

للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة وكذا الزبائن المحليين وهذا لتوفير سياسة الإتصال

والإعلام داخل وخارج شبكة الإتصال.

• بطاقة تقنية إتصالات الجزائر لولاية مستغانم :

- التسمية : إتصالات الجزائر مستغانم.

- الموقع : سكوار بوجمعة مستغانم مركز.

- المقر : تاريخ إفتتاح المقر : 2002

• تفاصيل المقر :

- الطابق الأول السفلي : مصلحة المستخدمين. المحاسبة.

- الطابق الثاني : مقر المديرية-مصلحة التقنية.

- الطابق العلوي : المديرية.

- الهاتف : الفاكس : 045.41.39.38

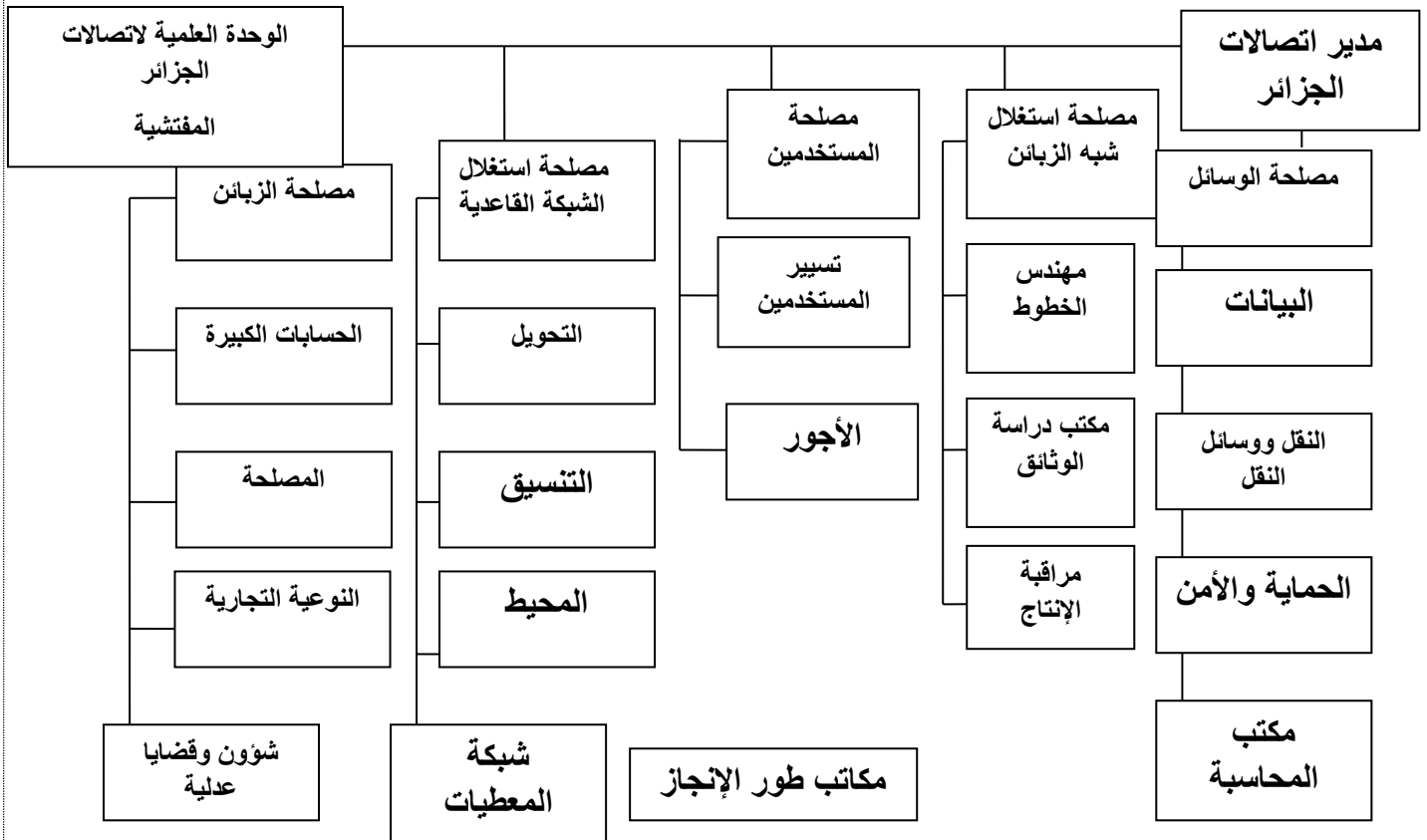
الجانب التطبيقي : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

* رؤساء المصالح :

- نائب مدير التقني
- نائب مدير التجارة
- نائب مدير مصالح الدعم
- رئيس قسم المحاسبة.
- رئيس قسم الموارد البشرية.
- عدد العمال : 244

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر "فرع مستغانم"

شكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر "فرع مستغانم"



المصدر : وثيقة داخلية للمؤسسة

الجانب التطبيقي : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

فيما يلي عرض لمختلف المكاتب والمصالح المعروضة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر "مستغانم"

1.المديرة: هي المسؤولة الإدارية والتنفيذية الأولى عن تسيير النشاطات فرع مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية مستغانم

2.مصلحة المستخدمين: كونه القسم الرئيسي ويعد ركيزة المؤسسة بحكم أنه يحدّد الوظائف، يقيم الأداء، يقوم بالرقابة، تسيير الأجور، التنظيم والتخطيط.

- تسيير المستخدمين : حيث يقوم بـ :

- تطبيق القوانين والمواد المتعلقة بالمستخدمين.

-توقعات وإستيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين والتكاليف المالية المناسبة.

- تقديم الملفات المفتشّية للعمل

- تحضير جدول التقدّم في السلم الوظيفي.

- دراسة الطلبات وتحضير قوائم المرشّحين لجدول القدم في الرتبة.

- إنشاء ملفات المناصب العليا.

- تحضير ملفات المناصب العليا.

- تحضير ملفات التكوين.

- تعديل الأجور بعد كل عملية.

3.مصلحة الوسائل:

- **البيانات :** هذا المكتب مكلف بـ بتوفير جميع المستلزمات المؤسسة من ابسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح.

الجانب التطبيقي : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

- **النقل ووسائل النقل :** هذا المكتب مكلف بـ :
 - القيام بتجهيز المؤسسة بالسيارات الخاصة تحت خدمتها.
 - شراء البنزين وقطع الغيار والصيانة بصفة عامة.
- **الحماية والأمن :** هذا المكتب مسؤول عن توفير الحماية والأمن وذلك من خلال :
 - توفير الحرس الخاص بالمؤسسة.
 - توفير حراس للتناوب عن العمل.
- **مصلحة إستغلال شبكة الزبائن :** يتكوّن المكتب من رئيس المصلحة وإضافة إلى ثلاث رؤساء :
 - مكتب هندسة الخطوط.
 - مكتب مراقبة الإنتاج.
 - مكتب الدراسات.
- **مهندس الخطوط :** هذا المكتب مختص بـ :
 - تثبيت الشبكة الهاتفية الحضرية بالأحياء الجديدة
 - يقوم كذلك بدراسة شاملة عن كيفية توفير ربط الخطوط الهاتفية في الأحياء السكنية الجديدة.
 - يقوم بربط خط ADSL من أجل الأنترنت.
- **مكتب دراسة الوثائق ،** يقوم بـ :
 - دراسة الطلبات المسجلة
 - مكلف بالملفات التي تقوم بدفع ثمن المستحقات وكلّ العمليات التي تتم في إطار الشبكة المعلوماتية GAIA
- **مراقبة الإنتاج :**
 - تصليح كل الشبكات الحضرية.

الجانب التطبيقي : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

- تنفيذ مشاريع الحفر عبر مختلف أرجاء الولاية من أجل إيصال الهاتف إلى الأحياء الجديدة.
- السهر على المتابعة الجيدة لخدمة الزبائن الجدد.
- مصلحة إستغلال الشبكة القاعدية : يتكون المكتب من :
 - رئيس المصلحة بالإضافة إلى رئيس مكتب (2) و(3) رؤساء المراكز.
 - تشرف على 52 مركز هاتفي: (مراكز الإرسال).
 - تتكفل بصيانة المنشآت التقنية.
- التنسيق:
 - أعمال تقنية: توفير الخطوط الهاتفية للزبائن.
 - دراسة تقنية للشبكة القاعدية (الشبكة المحلية مع مختلف الشبكات الجهوية)
 - من المهام نذكر: تسيير المراكز الهاتفية والصيانة.
- مصلحة الزبائن :
 - الحسابات الكبيرة : يقوم هذا المكتب بالتعامل المباشر مع الزبون (الشركات, المؤسسات وتسوية الحسابات الكبيرة (الفواتير) التي تكون على عاتقها.
 - النوعية التجارية : النوعية التجارية بحر بنظام محلي يسمّى GAYA يتكفل المكتب بـ:
 - تحسين خدمات المصبة.
 - التعامل المباشر مع الزبون.
 - تحديد وضعية الإدارات في كل شهرين نسبياً
 - إحصاء وضعية الإدارات نقدياً كل شهر
 - مسؤول عن تقديم تسهيلات للزبون بالنسبة للدفع بالتقسيط.

• قضايا وشؤون قانونية :

متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة، حيث يعرض الشبكة لإهتمامات من بعض الزبائن وإحتياجات باطلة فيحاولون إلى المتابعة والأغلبية هنا في مستغانم أحيلا إلى القضاء جراء الإستهلاك المفرط والتداعي بعدمه، وكذا تعرضهم لمنعهم من القيام بإنجاز المهام.

المطلب الرابع : تحليل المقابلات (14 مبحثاً)

تطرق إلى تقسيم المقابلة إلى محورين أساسين وهما:

✓ المحور الأول : " أساليب الإتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة؟"

السؤال 01: ماهي أنواع الإتصال المستخدمة في المؤسسة ؟

الجواب 01: أغلب المبحوثين يقولون بأن الإتصال المستخدم في المؤسسة هو الإتصال الأفقي والأكثر تداولاً بين العمال داخل المؤسسة.

كما عبّر على ذلك المبحوث رقم 04 (ذكر، 41 سنة): "أنواع الإتصال المستخدمة داخل المؤسسة هو الإتصال الأفقي بين العمال والموظفين فيما بينهم".

وأيضاً المبحوث رقم 06 (ذكر، 34 سنة) قائلاً : الإتصال الأفقي هو النوع أكثر إستخداماً ويشمل تبادل المعلومات والأفكار والتعاون بين الأقسام المختلفة. يساعد على تحسين التنسيق بين الأقسام وتبادل الخبرات، مما يعزز الانسجام في العمل ويسرع من تحقيق الأهداف المشتركة.

والمبحوث رقم 07 (ذكر ، 48 سنة) قائلاً: " يساعد الاتصال الأفقي على تحسين التنسيق بين الأقسام وتبادل الخبرات، ويكون الاتصال من الأعلى إلى الأسفل بشكل توجيهات وأوامر وتعليمات. وقد يكون بالعكس بصورة طلبات أو نقل معلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهرم التنظيمي.

أما الأقلية فكان تصريح المبحوث رقم 09 (أنثى، 50 سنة): الاتصال الكتابي أكثر استخداماً فهو يتم بنقل المعلومات بصورة كلمات مكتوبة كالتقارير والمذكرات المنقولة عبر الحاسب أو الفاكس أو بعض شبكات التواصل الاجتماعي. ومثال عليه نذكر القرارات التي تصدر من وزير ليتم نشرها وتعميمها على المديریات العامة عن طريق الفاكس أو عبر أشهر برامج التواصل. حيث نجد الفيسبوك من أشهر برنامج تواصل اجتماعي في العالم. وكذلك بعض المنصات الخاصة بكل دولة فنجد منصة تواصل.

السؤال 02 : ماهي الأساليب الإتصال الداخلي الأكثر فعالية في المؤسسة؟

الجواب 02: أقر أغلبية المبحوثين أنّ الإتصال الشفوي هو الإتصال أكثر فاعلية داخل المؤسسة بالدرجة الأولى .

وهذا ما صرح به المبحوث رقم 10: (ذكر، 46 سنة) قائلاً: " أساليب الإتصال الداخلي الأكثر فاعلية في المؤسسة هو الإتصال الشفوي ويعتبر هذا الأسلوب سهلاً وأكثر إقناعاً مقارنة بأساليب الإتصال الأخرى.

كما أدلى المبحوث رقم 11 (أنثى، 45 سنة) قائلاً: " أنواع الإتصال المستخدمة داخل المؤسسة بين أفراد المنظمات الاتصالات الشفهية والكتابية للحصول على الحقائق والمعلومات والبيانات التي تمكنهم من أداء أعمالهم.

والمبحوث رقم 12 (أنثى، 52 سنة) قائلاً: " يتضمّن البريد الإلكترونيّ والرسائل والورقيات والتقارير والكُتبيات والملاحظات على القصاصات اللاصقة. على الرغم من تفضيل الموظفين للتواصل الشفويّ؛ لكفاءته وسرعته.

اما الأقلية فكان رأي المبحوث رقم 13 (ذكر، 58 سنة) : في الوقت الحالي تزايد التواصل الإلكتروني. يفضل بعض الموظفون مواقع التواصل الاجتماعي للرسائل المهمّة، مثل تغيير سياسة الشركة لأهميّة الدقة في العبارات المستخدمة وأهميّة توثيق الرسالة. الخ

السؤال 03: ماهي وسائل الإتصال الداخلي الأكثر تداولاً في المؤسسة ؟

الجواب 03 : أغلب المبحوثين أقرّوا بأنّ وسائل الإتصال الداخلي الأكثر تداولاً في المؤسسة هي الإجتماعات واللقاءات والمكالمات الهاتفية كونها تساعد على التفاهم والتشاور للوصول إلى أفضل الحلول.

كما عبّر على ذلك المبحوث رقم 02 : (نكر، 41سنة) قائلاً " وسائل الإتصال الداخلي الأكثر تداولاً في المؤسسة هي الإجتماعات، اللقاءات الندوات، المكالمات الهاتفية ".

والمبحوث رقم 03(نكر، 32سنة) قائلاً: " وسائل الإتصال الداخلي الأكثر تداولاً في المؤسسة هي الشبكة الهاتفية تعتبر تلك الوسيلة هي وسيلة الاتصال المباشر والسريع دون الحاجة إلى انتقال العاملين من مكاتبهم، وهي وسيلة ليست بجديثة لكنها فاعلة ومدية بنقل المعلومات بشكل أسرع داخل المؤسسة. الرسائل الالكترونية: حيث تقوم على الية إرسال واستقبال البريد في أي لحظة.

والمبحوث رقم 05 (نكر، 54سنة)قائلاً: "محادثات هاتفية تعتبر وسيلة أكثر تداولاً

هذه الأيام. من الغريب أن مقدار الوقت لكل مكالمة هاتفية آخذ في التناقص، ولكن عدد المكالمات في اليوم آخذ في الازدياد. مع التوافر الشامل تقريباً لخدمة الهاتف الخليوي والساتلي، لا يستطيع سوى عدد قليل جداً من الأشخاص الوصول إلى المكتب لفترة طويلة جداً. في الواقع، يعتبر قرار إغلاق الهاتف الخليوي الآن قراراً لصالح التوازن بين العمل والحياة.

بحيث أقر الأقلية حسب المبحوث رقم 07(نكر، 48سنة)مصرحاً: "وسائل التواصل الاجتماعي هي الأكثر إنتشاراً في المؤسسة شائعة وجذابة تمكّنك من إنشاء المحتوى واستهلاكه، مثل المنشورات والقصص واستطلاعات الرأي، والتواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، مثل Facebook.أنستغرام.تويتر.

السؤال 04 : ماهو دور الإتصال الداخلي في تنظيم المهام الإدارية؟

اغلبية المبحوثين أجمعوا على أنّ للإتصال الداخلي دور هام في تنظيم المهام الإدارية، وذلك بإتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة.

كما عبّر على ذلك المبحوث رقم 8 (ذكر، 41سنة) قائلاً "يلعب الإتصال الداخلي دوراً مهماً في تنظيم المهام الإدارية والعمل داخل المؤسسة، إذ يعتبر الإتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية في تبادل المعلومات وتنظيم العمل داخل المؤسسة وخاصة في معالجة المعلومات."'''

والمبحوث رقم 10 (أنثى، 54سنة)قائلاً:" يلعب الإتصال الداخلي دوراً مهماً في تنظيم المهام الإدارية الاستماع ذلك من خلال لوجهة نظر الموظفين إن تغيير مسار تدفق المعلومات بدلاً من الإدارة إلى الموظفين فتصبح من الموظفين للإدارة أحياناً لها دور كبير في دفع الموظفين للابتكار والإبداع فالاستماع لآرائهم ومشاكلهم ومخاوفهم يحقق الرضا لدى الموظفين .

وأيضاً المبحوث رقم 12 (أنثى، 52سنة) قائلاً:"يؤدي الإتصال الداخلي دوراً مهماً في تنظيم المهام الإدارية في المؤسسة تؤدي إلى زيادة التعاون وفهم أساليب كيفية تنظيم العمل الإداري، وتعزيز مهارات العمل الجماعي، مما يحسن الأداء والإبداع.

أما المبحوث رقم 14 (ذكر، 58سنة)موضحاً بقوله:" يساهم الإتصال الداخلي،في تحسين أداء الموظفين، كما يساهم في تزويدهم بالمعلومات وذلك مم خلال وسلة الإتصالية الهاتف.

السؤال 05 : هل يساهم الإتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال؟

الجواب 05 : لقد أجاب أغلبية المبحوثين بأنّ الإتصال الداخلي في المؤسسة يعمل على زيادة الأداء الوظيفي وتحفيز العمال على العمل أكثر ويساهم في توفير آليات العمل المنّظم.

وهذا ما أدلى المبحوث رقم 13 (نكر، 58سنة) قائلاً: نعم، يساهم الإتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال، وذلك بتوفير الوقت، وتحسين الربحية للمؤسسة.

وأيضاً صرح المبحوث رقم 09 (أنثى، 50سنة) : بالطبع يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل المهام من خلال نقل الآراء والأفكار عبر وسال الاتصال الحديثة مما يؤدي الى خلق روح التعاون داخل المؤسسة

والمبحوث رقم 10 (أنثى، 54سنة): . يؤدي الاتصال الداخلي في كل مؤسسة الى توجيه الأفراد والجماعات العاملين في المؤسسة وتعزيز التعاون بين الموظفين وتحقيق الأهداف المشتركة. فهو لا يقتصر على تبادل المعلومات، بل يساهم في تحسين سير العمل وتقوية العلاقات الداخلية.

بالنسبة للأقلية فقد صرح المبحوث رقم 13 (نكر، 58سنة) : الإتصال الداخلي يساهم في تسهيل المهام نظراً لتطویر علاقات قوية بين زملاء العمل. فعندما يشعر الموظفون بأن صوتهم مسموع ومفهوم، فإن ذلك يعزز الثقة والصداقة الحميمة داخل الفريق. تعزيز الإنتاجية يمكن أن يؤدي التواصل الفعال إلى زيادة الإنتاجية بشكل كبير.

السؤال 06 : هل الاتصالات الشفوية تخلق تفاعل بين العمال داخل المؤسسة؟

الجواب 06 : لقد أجاب أغلب المبحوثين بأنّ الاتصالات الشفوية تخلق تفاعل بينهم وبين زملائهم في المؤسسة حيث أنها تسمح لهم بالتعبير عن مشاعرهم وآرائهم وتحافظ على سرية المعلومات.

وهذا ما صرح به مبحث رقم 01 (ذكر، 46 سنة): "الاتصال الشفهي أثر في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك بأنه يؤدي إلى فاعلية العمال ويرفع إنتاجهم من خلال الحوافز التي يتلقونها.

وأيضاً صرح المبحث رقم 03 (ذكر، 32 سنة) قائلاً: "يعتبر الاتصال الشفوي أحد الأساليب الحيوية، التي تخلق جواً مناسباً وصالحاً للعمل في المؤسسة فهو الذي يحقق أعلى درجات التفاعل والتماسك والثقة المتبادلة بين الموظفين في المؤسسة عن طريق تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم بما يحقق إحساسهم بالانتماء للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة

والمبحث رقم 04 (ذكر، 44 سنة) قائلاً: "يعتبر الإتصال الشفهي نوع من التواصل مثاليًا عندما يتطلب الأمر التوضيح الفوري أو شرح المعاني المعقدة، بالإضافة إلى أنه يعزز الفهم السريع والمتبادل بين الأطراف. كما أن النبرة الصوتية والوضوح عند الحديث يلعبان دورًا كبيرًا في نجاح التواصل اللفظي.

وأجاب الأقلية منهم أجاب نقول المبحث رقم 06 (ذكر، 34 سنة): "ليس بالضرورة اللجوء إلى المقابلة والإتصال الشفهي يمكن الإعتماد على التواصل غير اللفظي بوسائل التواصل حيث يُتيح هذا النوع من التواصل تبادل المعلومات بسرعة وفعالية بين الأفراد بغض النظر عن مكانهم الجغرافي. كما يُسهم في تقليل الحاجة للتواصل الشخصي المباشر، مما يساعد على تحسين التنسيق بين الفرق والعمل عن بُعد.

✚ إستنتاج المحور الأول :

- للإتصال الداخلي دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .
- أكثر وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة هي الوسائل الإتصالية الشفوية
- أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة أكثر تداولاً هو الإتصال الأفقي.
- وسائل الإتصال الداخلي الأكثر تداولاً في المؤسسة هي الإجتماعات واللقاءات والمكالمات الهاتفية.
- يساهم الإتصال الداخلي في تنظيم المهام الإدارية وتحقيق النجاح داخل المؤسسة.
- يساهم الإتصال في تسهيل المهام العمال داخل المؤسسة، وذلك بزيادة الأداء الوظيفي وتحفيز العامل على العمل أكثر، ويساهم في توفير آليات العمل المنظم.
- إتصالات الشفوية تخلق تفاعل بين العمال داخل المؤسسة، ذلك بأنها تسمح لهم بالتعبير عن مشاعرهم وآرائهم.

✓ المحور الثاني : دور إستراتيجية الإتصال في تعزيز الأداء الوظيفي.

السؤال 01: هل يساعد الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي والتسيير في المؤسسة؟

الجواب 01 : ألاحظ من خلال إجابات المبحوثين أنّ أغلبيتهم يرون أنّ الإتصال الداخلي يساهم كثيراً في تحسين الأداء الوظيفي، بحيث أنّ هذا الإتصال يسمح لهم بالتعبير عن مشاكلهم بكلّ أريحية والوقوف على الأخطاء من أجل تجنبها وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي وتلقّي الأوامر والتعليمات لتسهيل ظروف العمل.

كما عبّر على ذلك المبحوث رقم 09 (أنثى، 50 سنة) قائلة: " نعم، يساعد الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي وذلك في إيصال المعلومات لإتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب" .

والمبحوث رقم 11 (أنثى، 45سنة) قائلة: "نعم، يساعد الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال رؤية الموظفين بأنّ صوتهم مسموع ويتمّ إعلامهم بكلّ جديد فيكونون أكثر إنخراطاً وتحفيزاً ممّا يعزّز الإحساس وولاء بالمؤسسة.

والمبحوث رقم 12 (أنثى، 52سنة) صرّح: "بالتأكيد يساعد لأنّه يخلق نية عمل وثقافة تعاونية محفّزة وهي عوامل أساسية لنجاح أي مؤسسة.

أما أقلية المبحوثين فكان المبحوث رقم 14 (ذكر، 58سنة) أبدى بقوله: "أنّ هذا الأخير يحسن من الأداء من خلال التحقّق المعلومات من الأسفل للأعلى والعكس يساعد الإتصال الداخلي على إتخاذ القرارات المهمّة على معطيات واقعية .

السؤال 02 : كيف تكون عملية نقل المعلومات والقرارات إلى المصالح الأخرى؟

الجواب 02 : أقر أغلبية المبحوثين بأنّ عملية نقل المعلومات والقرارات إلى المصالح الأخرى تتمّ مباشرة من خلال اللقاءات والإجتماعات والندوات وأحيانا تكون عن طريق الهاتف أو الإيميل المهني.

وهذا ما صرّح به المبحوث رقم 07 (ذكر، 48سنة) قائلاً: "عملية نقل المعلومات على المصالح الأخرى تكون مباشرة من خلال اللقاءات والإجتماعات وإما عن طريق الهاتف أو الإيميل المهني"

والمبحوث رقم 09 (أنثى، 50سنة) قائلة: "عملية نقل المعلومات على المصالح الأخرى تكون من الإدارة المركزية او جهة الصادرة للقرار تنفيذه، تقارير إجتماعات دورية، زيارات ميدانية

والمبحوث رقم 10 (أنثى، 54سنة) صرّحت قائلة: "عملية نقل المعلومات على المصالح الأخرى تكون باللغة السليمة واضحة وغير تقنية بفضل التواصل الشفوي يليه التوثيق كتابي، وتجنّب سوء الفهم والتأخير في تنفيذ".

فيما يخص أقلية المبحوثين فكان المبحوث رقم 06 (ذكر، 34سنة) قائلاً: "إنّ من الأحسن نقل المعلومات على المصالح الأخرى تكون نظام معلوماتي داخلي بالبريد الإلكتروني، اجتماعات دورية ، منصة التعاون Microsoft Teams .

السؤال 03 : كيفية تحسين الإتصال مع الزبائن مع المخاطبات الإدارية والوظيفية؟

الجواب 03 : جميع المبحوثين يقولون بأنّ المكلف بمصلحة الزبائن هو المسؤول عن مصلحة الزبائن، يقوم بتحسّن خدمات المصلحة والتعامل مع الزبون.

وهذا ما صرّح به المبحوث رقم 14 (ذكر، 58سنة) قائلاً: نعم يمكن تحسين الإتصال مع الزبائن من خلال اللغة الرسمية وليست معقدة، وإظهار الاهتمام بما يقوله الزبون.

وأيضاً صرح المبحوث رقم 07 (ذكر، 48سنة) قائلاً: "نعم يمكن تحسين الإتصال مع الزبائن من خلال إستخدام النبرة الإيجابية عن الردّ على الشكوى وعم إستخدام اللهجة الدفاعية أو الجافة.

وأدلى المبحوث رقم 08 (ذكر، 41سنة) قائلاً: " طلب رأي العملاء حول الخدمة المقدمة متقنة وسريعة، إلى جانب منتجات تواكب التطور التقني، يعزز صورة المؤسسة ويُعد من أهم مقترحات تحسين خدمة العملاء.

أما الأغلبية صرحوا بـ حسب المبحوث رقم 10 (أنثى، 54سنة) قائلاً: "يجب تسريع وقت الاستجابة، أغلب العملاء يتوقعون ردًا خلال أول خمس دقائق من إرسال استفسارهم. لذلك، من المهم تقليل وقت الرد وجعل قنوات الإتصال السلبي ولاسلبي التواصل أكثر فاعلية لتحقيق رضا فوري.

السؤال 04 : كيف يتم الإتصال بين الموظفين؟

الجواب 04 : أغلبية المبحوثين يقولون بأن الإتصال بين الرؤساء يتم بطريقة مباشرة عن طريق اللقاءات والإجتماعات، وأحياناً يتم بطريقة غير مباشرة عن طريق الهاتف أو شبكة التواصل الاجتماعي.

كما عبّر على ذلك المبحوث رقم 12 (أنثى، 52 سنة) قائلة: " يتم الإتصال بين الرؤساء بطريقتين، الإتصال المباشر عن طريق الإجتماعات والإتصال غير المباشر عن طريق الهاتف أو شبكة التواصل الاجتماعي إيميل.

أيضاً أدلى المبحوث رقم 05 (ذكر، 54 سنة) رأيه بقوله: "الاتصال التصاعدي وهي المعلومات المتدفقة من الموظفين إلى الإدارة، فمن خلال هذا النوع من الاتصال ينقل الموظفون تعليقاتهم وأفكارهم ومخاوفهم إلى المديرين والمشرفين،الاتصال التنازلي وهو عكس النوع السابق، إذ يشير إلى المعلومات التي تتدفق من الإدارة أو المديرين التنفيذيين إلى الموظفين داخل المنظمة، وتسعى الإدارة من خلاله لإرسال المعلومات والقرارات والتعليمات والسياسات إلى الموظفين.

والمبحوث رقم 06 (ذكر، 34 سنة) قائلاً: "يحدث هذا الاتصال عبر رسائل البريد الإلكتروني والتقارير والمذكرات، وجميع المراسلات المكتوبة، وهو يتيح مشاركة الأفكار ونقل المعلومات وتقديم الطلبات والتعليمات وتوثيق القرارات.

والمبحوث رقم 07 (ذكر، 48 سنة) من أقلية المبحوثين الذين يقولون " يحدث هذا الاتصال عبر الرسائل المتبادلة بين المديرين والموظفين، وكذلك بين الموظفين والعملاء أو العملاء وبعضهم البعض عبر وسائل تكنولوجية مثل: البريد الإلكتروني، الإنترنت، مكالمات الفيديو، مواقع التواصل الاجتماعي، الرسائل الفورية.

السؤال 05 : ماهو الأسلوب المستخدم أثناء الإجتماعات؟

الجواب 05 : أقرّوا أغلبية المبحوثين بأنّ الإتصال الشفوي هو الأسلوب المستخدم . أثناء الإجتماعات، وذلك كونه هو الأسلوب الأسهل لتوصيل المعلومات والأفكار للموظفين.
كما عبّر على ذلك المبحوث رقم 11(أنثى،45سنة) قائلة" الأسلوب المستخدم أثناء هو الإتصال الشفوي".

والمبحوث رقم 09 (أنثى،50سنة) قائلة "الأسلوب المستخدم أثناء الإجتماعات وهو الاتصال الإتصال اللفظي أو الذي يتم عبر المكالمات الهاتفية أو مكالمات الفيديو، ويتيح للمشاركين فيه تبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر داخل المؤسسة أو خارجها.
وصرح المبحوث رقم 08(ذكر،41سنة) قائلاً: "الأسلوب المستخدم أثناء الإجتماعات سواء كان ذلك عن طريق المحادثات التي تتم وجهاً لوجه، أو باستخدام أساليب أخرى لنقل المعلومات مثل رسائل البريد الإلكتروني ورسائل الدردشة والمؤتمرات عبر الفيديو والمكالمات الهاتفية وغيرها.

بحيث أقرّ الأقلية منهم مثل المبحوث رقم 10(أنثى،54سنة): "الأسلوب المستخدم أثناء الإجتماعات الشفوي لأنّه يُعتبر من التواصل من أقدم وأبسط وسائل الاتصال التي يعتمد عليها الإنسان للتفاعل مع من حوله، سواء في الحياة الشخصية أو المهنية.

السؤال 06 : كيف هي فعالية أسلوب الإتصال الداخلي المتداول داخل المؤسسة؟

الجواب 06 : أغلبية المبحوثين يقولون بأنّ الإتصال الداخلي فعالية كبيرة داخل المؤسسة وذلك بأنّه يساعد على تسيير العمل بصفة ممتازة وبأنّه أسلوب جيّد وأيضاً يقوم على تطوير العمل.

كما عبّر على ذلك المبحوث رقم 03(ذكر ،32سنة) قائلاً: "أسلوب جيّد، فعالية إيجابية تساعد على تسيير العمل بصفة ممتازة".

وكان للمبحوث رقم 04 (نكر، 44سنة) رأياً: "فالاتصال الداخلي يساهم في زرع روح التعاون والتناسق بين الوظائف والعاملين فيها، والدقة في نقل المعلومات وتوفيرها فيما بينهم مما يؤدي ذلك الى اتخاذ القرارات الفعالة عن طريق المشاركة، وتفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين التي يسودها الثقة.

وصرح المبحوث رقم 07(نكر، 48سنة) قائلاً: "أن أسلوب الإتصال الداخلي وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العاملين والإدارة، فاتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على خلق جو تحفيزي للعاملين مما يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أما فيما يخص الأقلية كان للمبحوث رقم 10(أنثى، 54سنة) رأياً قائلاً: "الاتصال الداخلي متعدد الاتجاهات أي من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل نحو الأعلى، وافقياً.. إلخ. وبالتالي يساعد على تسيير العمل بصفة ممتازة وبأنه أسلوب جيد وأيضاً يقوم على تطوير العمل.

السؤال 07 : هل تلعب إستراتيجية الإتصال دوراً هاماً في تحسين صورة المؤسسة؟

الجواب 07 : لقد صرح أغلبية المبحوثين أن إستراتيجية الإتصال لها دور كبير في تحسين المؤسسة، إذ قالو بأنها تعمل على زيادة الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين على العمل أكثر وتفعيل إستراتيجية الإتصال كورقة رابحة لتحقيق التفوق والتميز.

كما عبّر على ذلك المبحوث رقم 05 (54سنة، نكر) قائلاً: "إستراتيجية الإتصال تلعب دوراً هاماً في المؤسسة وهذا نظراً لمتبع التكنولوجيا الحديثة والإشهارات"

وأيضاً بالنسبة للمبحوث رقم 07(نكر، 48سنة) قائلاً: "الإستراتيجية الاتصالية تمثل الدعامة الرئيسية الأساسية في تحقيق التنسيق و التفاهم بين مختلف المستويات الإدارية في هذه

الجانب التطبيقي : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

المؤسسة الناشئة، وتكون النتيجة النهائية هي فعالية هذه المؤسسة وكفاءتها بشكل يؤدي إلى استمراريته و نموها في المحيط الذي تنشط فيه".

وصرح المبحوث رقم 10 (أنثى، 54سنة) بقولها: " أي مؤسسة مهما كان طابعها العملي تجاري أو صناعي أو خدماتي فهي تحتاج إلى مخطط عملي ديناميكي، تعتمد فيه على التكنولوجيا الحديثة تسمو من خلاله إلى تحقيق أهدافها تكون الصحيفة أو المجالات أو الإذاعة أو التلفزيون، وفي الاتصال الجمعي مثل المحاضرة أو الخطبة أو المؤتمرات، تريد توصيلها للجمهور الذي تريد تبليغه الرسالة التسويقية لضمان تحقيق إستراتيجية اتصالية ناجحة ومتوازنة تحقق أهدافها الموضوعية.

أما أقلية المبحوثين فكان المبحوث رقم 12 (أنثى، 52سنة) قائلاً: " إستراتيجية الإتصال المؤسسي في قدرتها على تعزيز التعاون بين العاملين والمرؤوسين وتحقيق تواصل سلس مع العملاء والشركاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة. وتساعد شركة الخطوات السريعة في تطوير هذه الخطة لضمان تواصل فعال وديناميكي يحقق النمو المستدام.

السؤال 08 : كيف هي علاقة الرؤساء بالموظفين داخل المؤسسة؟

الجواب 08 : صرّح أغلبية المبحوثين بأنّ علاقة المرؤوسين بالموظفين هي علاقة جيّدة، حيث يتبادلون الأفكار والآراء فيما بينهم.

كما عبّر على ذلك المبحوث رقم 06 (34 سنة، ذكر) قائلاً: "علاقة المرؤوسين بالموظفين قائمة على أساس نظام القانون الداخلي وبالتالي هي علاقة محترمة ما بين الطرفين"
والمبحوث رقم 08 (ذكر، 41سنة) مصرّحاً: " أسلوب الرئيس أو المسؤول في التعامل مع موظفيه في بيئة العمل من العوامل المهمة التي تؤثر في ارتفاع نسبة مؤشر الإنتاج المستهدف للمؤسسة، وهو أيضاً من العوامل التي تُساعد في حركة وحيوية المؤسسة واستمراريته في نشاطها العملي والإنتاجي.

بحيث أدلى المبحوث رقم 12 (أنثى، 52 سنة) قائلاً: "أسلوب الرئيس في التعامل مع الموظفين إما أن يعطيهم الدافع والحماس لبذل الجهود ومضاعفتها للنهوض بالمؤسسة وإنتاجها، وإما يدفعهم إلى التكاثر والإهمال والعمل بطريقة استهلاكية وقت وقضاء ساعات عمل مقررة بعيداً عن مراعاة إنتاج أو عمل من رغبة ودافع ذاتي معزز بالولاء والتطلع إلى الإرتقاء بالذات والمؤسسة.

كما عبّر أقلية لقول المبحوث رقم 14 (ذكر، 58 سنة) مصرحاً: "العلاقات بين الموظفين والمديرين بمعالجة الطريقة التي يتواصلون مع بعضهم البعض بطريقة مهنية ومحترمة ، فيما يخص الجانب الآخر بالعلاقة بإمكان الموظفين معالجة القضايا مع رؤسائهم وزملائهم ، مشيرين أن يسعوا إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تطفح على السطح بدلا من طرح الشكاوى.

✚ استنتاج المحور الثاني :

- توجد هناك علاقة طردية بين الإتصال الداخلي الفعال وتحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة.
- علاقة العمال بالمرؤوسين علاقة قائمة على أساس نظام القانون الداخلي وبالتالي هي علاقة محترمة بين الطرفين.
- الإتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في تسهيل مهام العمال من خلال تبادلهم الخبرات والمعلومات.
- الإتصال الداخلي في المؤسسة يؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم وقوة الإتصال تشكّل تحفيز لدى العاملين.
- علاقة العمال مع بعضهم ومع رؤسائهم هي علاقة جيّدة يسودها الإحترام والتقدير.
- المؤسسة تفتح المجال للعمال للعمل بكلّ كما تسمح لهم بإبداء آرائهم وأخذها بعين الإعتبار.

المطلب الخامس : نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

فيما يلي ومن خلال التحليل وإستخلاص النتائج يمكننا التحقق من صحة الفرضيات:

- أن الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية في الجزائر قائمة على الإتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه، حيث نجد أن نمط الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال النازل في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من طرف المسؤول بخصوص مهام الموظّفين، أمّا الإتصال الأفقي يعمل على نقل المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، ويتّضح ذلك من خلال الإتصال غير الرسمي موجود بحكم العلاقات السائدة التي تربط الموظّفين.
- ومن هنا نستنتج أن الفرضية القائلة بأن إستراتيجية الإتصال تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة قد تحقّق وبدرجة كبيرة.
- تعتبر إستراتيجية الإتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فمن خلال النتائج التحليل المتحصّل عليها نجد بأن إستراتيجية الإتصال ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، فبدون إستراتيجية الإتصال لا تكتمل الإستراتيجية العامة للمؤسسة ونستطيع أن نعتبر أحدهما مكمل للآخر.
- ومنه نستنتج أن إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث تعمل على توضيح وإعلام العمال والموظّفين بها، وهذا ما يؤكد صحة فرضيتي القائلة بأن إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تؤثر فاعلية الإتصال داخل المؤسسة على نشاطها فمن خلال النتائج المتحصّل عليها نجد أن الإتصال الفعال يعزّز من نشاط المؤسسة وله دور فعّال في نجاح عملها.
- ومن خلال تحليل المقابلات فيما يخصّ فعاليات الاتصالات في المؤسسة يعزّز من نشاطها ويساهم بكلّ أنواعه في توضيح وتصحيح المعلومات، ومنه نستطيع أن نحكم

بأن فاعلية الإتصال داخل المؤسسة تؤثر على نشاطها ومما سبق نعتبر الفرضية صحيحة.

المطلب السادس :النتائج العامة للدراسة

- 1- تعتبر إستراتيجية الإتصال عامل رئيسي في تحديد الطرق والوسائل العملية لتحقيق غايات المؤسسة.
- 2- إنّ مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم تعتمد على نمطين من الاتصالات وهما الإتصال الرسمي والإتصال الغير الرسمي.
- 3- من أهمّ الوسائل الإتصالية المتاحة لزبائن التواصل مع مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم وأيضاً تعتمد الإدارة في التواصل مع الموظفين هي البريد الإلكتروني.
- 4- من أهمّ الوسائل الإتصالية والإعلامية التي تستعملها مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم في التعريف بخدماتها هي الأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.
- 5- تعتبر إستراتيجية الإتصال جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة فهي توازن بين العمل الإداري من خلال القرارات المنظمة للعمل وبين علاقتها مع زبائننا من خلال تقديم خدمات يحتاجها.
- 6- تهدف إستراتيجية الإتصال لتحقيق الصورة التي ترغب أن تكون عليها المؤسسة أي إلى ماذا تريد أن تتوصّل إليه من خلالها.
- 7- يتلقّى فرع إتصالات الجزائر بمستغانم الإستراتيجية الإتصالية من الإدارة المركزية.
- 8- تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم إلى تزويد زبائننا بجميع الخدمات الإتصالية التي تسهل عليهم أعمالهم.
- 9- تعمل إستراتيجية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم على كسب رضا زبائننا.

الجانب التطبيقي : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

10- أكثر الخدمات التي تلقى رضا الزبائن هي التخفيضات الموسمية والعروض جديدة الملائمة.

11- الهدف الأسمى الذي تسعى إليه مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم من خلال تبنيها الإتصال هو الحفاظ على الزبائن وتحسين صورة المؤسسة.

الختامة

الخاتمة :

تناولت في الدراسة دور إستراتيجية الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وحاولت فيها الكشف عن الدور الكبير والمهم الذي تلعبه المؤسسات الإدارية والعمومية في التحسين والرفع من مستوى الأداء.

فمن الضروري الاهتمام بالإتصال داخل المؤسسة الإدارية مهما كان نوعه أو نمطه ضمانا لتقديم أداء جيّد من طرف الموظفين فلا يمكن تّور أي تنظيم دون إتصالات موجودة بداخله.

فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها متوقّف على مدى نجاحها في عملية الإتصال داخلها وخارجها، حيث تعتبر عملية الاتصالات الداخلية ضرورية ولازمة، فهي تساعد على عملية إتخاذ القرارات السليمة وتكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء و المرؤوسين والعمال وزملائه، كما أنّ إستراتيجية الإتصال تساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي الوصول إلى أداء جيّد.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها نجد أنّ المؤسسة محل الدراسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم تعتمد على وظيفة الإتصال ومدى أهميته في إنجاز العمل الإداري ، إستراتيجية الإتصال الداخلي تساهم في تسهيل مهام العمال من خلال تبادلهم الخبرات والمعلومات.

علاقة العمال مع بعضهم ومع رؤسائهم هي علاقة جيّدة يسودها الإحترام والتقدير.

أنّ المؤسسة تفتح المجال للعمال للعمل بكلّ حرية كما تسمح لهم بإبداء آرائهم وأخذها بعين الإعتبار.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

الكتب :

1. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات" الدار الجماعية للنشر مصر، القاهرة ص248.
2. العميان محمد سلمان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص252.
3. أحمد محمد المصري: "الإدارة الحديثة (إتصالات. معلومات. القرارات) مؤسسة شباب الجامعة للنشر القاهرة ص132.
4. المنجد الأبجدي : ط2 ، دار المشرق (المطبعة الكاثوليكية) بيروت ص63.
5. بشير العلق ، الإتصال في المنظمات بين النظرية والممارسة دار اليازوري ، عمان 2009، ص104.100.
6. بسام عبد الرحمان المشاقبة : نظريات الإتصال ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011، ص22.
7. توماس وهلين: "الإدارة الإستراتيجية" ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، الإدارة العامة للبحوث، الرياضي 1990، ص77.
8. حسن زاوية محمد : " إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الإسكندرية ، مصر 2000، ص215.
9. راوية حسن : السلوك التنظيمي في المنظمات ،الدار الجماعية للنشر ،الإسكندرية 1999، ص190.188
10. سامح عبد المطب عامر: التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر عمان، الأردن، 2010، ص116.
11. سمير الشويكي: "المعجم الإداري" ، دار أسامة لنشر والتوزيع ، عمان 2010 . ص17.
12. شريف الحموي : مهارات الإتصال ،دار بافا العلمية للنشر والتوزيع الأردن 2007. ص18-19.
13. علي السلمي : "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية" مكتبة غريب للنشر ،مصر ،القاهرة 1985. ص27
14. علي عباس : أساسيات علم الإدارة دارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان 2007، ص15
15. عيسى السلام : أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، 1992 ص53.
16. فضيل دليو : الإتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله ، دار النشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص15
17. مصطفى حجازي : الإتصال الفعّال في العلاقات الإنسانية والإدارة ،دار الطبع بيروت ، 1982، ص55.56
18. مجد الدين محمد : " القاموس المحيط" ، دار الحديث ، القاهرة، 2008، ص43.

المصادر والمراجع

19. مجيد الكرخي: "إدارة الموارد البشرية" دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،2016،ص128.
20. محمد سعيد أنور سلطان : " السلوك التنظيمي " دار الجامعة الجديدة،مصر القاهرة 2003،ص102.
21. محمد فريد الصحن: "سعيد محمد لمصري" إدارة الأعمال" الإسكندرية الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع 1998.ص267.
22. محمود سلمان العميان : نفس المرجع السابق ط2 دار وائل للنشر 2004، ص253.
23. منال طلعت محمود: "أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث ،ط1 . الإسكندرية. 2003. ص164.
24. مهدي حسن يوليف" إدارة الأفراد من منظور كمّي والعلاقات الإنسانية" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان،1993،ص291.289.
25. موسى خليل : "الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة ،ط1.لبنان.مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 2005.ص138
26. مصطفى حجازي : الإتصال الفعّال في العلاقات الإنسانية والإدارة ،دار الطبع بيروت ،1982، ص56.55
27. ناصر دادي عدون ، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية ، الجزائر، بدون دار النشر ، 2014 ، ص71.
28. هادي نهر وأحمد محمود الخطيب : إدارة الإتصال والتواصل ، عالم الكتب الحديث الأردن 2009،ص87.88.

مصادر أخرى :

1. من الوثائق الداخلية للمؤسسة

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01 : معلومات شخصية عن المبحوثين

المبحوثين	المصالح	السن	التخصّص	الجنس
01	رئيس مصلحة	46 سنة	إدارة أعمال	ذكر
02	محاسب 1	41 سنة	محاسبة والمالية	ذكر
03	محاسب	32 سنة	محاسبة والمالية	ذكر
04	رئيس قسم المالية والمحاسبة	44 سنة	محاسبة	ذكر
05	رئيس قسم الخدمات اللوجستية	54 سنة	الإعلام الآلي	ذكر
06	ملحق إدارة	34 سنة	مالية	ذكر
07	رئيس قسم	48 سنة	مهندس دولة هندسة مدنية	ذكر
08	محاسب	41 سنة	محاسبة والمالية	ذكر
09	رئيسة مصلحة	50 سنة	مالية	أنثى
10	رئيس مصلحة	54 سنة	مصلحة المشتريات	أنثى
11	رئيس مصلحة الشؤون القانونية	45 سنة	الشؤون القانونية والإدارية	أنثى
12	عاملة الاتصالات الجزائر	52 سنة	محاسبة	أنثى
13	رئيس قسم	58 سنة	موارد بشرية	ذكر
14	رئيس قسم	58 سنة	قانون	ذكر

الملحق رقم 02 : إسئلة المقابلة لمبحوئي الوكالة التجارية

✓ المحور الأول : " أساليب الإتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة؟"

- السؤال 01: ماهي أنواع الإتصال المستخدمة في المؤسسة ؟
- السؤال 02 : ماهي الأساليب الإتصال الداخلي الأكثر فعالية في المؤسسة؟
- السؤال 03: ماهي وسائل الإتصال الداخلي الأكثر تداولاً في المؤسسة ؟
- السؤال 04 : ماهو دور الإتصال الداخلي في تنظيم المهام الإدارية؟
- السؤال 05 : هل يساهم الإتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال؟
- السؤال 06 : هل الاتصالات الشفوية تخلق تفاعل بين العمال داخل المؤسسة؟

✓ المحور الثاني : دور إستراتيجية الإتصال في تعزيز الأداء الوظيفي.

- السؤال 01: هل يساعد الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي والتسيير في المؤسسة؟
- السؤال 02 : كيف تكون عملية نقل المعلومات والقرارات إلى المصالح الأخرى؟
- السؤال 03 : من هو المكلف بمصلحة الزبائن؟.....ينزع
- السؤال 04 : كيف يتم الإتصال بين المرؤوسين؟
- السؤال 05 : ماهو الأسلوب المستخدم أثناء الإجتماعات؟
- السؤال 06 : كيف هي فعالية أسلوب الإتصال الداخلي المتداول داخل المؤسسة؟
- السؤال 07 : هل تلعب إستراتيجية الإتصال دوراً هاماً في تحسين صورة المؤسسة؟
- السؤال 08 : .كيف هي علاقة المرؤوسين بالموظفين داخل المؤسسة؟

الملاحق

الملحق رقم 03: الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر فرع مستغانم



الملاحق

الملحق رقم 04 : غرفة الاستقبال



الملاحق

الملحق رقم 05 : مصلحة خدمة الزبائن

