

واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسيه الأداء الوظيفي بالمؤسسة الخدمية
دراسة ميدانية ببلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:

حماد صحبية



رئيسة

مشرفا

مناقشا

من إعداد الطالبته:

✓ عيسات راضية

✓ حمزة أمينة

أعضاء لجنة المناقشة

-/ أ/ صفاح أمال

-/ أ/ حماد صحبية

-/ أ/ رقاد حليلة

شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء محمد

صلى الله عليه وسلم، أما بعد:

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لإنجاز هذا العمل المتواضع فهو علا وجلا أحق

بالشكر سبحانه وتعالى.

يسرنا أن نتوجه بالشكر تقديرا و عرفانا للأستاذة الفاضلة : " حمداد صحبية "

المشرفة على هذا العمل المتواضع، وعلى كل ما أسدته لنا من نصح وتوجيه وإرشاد

خلال فترة إعداد هذه المذكرة، ولا ننكر أخلاقها العالية بتعاملها وتواضعها، نسأل الله

أن يجزيها خير الجزاء، كما نشكر أساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

ولا ننسى أن نشكر كل موظفي البلدية على حسن إستقبالهم وتعاونهم وتزويدهم لنا

بكل ما احتجناه من معلومات عن المؤسسة.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا

العمل.

مقدمة

تعد عملية الاتصال أساسية في مختلف مجالات الحياة، فهي لم تعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبحت وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف لكونه عملية يتم وفقها نقل المعلومات والأفكار للأفراد والجماعات واشراكهم فيها من خلال تبادل الآراء، وعلى اعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه يولد مدفوعا نحو الاتصال ليفهم البيئة المحيطة به، فيؤثر ويتأثر بها، ونظرا لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصر التنظيمات فقد أصبح المرء مدركا ومقتنعا أنه عصر تنظيمي، كما يرى معظم علماء الاتصال والنفس والاجتماع أن الإنسان في العصر الحالي لا يستطيع أن يحيا دون تنظيم، وهذا ما دفع للاهتمام بالاتصال الإداري المؤسساتي والتنظيمي.

وعليه يعتبر الاتصال المؤسساتي ركيزة أساسية داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها، إذ العامل الإداري التنفيذي والرئيس والمرؤوس الكل يقضي وقته داخل الإدارة من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة.

كما يعتبر الاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة خاصة في وضعنا الراهن المتميز بالسرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات، حيث لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال، ولا يمكن أن تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال، فالحديث والخطابة وإلقاء التعليمات والتوجيهات والاجتماعات والتقارير وغيرها هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار والمعلومات، ويعتبر كذلك أحد مقومات أو عناصر قيام المؤسسة والاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات، كما وأنه عنصر أساسي وهام في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن البيانات دعامة رئيسية للقرارات، وعملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة، ونقل هذه الأخيرة من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية المساعدة على أداء الموظفين بطريقة أفضل، وجعل الأفكار تفهم بوضوح، فهو يؤدي دورا رئيسيا في جميع المؤسسات والأنظمة داخل المؤسسة، حيث يساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل جيد وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية للمؤسسة، فأهمية الاتصال الداخلي تكمن في تأثيره على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، فهو يعتبر عنصرا من العناصر التي تخلق التكامل وجزءا من حياة الموارد البشرية.

فقد حاولنا من خلال دراستنا هذه التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة وتبسيط الضوء أكثر على الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي فكانت خطة العمل كالتالي: تناولنا في الفصل الأول الجانب المنهجي والذي اعتمدنا فيه منهجية علمية تعتمد على (تحديد الإشكالية، التساؤلات وفرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم ثم عرض الدراسات السابقة ومنهج الدراسة إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة).

وبعدها الفصول النظرية حيث تطرقنا في الفصل الثاني إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة إذ تناولنا فيه مفهوم المؤسسة والاتصال المؤسسي وأهميته وأشكاله ثم مفهوم الاتصال الداخلي، وأنواع الاتصال الداخلي وأهميته وأهدافه ووسائله وعناصر العملية الاتصالية ومراحل الاتصال الداخلي، أساليب الاتصال الداخلي، شبكات الاتصال الداخلي، وصولاً إلى دور طبيعة الاتصال الداخلي ومعوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة، في حين خصصنا الفصل الثالث للأداء الوظيفي حيث ندرس فيه مفهوم الأداء الوظيفي الذي يشمل عناصر ومحددات ومعايير الأداء الوظيفي إضافة إلى أهمية وأبعاد وأنواع والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، كما تطرقنا إلى تقييم الأداء الوظيفي الذي يشمل مفهوم وأهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي وعرض طرق تقييم الأداء الوظيفي ومعوقاته، خطوات تقييم الأداء، مداخل تحسين الأداء وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

أما الفصل الرابع فقد تضمن الجانب التطبيقي من خلال تفريغ البيانات وتحليلها، والخروج بنتائج، وأخيراً ننهي هذه الدراسة ونركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1- تحديد إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- منهج الدراسة
- 9- مجتمع الدراسة
- 10- عينة الدراسة
- 11- أدوات جمع البيانات
- 12- مجالات الدراسة

الإشكالية :

يعتبر الإتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات إجتماعية بين الأفراد والوسيلة التي يحقق من خلالها الإنسان أهدافه، وبها يتواصل مع الأفراد المحيطين به، وإن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، ومع تطور المجتمعات وتعقدتها أصبح للإتصال دور كبير في الحياة الإجتماعية حيث تشكل عملية الإتصال أحد دعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فاعلية الإتصال داخل المؤسسة، حيث أصبح له دور كبير شمل جميع ميادين الحياة، وخاصة الجانب الإجتماعي، وبإعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة ، وكانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه، وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، وهذه الطرق البسيطة قد تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة ، ومع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد العاملين بها وضخامة المواد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب لتنفيذ ما هو مخطط له، ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الإتصال داخل هيكلها خاصة في المؤسسة الخدمائية.

أصبح الإتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال تكون النتائج مبنية في صفة إيجابية في حسن سيرورة و إنسياب المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية، وبقدر ما كان الإتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقله للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية، حيث يمثل الإتصال الداخلي عملية إنتقال وتبادل المعلومات والأفكار والأراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الإتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري، المحرك الأساسي لعمل المنظمات والمؤسسات، وبإعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإتصالية والإنتاجية للمؤسسة، إذ تسهل أداء الأفراد ووظائفهم داخليا، وحتى تقوم الإدارة

بمهامها، من واجبها الإهتمام بالإتصال حتى تتمكن من الإستفادة منه في التأيير والتوجيه والمتابعة، فالملاحظ أن الإتصال داخل المؤسسة أصبح يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة. إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي عند العمال هو محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية (بلدية) وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الإتصال الداخلي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال، وإكتشاف معوقات الإتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائها بإعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها ومهامها الذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورفقيها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

- كيف يساهم الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الخدمائية ؟
- وعليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:
- ما واقع الإتصال داخل المؤسسة الخدمائية؟
- ما هو نوع الإتصال السائد في المؤسسة ؟
- هل تساهم وسائل الإتصال في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة ؟
- الفرضيات :

- تساهم وسائل الإتصال في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة.
- وجود أنواع إتصالات داخل المؤسسة.

- أسباب إختيار الموضوع :

إن إختيار الإتصال الداخلي كموضوع لدراستنا هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة كعنصر أساسي في تطور ورفقي المؤسسات وإزدهار نشاطها، من خلال أداء موردها البشري، وهناك جملة من الأسباب منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي :

- الأسباب الموضوعية :

- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.
- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات في إطار الإتصالات في الوسط التنظيمي داخل المؤسسة لمحاولة إثراءه.
- أهمية الإتصال الداخلي ودوره الفعال في الإرتقاء بأداء العمال داخل المؤسسة.
- الأسباب الذاتية :
- معرفة مدى تطابق معارفنا النظرية مع ما هو موجود في الواقع.
- الهدف المعرفي لهدف التطلع على واقع الإتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- إيماننا القوي لأهمية الإتصال الداخلي ودوره الفعال في تحقيق أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة :
- تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي :
- التعرف على رأي العمال حول الإتصال الداخلي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسساتهم.
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الإتصالات التي تؤثر بدورها على أداء العاملين.
- كما تكمن أهميتها من خلال كونها من المواضيع الحديثة.
- تقديم رصيد إضافي من المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة.
- أهداف الدراسة :
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:
- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي.
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي لدى العمال.
- محاولة إظهار أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته لتحقيق أهدافها.
- معرفة خصائص وأساليب الإتصال وأهميته في تحقيق عملية إتصالية داخلية ناجحة.
- إبراز أهمية الإتصال الداخلي في التسيير الحسن للمؤسسة.
- * تحديد المفاهيم:
- 1- الإتصال الداخلي:
- أ- الإتصال :

لغة: كلمة إتصال مشتقة من أصل لاتيني Communio وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة common أي شائعا ومألوفاً.¹

- **إصطلاحاً:** هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات والمعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما.²

- يشير هذا المفهوم إلى أن الإتصال يعمل على نقل محتوى الرسالة مهما اختلفت المعلومات التي يحتويها من المرسل، أي مصدر الرسالة إلى المستقبل.

- هو عملية مستمرة تضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية ومكتوبة تنتقل من خلال وسيلة إتصال إلى آخر.³

- **إجرائياً:** هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

ب- الإتصال الداخلي :

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

- عرفه إبراهيم عرقوب 1933: أنه عبارة عن الإيصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين.⁴

- **إجرائياً:** هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة بغرض تحقيق هدف معين.

2- الأداء الوظيفي:

أ- الأداء :

- **لغة:** أدى الشيء : أي أصله ، والإسم أداء ، وأدى دينه ، وتأديته ، قضاءه ، المقصود هنا من الأداء هو قضاء الأمر، والأداء اللغوي Formance Verbal ويعني قدرة الفرد على

الأداء اللغوي الصحيح.¹

- محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، دب.ط1 ، 2011 ، ص109¹
- إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج ، الإتصال ووسائل الإعلام ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص11²
- أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية للنشر ، دب ، دط ، 2009 ، ص16³
- فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، إشهار ، علاقات عامة ، علاقات مع الصحافة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 4 ، ط1 ، 2003 ، ص28

- اصطلاحاً: هو القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف، فقد يكون إتباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما.²

- إجرائياً: الأداء هو تفاعل بين سلوك الفرد والإنجاز، أي نتائج السلوك الذي يقوم به الفرد.

ب- الأداء الوظيفي:

إصطلاحاً: هو كل الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يقوم بتنفيذها في الوحدات التنظيمية وصولاً لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.³

- إجرائياً: هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وإدراك الدور والمهام سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً وذلك لإتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

3- المؤسسة الخدمائية

أ- المؤسسة : إصطلاحاً:

هي منظمة إجتماعية مستقلة نوعاً ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

ويعرفها "دروكر" بأنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معاً لأداء مهمة مشتركة، وهي تتميز باختلاف التجمعات الإجتماعية التقليدية، المجتمع، الجماعة أو العائلة.⁴

- إجرائياً : هي عبارة عن نظام ديناميكي مفتوح ، يؤثر ويتأثر بمحيطه الخارجي والداخلي ، مرتبط بمكوناته الأساسية التي تعتبر العناصر الأساسية لنشاطه.

ب- المؤسسة الخدمائية :

- إصطلاحاً: تعرف على أنها المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسة النقل، مؤسسة البريد والمواصلات ، المؤسسات الجامعية ، مؤسسة الأبحاث العلمية... إلخ ، أي هي كل

1 - محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، ط1 ، 2003 ، ص154

2 - مدحت أبو نصر ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للنشر والتدريب ، مصر ، ط1 ، د.س ، ص66

3 - نعيم ابراهيم الطاهر ، الإدارة الإستراتيجية ، المفهوم ، الأهمية ، التحديات ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص179

4- شهيرة كواشي ، اسمهان يحي ، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة أم البواقي ، 2015 ، ص09

مؤسسة يتحدد عرضها الأساسي في تقديم خدمات للعملاء.

- هي منظمة تقوم على أشخاص قادرين متمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة، تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إشباع رغبات الزبائن، كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة.¹

- إجرائيا: هي عبارة عن هيكل منظم للقرارات ووسائل خاصة ، حيث يتقيد الزبون بخدمتها بمختلف الأشكال والأنواع.

- الدراسات السابقة:

- دراسات عربية:

1- دراسة محمد مزيان حول الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال حول العمل، أجراها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ووجد أن:

أ- 41,66 % من المستجوبين يرون أن الاتصالات بين المسؤولين والعمال سيئة.

ب- 67,5 % يرون أن الإدارة لا تنشر معلومات في أجالها المحددة

ج- 61,66 % يفضلون الاتصال الشفوي والمقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين.

د- 61,66 % إعتبروا أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشاكل.

هـ - يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمل (الاتصال غير الرسمي).

- وقد تبين أن الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة صنفت حسب طبيعتها إلى معوقات نفسية، تنظيمية، فنية، بيئية.

كما أوضحت التحاليل الاحصائية لأجوبة الأفراد عن بنود إستمارة الاستبيان، أن المشكلات النفسية كانت الأقوى حضورا وتأثيرا في المؤسسات وإفشال أي مسعى لتفعيل الاتصالات التنظيمية داخل محيط العمل، وقد تجلت المعوقات النفسية فيما يلي:

1- أن الأفراد لا يشعرون بالإطمئنان عند دخولهم المؤسسة وهو ما نتج عنه تفشي مشاعر القلق

وغياب الرضى عن العمل والضجر من كل شيء والرغبة في التغيير.

2- تأثير الأفراد إلى حد كبير بالظلم والتفرقة في المعاملة، وهذا ما يؤدي إلى نفور العامل

من المؤسسة والرغبة في عدم إكثار الاتصال بالعاملين.

1- المرجع نفسه ، ص 11

3- معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آرائهم وأفكارهم بغض النظر عن خطئها أو صوابها.

* أما المعوقات النفسية التقنية تتمثل فيما يلي:

1- يفضل أغلب الأفراد استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية محبذين هذا النوع السهل والمباشر والتقليدي من قنوات وأساليب الاتصال التنظيمي.

2- انعدام الإهتمام بالملصقات وإكتفاء الإدارة بإعلانات، إجتماعات أو مواعيت العمل.

- فيما يخص المعوقات التنظيمية قد بينت نتائج الدراسة أن مؤسستنا الاقتصادية ما تزال عاجزة عن التكيف مع المتغيرات الكبرى من تطوير في أنماط التسيير والتعامل مع العاملين وبالتالي فوجود نقائص تنظيمية عديدة سوف تعرقل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية.

وأما فيما يخص المعوقات البيئية فقد تبين:

أن منظومة الاتصال التنظيمي تتأثر إلى حد بعيد بالمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة، ولذلك كانت معوقات البيئة من أخطر الحواجز التي تعيق فعالية الاتصال داخل المؤسسات.

- ومنه فقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة، وهذه المعوقات تشكل تهديد وتحديا أمام نجاح أي سياسة اتصالية مهما كانت فعاليتها.

- وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل، أما الدراسة الحالية كانت حول الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الخدماتية وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسات الحالية بأنها تناولت الاتصال، ويكمن الاختلاف في كون الدراسة الأولى ربطت الاتصال بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل، والدراسة الحالية ربطته بالأداء الوظيفي، كما يوجد الإختلاف أيضا في ميدان الدراسة.¹

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة أو تجارب هاوثورن 1927: بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب

- حدة بوغراب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة 1 الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، المسيلة، 2014م، ص 9 - 10

في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة " وسترن الكترليك " ، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل ، وقام فريق من الباحثين يقودهم ألتون مايو من جامعة هارفارد باختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة ولكنه إزداد، وهو ما يسمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يلي:

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.
- لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف انتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير وإعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى، باعتباره محصلة على القدرة في العمل والرغبة في العمل.

- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها، وهي غالبا ما تنشأ دون إعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات بالجماعات غير الرسمية، وهو ما يعني ضمنا وجود اتصال غير رسمي مرغوب فيه بين الأفراد العاملين المنضمين لها.¹

* المنهج المستخدم:

المنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنها، وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع المعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، وتبعاً لإختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، وإستنادا إلى الكتب المنهجية فإن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر

1- المرجع نفسه، ص ص 12- 13

كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي التحليلي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

- وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي التحليلي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

- وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد إعتدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

- مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹.
مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي².
إن مجتمع الدراسة الذي سيقوم عليه هذا البحث العلمي يتمثل في عمال وموظفي بلدية سيدي لخضر.

- عينة الدراسة:

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية متمثلة بمؤسسة البلدية، وقد تم اختيارها باعتبارها الأقرب إلينا، ومن ثم سهولة الوصول إلى المبحوثين، وبالتالي سهولة توزيع الاستمارات وكذلك توفر شروط الدراسة في المبحوثين.
وقد قمنا باختيار العينة من 100 مفردة في حين تحصلنا فقط على إجابات 80 مفردة، وهذا لعدم توفر بعض المبحوثين في البلدية نظراً لقلّة وجودهم، والبعض امتنع عن الإجابة، بينما ضيع البعض الآخر الاستمارة نظراً لانشغالهم.

- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 1
2000م، ص 137

- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر، دب، ط2، 2006م، ص 2287

حيث تعتبر العينة بشكل عام عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

- تعتبر العينة نموذج يشمل جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث.¹

- أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها وإختيار التقنية، أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه، وبما أننا بصدد معرفة واقع الاتصال السائد بمؤسسة البلدية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الإستمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

وإنطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة وإنطلاقا من موضوع بحثنا حيث تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: تناول واقع الاتصال داخل المؤسسة، وضم 6 أسئلة، والمحور الثاني بعنوان نوع الاتصال في المؤسسة وعدد أسئلة 7

وأما المحور الثالث يتمثل في مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وضم 7 أسئلة.

- مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الخدمانية بلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم، وقد جاء إختيارنا لها كمجال للدراسة للإعتبارات التالية:

- إعتبار المؤسسة ذات نشاط خدماتي.

- وجود خلية اتصال بالمؤسسة.

2- المجال البشري: يتمثل في عمال وموظفي البلدية، ويقدر عددهم بـ 100 فرد.

- فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، د.ط، ص 168

3- المجال الزمني:

- مرحلة إختيار الموضوع: بداية شهر فيفري.
- صياغة إشكالية الدراسة: منتصف شهر فيفري.
- الجانب النظري: من بداية شهر مارس إلى أواخر شهر ماي
- الجانب الميداني: بالنسبة لتوزيع الاستبيان فقد استغرق الأمر يوم الثلاثاء وقد تم جمعها يوم الخميس الموافق لـ 13 جوان 2019م.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد

- 1- مفهوم المؤسسة
- 2- مفهوم الاتصال المؤسسي
- 3- مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 4- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 5- أهمية وأهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 6- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 7- عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة
- 8- مراحل الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 9- أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 10- شبكات الاتصال الداخلي ووظائفها
- 11- دور وطبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 12- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

عرف الاتصال الداخلي ووسائله تطورا كبيرا في المؤسسات الاقتصادية كانت أم خدماتية وهذا ما رفع أهمية داخلها، فهو يعتبر أداء تستطيع من خلالها المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة ومسايرة بعض المشاكل وإعادة التوازن المفقود بها وتحقيق الانسجام التام، ولذلك أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية يحظى باهتمام جميع المديرين والموظفين، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على الاتصال الداخلي في المؤسسة ووسائله وكذا أنواعه وشبكاتة.

1- مفهوم المؤسسة:

يقصد بالمؤسسة أي مكان يمارس فيه نشاطات مختلفة في مجالات وقطاعات وإذا عدنا الأصل الكلمة اللغوي، فكلمة المؤسسة مشتقة من الأساس وهو أصل البناء. وفي لسان العرب لابن منظور تأصيل لغوي لكلمة مؤسسة كما يلي: الأسيس من الأسس والأساس وهو مبتدأ كل شيء، والأساس هو أصل البناء، وقلب الإنسان هو أصله ويسمى الأس، والأسيس هو أصل كل شيء أما لاتينيا فكلمة مؤسسة هي ترجمة للمقابل "Entreprise" ، وهي كل مكان لمزاولة نشاط أيا كان نوعه، وهناك من يستخدم كلمة "منظمة" كمرادف " لمؤسسة"، لكن في اعتقادنا تستعمل كلمة منظمة على مستوى التنظيمات ذات المستوى العالمي والدولي، أما المؤسسة فتستخدم التنظيمات المحلية والصغيرة، ونقول منظمة السياحة العالمية، أو المنظمة الدولية للتجارة...

- أما المؤسسة فمن تعريفاتها نذكر ما يلي:¹

" هي كل مكان يزاوّل فيه نشاط اقتصادي وله سجلات مستقلة"، وهذا التعريف هو اقتصادي محض، فالمؤسسة بإمكانها ممارسة نشاطات أخرى فضلا عن الاقتصادية منها، لذا هناك تعريف أكثر شمولية:

هي منظمة اقتصادية أو اجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق الزمكاني².

2- مفهوم الاتصال المؤسّساتي:

يعتبر الاتصال المسير والأساسي للمؤسسات والمنظمات والمنشآت في وقتنا الراهن، الذي يشهد تطورا كبيرا في التكنولوجيا ما ساهم في تطور التكنولوجيات الاتصال بعامة، والاتصال المؤسّساتي التنظيمي بصفة خاصة، وذلك صارت معظم المؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها تدرك أهمية الاتصال، فصار جزء لا يتجزأ من سياسته التنظيمية والإدارية، وعنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي والهدف المنشود هو معالجة تفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي على حد سواء.

1- إبراهيم الخليل بن عزة، استخدام وسائل الاتصال الجديدة في المؤسسات السياحية ودوره في تنمية الثقافة السياحية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، لغة واتصال، كلية العلوم الإجتماعية، مستغانم، 2015، ص ص 85 - 86 .

يعرف فضيل دليو اتصال المؤسسة بأنه " تلك العملية التي تقصد إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات " صاعدة، هابطة، أفقية " داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين¹.

- ولعل من أهم تعريفات الاتصال المؤسساتي ذلك الذي طرحه " روجرز " Rogers " « اتصال المؤسسة عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات ».

- فهو إذن يعتبر الاتصال المؤسساتي عملية مقصودة تستهدف التأثير على سلوكيات الأفراد وتوجيهها بما يخدم المؤسسة ويضمن لها السير الحسن، كما يركز على الاتصال الداخلي، أي في المجال الاداري فقط، لذا فهناك تعاريف أخرى تركز على المحيط الخارجي، فضلاً عن البيئة الداخلية: " هو دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها الخارجي".

- ويعرف كذلك على أنه " ذلك النشاط المتواجد في المؤسسة، وينحدر عن السلطات ويشارك في تسيير الأفراد والتأثير على دافعيتهم والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل فيه العديد من الوسائل"².

- كما أنه جملة من الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل باستجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل، كما يعرف بأن عدة جوانب تعرض على المحتوى الذي من أجله تبرز غايتين هما: الانتقال الكامل والبسيط للمعلومة من جهة وخلق الاحساس والتحفيز والانتماء من جهة أخرى، فالهدف الرئيسي للاتصال يتمثل في التسيير بصفة مثالية مجموع الطلب والعرض للمعلومات في المنظمة عندما يعمل عدد كبير من الأشخاص لقضاء حاجة مشتركة خاصة عندما يكون هناك تقييم للعمل بناء على تخصيص الوظائف، فإن الحاجة تقتضي أن يكون للفرد جملة من المعلومات على الأقل حول ما يقوم به الآخرون حتى يكون الهدف المتوخى منجزاً بطريقة أكثر ملائمة³.

1- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2003، ص28

2- إبراهيم الخليل بن عزة، المرجع السابق، ص 87

3- أحمد حاكمي، واقع الاتصال المؤسساتي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، اتصال وصحافة مكتوبة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سعيدة، 2016، ص40

1-1- أهمية الاتصال المؤسساتي:

- يعتبر شريان المؤسسة النابض، ولا يمكنها تحقيق أهدافها دون شبكة اتصال خاصة بها، فمن الصعب وجود تنظيم دون اتصال، تنتقل من خلاله المعلومات بين الموظفين، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، أو عملاء داخل وخارج المؤسسة، فالاتصال يلعب دور المصدر الأساسي في التسيير الإداري.¹

- يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض، وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة.

- هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة، والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الموظفون.

- ينظم الاتصال عملية سريان المعلومات على مستوى المؤسسة، فهو يجنب انتشار الشائعات التي قد تؤدي إلى حدوث الفوضى في عملية إعلام الموظفين.

- يساهم الاتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها، حيث أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها.²

1-2- أشكال الاتصال المؤسساتي:

ينقسم اتصال المؤسسة إلى نوعين: اتصال مؤسساتي داخلي واتصال مؤسساتي خارجي، الأول يتعلق بالبناء الهيكلي والتنظيمي للمؤسسة، والثاني يتعلق بالمحيط الخارجي.

أ- **الاتصال الداخلي:** هو أساس النظام الإداري الداخلي في المؤسسة، وذلك لأنه يربط بين

أعضائها من أجل نشر أفكار والحقائق والمعلومات، وله تعاريف نذكر منها: " هو عملية

إرسال وتبادل المعلومة ما بين نقطة وأخرى ومن مركز إلى آخر في المؤسسة، بغرض

التغيير والتعديل في السلوكات والاتجاهات بصورة مباشرة أو غير مباشرة تشمل تنفيذ

الأفكار والآراء والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيده ".

1- إبراهيم الخليل بن عزة، المرجع نفسه، ص87

2- حليلة موساوي، دور الاتصال المؤسساتي في رفع الاداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، رسم السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، خميس مليانة، 2015م، ص 28 - 29 .

فالاتصال الداخلي إذا يتطلب تخطيطاً وإعداداً مسبقاً لتحقيق أهداف محددة وهي التأثير على السلوكيات والاتجاهات داخل المؤسسة بما يخدمها، وأهم هدف هو تحقيق التواصل الجيد داخل المؤسسة والرضا الوظيفي لعمالها، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي الذي تستفيد منه المؤسسة في الأخير، فهو همزة الوصل بين أعضاء المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، عمال وموظفين، أي أن عملية الاتصال قد تكون بشكل عمودي في اتجاهين، صاعد ونازل في إطار علاقات السلطة أو الرقابة، وكذلك الشكاوي والاستفسارات، قد تكون في شكل أفقي بين أفراد المؤسسة من ذوي المستوى الوظيفي المتكافئ.

ب- الاتصال الخارجي: فهو أحد أشكال الاتصال التنظيمي في المؤسسة، ولكنه على عكس الاتصال الداخلي، يركز على البيئة الخارجية والمحيط الخارجي للمؤسسة ويعرف بأنه " تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة " وينقسم إلى ثلاثة أنواع :

- اتصال خارجي عملياتي: ويقوم به أعضاء المؤسسة في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط من خلال وظائفهم ومهامهم اليومية.

- اتصال خارجي استراتيجي: ويعتبر وسيلة دفاع، تستعملها مختلف المؤسسات ضد المنافسين بصفة خاصة، وكذلك لتنمية علاقات جيدة مع المحيط الخارجي وتحقيق ذاتها بين أقرانها.

- اتصال خارجي حول السمعة: وهو أكثر الاتصال الخارجي استخداماً من طرف المؤسسات، ويعتبر حسب بعض الباحثين الاتصال الخارجي في حد ذاته، وفي أسى تجلياته ويتميز بأنه غير متعلق بأفراد المؤسسة، أي منتسبي المؤسسات من موظفين وعمال غير معينين بالقيام به، ويعتمد على عدة وسائل وأساليب منها الإشهار، العلاقات العامة العلاقات مع الإعلام، التسويق، الرعاية... إلخ.¹

- وكملخص عام لما سبق طرحه حول الاتصال المؤسسي، يمكن القول بأن الاتصال يعد من أهم الميكانيزمات التي تسيير المؤسسات، وتساهم في نجاح الإدارات في وقتنا الراهن، فهو بشقيه الداخلي والخارجي يعتبر العصب الرئيسي لنقل البيانات والمعلومات ونشر المعارف ما بين الإدارات المختلفة من داخل وخارج المؤسسة، كما يساهم في عملية اتخاذ

1- إبراهيم الخليل بن عزة، المرجع السابق، ص ص 99، 105-106.

القرارات ومراقبة الأعمال، لذلك من الضروري الاهتمام به لتحسين تفاعلها مع جمهورها الداخلي والخارجي، وتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن بين أشكاله انصب اهتمامنا في هذه الدراسة على الاتصال الداخلي.

3- مفهوم الاتصال الداخلي:

- الاتصال في المجال الإداري أو الاتصال في التنظيمات عموماً، يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.

- يعرفه ابراهيم أبو عرقوب (1993م، 163) " بأنه عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"، وهو إما اتصالاً رسمياً أو غير رسمي.

- مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تغيير رسمي ومقصود للمؤسسة، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي.¹

- الاتصال الداخلي: يتمثل في مختلف أنواع الاتصال التي تتم داخل المؤسسة، وهو إما أن يكون رسمياً أو غير رسمي.²

- الاتصال ليس عملية وحيدة الجانب، إنه تفاعل بين طرفين ، يتبادلان الأدوار، كل طرف يلعب دورين في نفس الوقت، مبادر ومتلقي أو مرسل ومستقبل، كل طرف يؤثر في الآخر ويتأثر به. هو يثير لدى الآخر كمرسل رد فعل ذهنية أو انفعالية أو حركية، ردود الفعل هذه تتحول بدورها إلى رسالة يتلقاها المرسل الأصلي الذي يتحول هنا إلى دور المستقبل...وتسير العملية في شكل ديناميكي متطور نحو مزيد من التفاهم والإيجابية، أو التآزم والسلبية، نحو التعاون أو الصراع.³

¹ - فضيل وليد ، الاتصال ، مفاهيمه، نظرياته، وسائله ، دار الفجر للنشر ، القاهرة ، ط1 ، 2003 ، ص ، ص 16-17

² - المرجع نفسه ، ص 21

³ - مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت، ط3، 2000، ص 37

- هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء ، وقد يكون الاتصال من أعلى السلطة إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى وفقاً للتسلسل الرئاسي أو في مستوى أفقي بين الرؤساء بعضهم مع البعض، وينبغي أن يحقق هذا هدف أو غرض من أغراض المؤسسة.

- عملية تفاعلية يشار المعنى فيها من خلال إرسال واستقبال رسائل لفظية وغير لفظية. ويعرفه " هاوكسن وبريستون " : بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.¹

- يشمل الاتصال الداخلي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد، سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية، وحتى غير رسمية، تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل المؤسسة حتى أنه اعتبر الركيزة الأساسية داخل المؤسسات الحديثة، ذلك لأن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل أشكاله، وبناء عليه فقد اهتمت الكثير من الدراسات بعملية الاتصال وبحثوا في آثارها التي يمكن أن تمس العلاقات الانسانية داخل المؤسسة ، أو تمس الفاعلية في الأداء ومختلف العمليات الاجتماعية مثل: الصراع والتعاون والمنافسة.

- والاتصال داخل المؤسسة هو الأداة الأساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخله ومن خلاله تتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة وفيما بين أقسامها.²

4- أنواع الاتصال الداخلي:

- الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة، وقرارات من

¹ - عدنان بدري الابراهيم، الادارة ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر ، عمان ، ط1، 2011 ، ص56
- ناصر قاسيمي ، الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، (د.ط) 2011، ص، ص2
10-9-8.

المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال صاعد، نازل، أفقي.

- أولاً: الاتصال وفق الاتجاه:

- **اتصال صاعد:** هو عملية ارسال المعلومات مع الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.¹

- هو الاتصال الصادر من العاملين إلى المدير، ويضع نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا يحقق هذا الاتصال الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، ويعزز هذا الاتصال عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.²

- **اتصال نازل:** هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظم القوانين وأساليب تطوير الأداء، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.³

وهو الذي يتم عن طريق نقل البيانات والمعلومات بين الأفراد في المنظمة الواحدة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، ويتمثل الإتصال النازل في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون والتي تتضمن نقل التعليمات والتوجيهات لحسن سير العمل.

وهذا الاتصال في الحقيقة إحدى الوظائف المهمة للمديرين إذ بدون هذا الاتصال يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل وعلى المدير هو يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الإرتباك والحيرة وقد حدد كان (Kahn) و "كاتز Katz" خمسة أنواع من الرسائل يتضمنها الاتصال النازل وهي:

¹ - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د.ط ، 2011 ، ص10
² - زكريا الدوري ، أ. د. العزاوي، بلال خلف السكارنة ، شفيق شاكر العملة ، محمد عبد القادر ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، د.ط ، 2010 ، ص،ص 218-219
³ - ناصر قاسمي ، المرجع نفسه ، ص10

أ- اتصال بشكل توجيهات متعلقة بالعمل وهذا يوضح كيفية تحقيق المهمة ولها علاقة مباشرة بمشكلات العمل والمهارات المطلوبة له.

ب- اتصال يتعلق بعقلانية العمل ومنطقية وهذه توفر للفرد الفهم الكامل لعمله وعلاقة عمله بأعمال الآخرين في النظام.

ج- اتصال يتعلق بسياسة العمل وأساليبه وهي لتعريف الأفراد بالممارسات والتعليمات والفوائد التي تعد حقا من حقوقهم كعاملين في النظام.

د- اتصال يهدف إلى تحقيق نوع من التغذية الراجعة مثل الرسائل التي تخبر الفرد عن كيفية إنجازها ونوعه من حيث كونه مقبولا أو غير ذلك.

هـ - اتصال هدف تزويد الأفراد بأفكار ومبادئ ووجهات نظر تعمل على بث حماسهم في العمل لدعم أهداف النظام.¹

- **اتصال أفقي:** هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا.

أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة وهي اتصالات تزيد من انسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تتبنى قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها ومناسبة لمستويات إدراكها ومستوياتها المهنية.²

- هذا النوع يبين لنا مفهوم التنسيق في المجال الإداري، فمن خلال تبادل المعلومات بين العاملين في المستوى الإداري الواحد يمكن مزج هذه المعلومات المختلفة في إطار الهدف الأساسي للمؤسسة ، كما يمكن القول بأن الاتصال الأفقي هو الذي ينشأ بسبب الحدود التي تظهر بين مختلف أقسام المؤسسة نتيجة الهيكل التنظيمي إذ يتم الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين عمداء الكليات.

وهذا النوع من الاتصال يوفر الوقت والجهد ويزيد فعالية النظام ويحقق النواحي الآتية:

أ- تنسيق المهمة حيث يجتمع العاملون من المستوى نفسه لتنسيق أعمالهم.

ب- حل مشكلة معينة حيث يوفر إجتماع العاملين من المستوى نفسه فرصا لتفهم أعمق للمشكلة وإثراء بدائل التعامل معها.

1- عدنان بدري الابراهيم ، الإدارة ، مؤسسة حمادة لدراسات جامعية ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص ص 62-63
2 - ناصر قاسمي ، مرجع نفسه، ص ص 10 - 11

ج- المشاركة في المعلومات حيث يتبادل المجتمعون المعلومات.

د- تكوين علاقات شخصية وهو عامل هام في حياة النظام ، يساعد على تسيير أداء مهامه.¹

- **اتصال غير رسمي** : Communication Informelle هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي ، بل ينشأ نتيجة العلاقات الإجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة ، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.²

- يمثل الاتصال غير الرسمي أحد أكثر أنواع الاتصال شيوعا في العالم، فهذا الاتصال لا يخضع للتنظيم الرسمي ولا يتحكم بها أطر نظامية ، حيث تناسب المعلومات والمعاني في الاتصال غير الرسمي خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس.

وتعد قنوات الاتصال غير الرسمي الأقصر بين جميع قنوات الاتصال الأخرى ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية ، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصال ، وغالبا ما يعتمد الإتصال غير الرسمي على الوسائل الشفوية في الاتصال ، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضا.³

* ويوجد عدة أنماط للاتصال غير الرسمي أهمها ما يلي:

1- الاتصال العنقودي: ويعد من أكثر الاتصال غير الرسمي شيوعا واستخداما ، وتأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب ، وتشمل المنظمة برمتها وهي موجودة في جميع المنظمات.

2- الإدارة بالتجوال: ويعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا، إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات.

3- الاتصال غير اللفظي: هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه، أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب والتأخر.

1- عدنان بدري الإبراهيم ، الإدارة، مرجع سابق ، ص64

2 - ناصر قاسمي ، نفس المرجع، ص11

3 - حميد الطائي ، د. بشير العلاق ، أساسيات الاتصال ، دار اليازوري ، عمان ، د.ط ، 2009 ، ص ص 61 - 63

ثانيا : الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية:

- **الاتصال الشفوي**: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال الآتي:

أ- المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه.

ب- المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات...إلخ

ج- الاتصالات الهاتفية كافة.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص ، وبين الناس بشكل عام، حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير ، بينما تكون النسبة بحدود 95% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن.

- ومن المؤكد أن الاتصالات الشفوية مزايا كثيرة أخرى أهمها الآتي:

أ- تسمح الاتصالات الشفوية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفوي بشكل فوري وبسرعة مقارنة بأنواع الاتصال الأخرى.

ب- تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار.

ج- سهولة الاستخدام، حيث أن الاتصال الشفوي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له، كما أنه لا يحتاج إلى أوراق أو وثائق أو مستلزمات أخرى مشابهة.

هـ - العفوية والصدق وقوة التأثير ، حيث أن الاتصال الشفوي الصادق يدخل إلى القلب دون استئذان ، وغالبا ما يتسم بالعفوية، كما أن قوة الصوت أو نبرته قد يكون لها وقعا كبيرا على المستهدفين به ، فالخطابة على أصولها تعد نوعا من الاتصال الشفوي.¹

2- **الاتصال المكتوب**: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على ارسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.

1- حميد الطائي ، د. بشير العلاق، مرجع نفسه ، ص ص 46.47.45

ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا أهمها الآتي:

أ- سهولة التدوين والتوثيق، حيث أن الاتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية وملوسة ، كما أن بعض المؤسسات والمنظمات لا تعترف إلا بالوثائق المصدقة لدرجة أنها ترفض الوثائق المستنسخة وتفضل الوثائق الأصلية.

ب- إمكانية وسهولة بثها وإرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.

ج- إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل.

د- إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية، علاوة على إمكانية استخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بشكل متقن للغاية.

هـ- إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكينه من الإجابة عنها بوضوح.

- **الاتصال غير اللفظي:** يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد أو لغة الإشارة ، وينطوي هذا الاتصال على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الاشارات أو الايماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة ، ومن الجدير بالإشارة أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخيا، حيث استخدمته الشعوب من ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة، ومازالت هذه اللغة تستخدم اليوم في بعض مناطق العالم النائية، ويعتمد الاتصال غير اللفظي على الاستخدام المقصود لتعابير الوجه والجسد لنقل إشارات وإيماءات توصي برسالة أو معنى معين.

ويرى بعض الباحثين أن الاتصال غير اللفظي يتمتع بقدر عال من المصداقية وقوة التأثير على المستلم، خصوصا إذا ما أجاد المرسل استخدامها.¹

5- أهمية وأهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

أ- أهمية الاتصال الداخلي:

تتبع أهمية الاتصال الإداري في كونه يمول المدراء بالمعلومات والمعطيات في الوقت

1- المرجع نفسه ص، ص 48-49-52-53

الاستراتيجي، مما يساعد على اتخاذ القرارات، وتؤدي الاتصالات الداخلية وظائف منها:

- تجميع المعلومات.

- وسيلة للتأثير في الآخرين، أي عمليات التوجيه والتحفيز.

- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وتعزيزها ما بين شخص وشخص أو شخص وجماعة، أو جماعة وجماعة.

يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، خصوصا إذا ما أخذ الجانب الانساني والاجتماعي بعين الاعتبار، فالوضوح والصراحة تؤدي إلى شعور الموظف بالحرية في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات، والاستماع الجيد يمكن العاملين بالمنظمة من الاستفادة من وجهات النظر المختلفة التي تكونت نتيجة لاختلاف الثقافات وتعددتها، وتساهم بشكل كبير في التقليل من حدة الصراعات.

- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

- الاتصال الداخلي وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة.

- للاتصال الإداري أغراض تكاملية، حيث تكمن الفكرة الأساسية في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف وكذا العمل على رفع معنوياتهم.¹

- لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال ، فالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية، بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة.

- وعن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والارشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم، وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها.

1- قوي بوحنية ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط ، 2010، ص ص 34-36

من جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا إداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا واجتماعيا وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من الفعالية، وهو نشاط رسمي وغير رسمي في آن واحد، ونشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الأفراد في الجماعات وتأثرهم بها وبخصائصها السلبية والإيجابية، لذا فأي عملية تغيير تنطلق من بناء استراتيجية للاتصال داخل المؤسسة.¹

- تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية، فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات.

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية، ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددتها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء، الشكاوي) ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسية بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75 % من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.²

- يبدو أهمية الاتصال في التخطيط كأحد عمليات الإدارة حيث يتطلب التخطيط وضع برامج معينة لتحقيق الأهداف وهذه البرامج تعتمد على توفر المعلومات وبيانات كمية وكيفية وهذه المعلومات يتم الحصول عليها من خلال الاتصال.

- تتوقف عملية اتخاذ القرارات كأن عمليات الإدارة على سلامة ودقة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرار في كل المستويات الإدارية، وهنا تبدو أهمية عملية الاتصال من خلال تسيير نقل المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات.³

يمكن القول بأن الاتصالات الادارية بأي صورة كانت رسمية أو غير رسمية ، وهي درجة عالية من الأهمية داخل المؤسسة ويمكن إيجاز هذه الأهمية كالاتي:

1- ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د.ط ، 2011 ، ص ص 15-16

2 - زكريا الدوي ، د. نجم العزاوي ، د. بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة ، د. محمد عبد القادر ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها ، دار اليازوري العلمية، عمان ، د.ط ، 2010 ، ص ص 212-213

3 - نجلاء محمد صالح ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة ، عمان ، ط 1 ، 2012 ، ص 82

* البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: عند اتباع الأسلوب المناسب للاتصال فوجود نظام الاتصال يجبر المسؤول أو المدير على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت المناسب والسليم.

* التنفيذ الكفء للعمل: تسير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم القدرة العالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وبالتالي يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

* تحقيق ديمقراطية العمل: فنظام الاتصال الإداري يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال، وبأي أسلوب وفي ظل أي طرف من أطراف الاتصال المشتركة لها.

الاتصالات الادارية وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشتركة للأنشطة المختلفة للمنظمة.

الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.¹

ب- أهداف الاتصال الداخلي:

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق، ومن أجل جمع المعلومات ، أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة، أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة، أو وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، ويمكن أن يكون هذا الاتصال داخل المؤسسة أو خارجها حسب متطلبات الموقف.

- ومن أهم أهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة بحيث تنتظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام، ولتحقيق هذه

1 - شهيرة كواشي ، إسمهان يحي ، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمتية الجزائرية ، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال ، أم البواقي ، 2015 ، ص36

الأهداف يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال في أوانها وحل مشاكل التسيير عن طريق مختلف أنماط الاتصال التي منها الاجتماعات وحل إختلافات الآراء وكل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة.

- كما يعمل الاتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية أو الداخلية، وهي معلومات خاصة بحل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية من خلال البحث والإعلام والاستعلام في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

ويهدف الاتصال أيضا إلى إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبنى علاقات الثقة والتفاهم وتزليل الشكوك والعوائق النفسية التي يمكن أن تكون بين الدرجات السلمية المختلفة التي يمكن أن تؤثر في مستوى الانتاج في وقت لاحق، فدور الاتصال في هذه الحال هو استباق المشاكل قبل حدوثها وإزالة كل أسباب عدم التفاهم وتقديم التوضيحات والمعلومات في وقتها المناسب.¹

كما يهدف الاتصال إلى متابعة ومراقبة سير العمل وإحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقييما مستمرا لخطط الادارة.

- وهناك أهداف عديدة للإتصال منها زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال التركيز على معالجة الصراع وتخفيف التوتر وتحديد الأدوار ومن خلال التوجه نحو المشاعر، وهناك هدف تحقيق الإلتزام بأهداف المؤسسة من خلال التركيز على النفوذ والسلطة والتعزيز ونظرية توقع وتعديل السلوك والتعلم ويتحقق ذلك من خلال أحد وظائف الاتصال التي تكمن في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين، وهناك هدف التركيز على توفير البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات من خلال التركيز على معالجة المعلومات ونظرية إتخاذ القرار، وهناك هدف توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية من خلال التركيز على التصميم التنظيمي وهذا يبدو خاصة في وظيفة الرقابة.²

1 - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دبط ، 2011 ، ص

ص 16-17

2 - المرجع نفسه ، ص 36

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات : يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض وبالتالي تفقد التصرفات والتنسيق وتميل المؤسسة الادارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.¹

3- إتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية إتخاذ القرارات ، فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لحل المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين ، مما يجعل الموظف يبدي رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5- كما يعتبر الاتصال جزءا مهما في عمل المدير، فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

6- يمكن أن ندرج هدف آخر للاتصال الفعال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الشائعات والدور السلبي الذي تلعبه الشائعات في الوسط العمالي، كونها تنتشر بسرعة ويكون مفعولها كارثيا داخل المؤسسة.²

6- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة:

هي الوسائل الكتابية والشفوية والسمعية البصرية والإشارات المختلفة.

- **الوسيلة اللفظية:** وهي حالة الاتصال المباشر وجها لوجه مثل الاجتماعات والاستقبال في المكتب والزيارات الميدانية.

1- شهيرة كواشي ، اسمهان ياحي ، مرجع سابق ، ص35
2 - شهيرة كواشي، اسمهان ياحي ، مرجع سابق ، ص35

- وسائل الاتصال الشفوية: لو تصورنا أن كل ما يريد قوله الرؤساء إلى مرؤوسيه، وكل ما يريد أن يلقيه المرؤوسين إلى رؤسائهم بشرط أن يكون كتابيا لكان ذلك أداة جمود المؤسسة وشل نشاطها، لذا فمهم حرصت المؤسسة على ترسيم الاتصالات من خلال تدوينها فإنها لا تحقق الفعالية إلا باستكمال الاتصال الكتابي بالاتصال الشفوي الذي يحمل المئات وآلاف الرسائل في اليوم الواحد في مختلف الاتجاهات، وهذه الطريقة تحقق السرعة والمرونة والفعالية الممكنة في تبليغ الرسائل وتنفيذها في الوقت المناسب، ويتم اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة الشفوية حسب الأهداف التي ترمي إليها.¹

- وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الندوات والاجتماعات، المؤتمرات) ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وسيرا وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتعريف وسوء الفهم.² إذا لم تستخدم بشكل مناسب ونذكر من بينها:

الاجتماعات: وسيلة تشجيع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، ونميز بين نوعين من الاجتماعات:

أ- اجتماع تبادل الخبرات: هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء المدير أو رئيس الفرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.
ب- الاجتماع الاعلامي: هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

- الهاتف: يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر، ويتميز هذا الاسلوب بانخفاض تكلفته، فهو سيد الاتصالات الشفوية.

- المقابلة: تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار.³

2- الوسائل الكتابية:

1 - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، 2011، ص 18-19-20

2 - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2009، ص ص 424-425

3- وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة استكمال ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2014، ص ص 18-19

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الانظمة والمنشورات، والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوي...إلخ) ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية.

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي البطء في إيصال المعلومات ، تؤكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ بحرف (c) وهي أن تكون كاملة (compléte) ومختصرة (cocise) وواضحة (clear) وصحيحة (correct) ولطيفة (courteons).¹

- من الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:
- الكتيبات: وهي وسيلة اتصال مقروءة وتهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من جماهير المنظمة بأفكار ومعلومات عن المنظمة وسياستها وإنجازاتها بهدف كسب ثقتهم وتأييدهم.²

3- الوسائل السمعية البصرية:

تستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الاشهار والتعريف بالمؤسسة ومن وسائلها البريد الالكتروني والانترنت.

- الوسائل التكنولوجية:

هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمدها في عملياتها الاتصالية الداخلية ومن هذه الوسائل:

- الانترنت: هي شبكة الحواسيب الداخلية، تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير ورباح الوقت والجهد.

1- د. بلال خلف السكارنة ، المرجع نفسه ، ص 425

2 - شهيرة كواشي ، إسمهان ياحي ، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمتية الجزائرية ، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال ، أم البواقي ، 2015 ، ص38

- التبريد الإلكتروني: يتم عن طريق الكمبيوتر، وهو يحل محل الاتصال الشخصي، إذ يمكن لمسؤول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.¹

7- عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة:

- تتمثل العملية الاتصالية بعناصر رئيسية من خلال " نموذج بيرلو" إذ لا يتم الاتصال إلا من خلالها وإذ فقد عنصر واحد منها تعتبر العملية الاتصالية ناقصة وغير واضحة ومشوشة.

1- المرسل: يقصد به الشخص أو المصدر الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات أو معلومات أو خبرات معينة، ويقصد به منشئ الرسالة، وقد يكون مؤسسة أو شركة.²

- هو مصدر الرسالة أو البداية لعملية الاتصال ويمتلك المصدر بعض الأفكار والمعلومات والمعارف، فضلا عن وجود هدف محدد لقيامه بعملية الاتصال، ويختلف المرسل من إطار لآخر حيث يكون في المجال التعليمي هو المعلم وفي المؤسسات الاجتماعية يكون أحد العاملين أو رئيس العمل، وفي مجال الخدمة الاجتماعية يكون المرسل هو الأخصائي الاجتماعية، ويقوم المرسل بتحويل الرسالة التي يريد أن يعيها إلى رموز من خلال قنوات اتصال مختلفة.³

2- المستقبل: يقصد به الشخص أو مجموعة من الأشخاص الذي يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل، وهو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية أو الإعلامية ويتفاعل معها ويتأثر بها، وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال.⁴

- هو الشخص الذي توجه إليه الرسالة أو الهدف الذي تحاول عملية الاتصال الوصول إليه بغرض التأثير، ويقوم المستقبل بفك رموز أو الشفرات المتضمنة في الرسالة وتفسيرها بهدف التوصل إلى فهم دقيق لمعانيها وقد يكون المستقبل فرد أو مجموعة من الأفراد تصل

1 - عمرو غنايم الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، دط 1982، ص ص 486-487

2 - محمد صاحب سلمان، مبادئ الاتصال، الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2014، ص ص 111 - 112

3 - نجلاء محمد صالح، مرجع سابق، ص 29

4 - محمد صاحب سلطان، المرجع السابق، ص 113

إليهم الرسالة بشكل مباشر كما في الاتصال الشخصي أو جمهور حينما يكون الاتصال جماهيرياً.¹

3- الرسالة: هي مجموعة من الأفكار أو المفاهيم أو المهارات أو الحقائق أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها إلى المستقبل، وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معنية، ويتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة.²

- تعتبر الرسالة ركناً أساسياً في عملية الاتصال باعتبارها الفكرة التي تنتقل إلى المستقبل وهذه الفكرة قد تكون معلومة أو رأياً أو صوراً أو اتجاهات معينة، أو هي مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من خلال نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل، ولذلك فهي الهدف من الاتصال وأحياناً يتحقق هذا الهدف وأحياناً لا يتحقق ويمكن إدراك ذلك في ضوء أنماط السلوك التي يعبر عنها المستقبل.³

4- الوسيلة: والتي تستخدم في نقل الرسالة كاللغة والأشكال والرموز، وقد تكون لفظية وغير لفظية، وترف بأنها الأداء التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.⁴

- يطلق عليها القناة التي تمر من خلالها الرسالة حيث تحتاج الأفكار والآراء إلى وسائل لنقلها إلى المستقبل، وقد تكون هذه الوسائل لفظية سواء منطوقة كالمحاضرة والمناقشة والندوة، أو مكتوبة كالكتب والمذكرات والخطابات والنشرات والتقارير، وقد تكون وسائل الاتصال غير لفظية مثل الصور والرسوم التوضيحية.⁵

5- رجع الصدى أو التغذية العكسية: هي الإجابة التي يجيب عنها المستقبل عن الرسالة التي يتلقاها من المرسل، ويتخذ رد الفعل اتجاهاً عكسياً في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل، وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها

1 - نجلاء محمد صالح ، المرجع السابق ، ص ص 30 - 31

2 - محمد صاحب سلطان، المرجع نفسه ، ص 113

3 - نجلاء محمد صالح ، المرجع نفسه ، ص 33

4 - محمد صاحب سلطان، المرجع نفسه ، ص 144

5 - نجلاء محمد صالح ، المرجع نفسه ، ص 36

واستجابته أو رفضه لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال حيث يسعى الإعلاميون لمعرفة مدى وصول الرسالة للمتلقي ومدى فهمها واستيعابها.¹

8- مراحل الاتصال الداخلي في المؤسسة:

- **مرحلة الإدراك:** الاتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة، وأي رسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسيًا عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطيها التفسير المناسب لتنتقل بعدها المرحلة الثانية.

- **مرحلة التقييم:** يطلع المتلقي على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه ومع الآخرين للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض إذا كان موجودًا لينطلق بعدها إلى مرحلة التنفيذ.

- **مرحلة التنفيذ:** يقوم المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقتناعه بها عن طريق اختيار رسائل التنفيذ المناسبة وعن طريق التنسيق المستمر مع المرسل ليتأكد من صحة ما يقوم به.

- **مرحلة التقييم:** تستمر عملية الاتصال بعد التنفيذ وذلك من أجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف واحترام تنفيذ الأوامر والتوجيهات والصعوبات التي حالت دون تنفيذها.²

9- أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار وأحداث المشاركة في الفكر، وأحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال وتتمثل في:

1- الأسلوب الكتابي: حيث يتم الأسلوب الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الأنترنت أو رسالة قصيرة عبر الهاتف النقال.

وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم، زادت الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية.³

1 - محمد صاحب سلطان، المرجع السابق، ص 114

2 - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 18

3- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 73

- يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة ، ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية وتشمل كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية.

- إيجابيات الأسلوب الكتابي:

- يحفظ حقوق المنظمة ومصالحها ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي إلى اللجوء إلى المحاكم وكذلك توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظمة يحدد المسؤولية ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.¹

- يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فاعلية من الاتصال الشفوي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة، واشتملت على بيانات إحصائية من جداول ورسوم وأشكال وغيرها.

- الرسائل الكتابية تسمح للمستقبل بقراءة الرسائل في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة، فالمستقبل لا ينبغي بالضرورة أن يكون متواجدا ليستقبل الرسالة، فإذا كان مشغولا في اجتماع أو خارج المكتب أو في حالة نفسية غير مريحة فبوسعُه أن يقرأ الرسالة فيما بعد.

- تعتبر الرسائل الكتابية أقل تكلفة من الشفوي، وذلك حينما يرغب المرسل في إرسال نفس الرسالة إلى مجموعة من الأشخاص أو إرسال الرسالة إلى مكان بعيد.

- تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحا وفاعلية لأنها تتيح للمرسل وقتا أطول لتخطيط الرسالة وتنظيمها وكتابتها ومراجعتها، كما تتيح للمستقبل أيضا وقتا كافيا لقراءة الرسالة بتمعن وإعادة قراءتها حتى يفهمها.²

2- الأسلوب الشفوي: الأسلوب الثاني من أساليب الاتصال الداخلي يكون على شكل الاتصال الشفوي ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا، أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب.³

وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر إقناعا للمرسل إليه أو المستقل، ويستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة.

1- نسبية باهي ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة التربوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة أم البواقي، 2016 ،ص31

2- نسبية باهي، المرجع نفسه ، ص31

3- محمد أبو سمرة، المرجع نفسه، ص74

ويتحقق هذا الأسلوب الشفوي في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات والاجتماعات الدورية أو الطارئة.¹

- يعتبر الأسلوب الشفوي من أقدم أساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال ، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومروؤوسيه والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات.

يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال وينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمروؤوسين، ويدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.

- إيجابيات الأسلوب الشفوي:

- تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمه واتجاهاته حول أمر ما.
- تسمح للمستقبل بالاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة.
- أفضل من الأسلوب الكتابي في حين تطلب هدف الرسالة وموضوعها التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المرسل والمستقبل.
- الأسلوب الشفوي أفضل حينما تتضمن الرسالة معلومات ذات طبيعة سرية.²

3- الأسلوب الإلكتروني:

أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها ويحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم ومن أمثلة ذلك:

- الشبكة الداخلية: تعد الشبكة الداخلية بمثابة الويب الداخلي، وهي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة من المعلومات داخل المنظمة باستخدام مفاهيم وأدوات الويب وقدرات الأنترنت وخاصة التصفح السهل وغير المكلف.

1- محمد أبو سمرة، المرجع نفسه، ص74
2- نسبية باهي ، المرجع نفسه ، ص32

- البريد الإلكتروني: الذي يمكن المنظمة من العمل كوحدة واحدة بشكل أفضل فهو يتميز بالمرونة في إرسال المعلومات في الوقت الذي يرغب فيه المرسل، كما يسمح للمستقبل بأن يتصفحها في الوقت الذي يرغب فيه.

- إيجابيات الأسلوب الإلكتروني:

- تسمح بتداول المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين ومصالح المؤسسة.

- خفض تكلفة توزيع المعلومات.

- إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية من خلال عقد الاجتماعات.

- تتيح للموظفين الاطلاع على القرارات، الخطط، الاستفسارات، وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم.¹

10- شبكات الاتصال الداخلي ووظائفها:

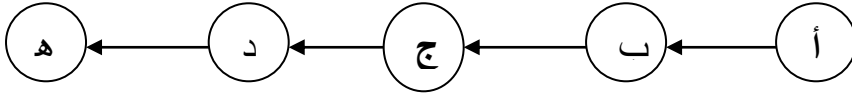
أ- شبكات الاتصال الداخلي:

ربما يستعمل العاملون في المؤسسات أنواعا عدة من شبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعي بها ويقصدونها، وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي لبيني أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق ، وقد تم استخلاص هذه الشبكات من الملاحظات الميدانية أولا ومن مختلف التجارب التطبيقية التي يقوم بها المسيرين والباحثون في أن واحد، ومن هنا نذكر أنواع شبكات الاتصال الداخلي فيما يلي:

1- الشبكة التسلسلية: وهي التي تنظم على أساس بسيط، وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فـرئيس المصلحة لا يستطيع الاتصال بالرئيس مباشرة، إنما عن طريق نائب الرئيس، وبذلك يكون لكل اتصال واحد جانبي ولا يوفر اتصالات جانبية كثيرة، وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة، بحيث أن المرتب في الدرجة الأولى لا يستطيع الاتصال بالمرتب في آخرها إلا إذا مر على الدرجات الوسيطة أي الموجودة بينهما، حيث أن " أ " لا يستطيع الاتصال مع " هـ " إذا لم

1- نسيبة باهي ، المرجع نفسه ، ص ص 32 ، 33

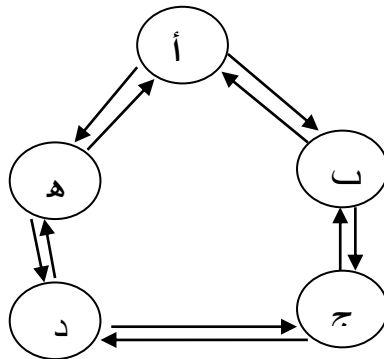
تمر الرسالة عبر " ب ، ج ، د " ولا يتصل بالموجودين على جانبيه كما هو في الشكل الآتي:¹



الشكل رقم (01) : شبكة الاتصال في السلسلة

- في هذه الشبكة يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال مباشرة بفرد آخر إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي في الوسط منتصف السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه.²

2- **الشبكات الدائرية:** هي اتصال في شكل دائري، وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معين، فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين، ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة.³



الشكل رقم (02): شبكة الاتصال الدائرية

في هذه الشبكة يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.⁴

3- **شبكة العجلة أو الاتصال المركزي:** تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة

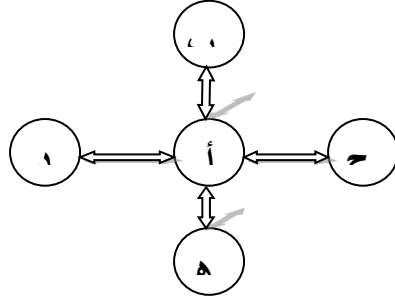
1- ناصر قاسيمي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 23

2- نسبية باهي ، المرجع نفسه ، ص 34

3- ناصر قاسيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 23

4- نسبية باهي ، المرجع نفسه ، ص 34

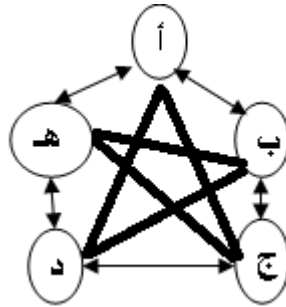
ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا، يتبعه مجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء، بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم إلا عن طريق قنواته، ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه.¹



الشكل رقم (03): شبكة العجلة

- هذه الشبكة تتيح لعضو واحد هو المحور " الرئيس المشرف" أن يتصل بأعضاء المجموعة ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذه الشبكة الاتصال المباشر، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.²

4- شبكة الاتصال الكلي " الشمولي" : ولها عدة أشكال منها الشكل النجمي والشكل الحر، بحيث يتصل العاملون جميعهم بطريقة حرة وفي كل الاتجاهات وعادة ما تنشر هذه الشبكة في المنظمات الرسمية التي أنشأت حديثاً أو التي لا تضم عدداً كبيراً من العاملين، وكذا الجماعات التي تكون فيها القيادة جماعية أو لا يبرز فيها دور القائد أو في حالة القيادة الديمقراطية.



الشكل رقم (04) : شبكة الاتصال الكلي " الشمولي"

1- ناصر قاسيمي ، مرجع سبق ذكره، ص25
2- نسبية باهي، المرجع نفسه، ص 33

- في هذه الشبكة يحتاج كل فرد من أفراد المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النوع يؤدي إلى التأخر في توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التعريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة¹.

ب- وظائف شبكات الاتصال الداخلي:

- لا يمكن لأي مؤسسة أو تنظيم أن يستغني عن شبكة للاتصال سواء في مرحلة إنشاء المؤسسة أو في مرحلة أدائه لمهامه، إذ يعد الاتصال بمثابة الدماغ في جسم الإنسان وفشل العملية الاتصالية يعني الفشل الحتمي لوظائف المؤسسة.

- فالالاتصال وسيلة أساسية لنقل المعلومات وتوضيحها وإعطاء الأوامر والتوجيهات الضرورية لعملية التسيير وهو الأداة التي تبني علاقة مشتركة بين مختلف المصالح داخل المؤسسة وبين مختلف أعضائها، حتى أنه يتعدى الاتصال الرسمي الذي يعد القاعدة الأولى لأي علاقة ليتعداها إلى بناء شبكة الاتصال غير الرسمي، ومن الرسمي إلى غير الرسمي ستوجه الاتصال نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أعضاء المؤسسة خاصة لما يتم وجها لوجه إذ تسمح الاتصالات الرسمية اليومية والتي تتم وجها لوجه لفتح مجالات أخرى للعلاقات الاجتماعية بين الأعضاء.

- وللاتصال وظائف داخل التنظيم الرسمي ووظائف أخرى داخل التنظيم غير الرسمي بحيث كلتا الشبكتين تعملان بنفس الأعضاء مع اختلاف في توزيع الأدوار وبطريقة تحافظ على توازن المؤسسة نظرا لتكامل عملية الإشباع لدى الأفراد في الاتصاليين الرسمي وغير الرسمي، فإذا كان الفرد في الاتصال الرسمي يعتمد الجدية والانضباط في العمل ويعيش تحت الرقابة وعوامل الضغط الأخرى فإنه في الاتصال غير الرسمي تجده متنفسا من هذه الضغوط والمخاوف التي يفرضها الاتصال الرسمي ويجد الحرية الكاملة للتعبير عن مشاعره ومواقفه.

- يصعب تحديد عدد شبكات الاتصال داخل المؤسسة فهي متعددة ومتنوعة، فكلما كبر حجم جماعة العمل الرسمية كبرت شبكات الاتصال، وكلما كانت المهام معقدة كبر حجم شبكات

1- المرجع نفسه، ص34.

الاتصال، وكلما تعددت الفئات السوسيو مهنية كبر حجم شبكات الاتصال، وكلما كبر حجم جماعة العمل الرسمية كان هناك احتمال كبر حجم شبكات الاتصال غير الرسمية خاصة في حالة إساءة الإدارة التعامل مع العاملين، فشبكات الاتصال يصعب حصرها سواء كانت رسمية أو غير رسمية إذ يمكن للفرد الواحد والجماعة الواحدة أن ينتميا إلى شبكات اتصال متعددة في نفس الوقت ، فمن الناحية غير الرسمية يمكنه أن ينتمي إلى جماعات المصالح المختلفة وجماعات الصداقة وغيرها من الجماعات التي لا يمكن حتى التعرف عليها من طرف العاملين الذين لا ينتمون إليها رغم وجودهم في نفس المؤسسة.¹

11- دور وطبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة:

أ- دور الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تعتبر الاتصالات الادارية وسيلة هامة في تطوير وتنمية العلاقات الانسانية وذلك لأن الاجتماعات والاتصال الهاتفي والمكالمات التي تقوم على تقوية هذه العلاقات بشكل واضح وبعكس ذلك فإن عدم الاتصالات يؤدي إلى تفكك الروابط والعلاقات بين العمال.

- لم تعد اهتمامات الإدارة فقط بالترقيات والحوافز والعلاوات بل تعدتها إلى الاهتمام بمعنويات العمل داخل المنظمة وما يخص العامل، وما قد يشغله عن أداء وظائفه اليومية بشكل سليم وأن التفاهم فيما بين العاملين يعد من أروع الصور المعبرة عن التعاون والتكاتف والحصول على أرقى النتائج وأفضلها ، والعلاقات الانسانية تمثل تلك الجهود والسياسات التي تعدها المنظمة بهدف تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي من خلال ما توفره لهم من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف، بحيث يتحقق إلى النهاية هدف كل منهم بصورة متوازنة ومن ثم فإن الأبعاد التي تركز عليها العلاقات الإنسانية تشتمل على:

1- النواحي الإنسانية والعاطفية.

2- إثارة دوافع الأفراد وتحفيزهم على العمل.

3- تشجيع وتدعيم المناخ التنظيمي الذي يسوده التفاهم.

4- السعي إلى تحقيق التوازن وإشباع الحاجات وتحقيق الأهداف.

1- ناصر قاسيمي ، مرجع سبق ذكره، ص28، 29.

فالعلاقات الإنسانية تنصب على الجمهور الداخلي للمنظمة ومن الواضح أنه لا يمكن تحسين علاقاتها بالجمهور الخارجي من خلال أفراد يشعرون بدرجة من الرضا اتجاه منظماتهم لأن فاقد الشيء لا يعطيه، وعلى ذلك فإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بوجه عام يتطلب التركيز على عملائها الداخليين ويرجع ذلك بصورة أساسية إلى:

- يعد الجمهور الداخلي أحد مكونات الرأي العام وهو في تشكيل وجهة نظره اتجاه المنظمة في العديد من الاتجاهات، والمنظمة ليست إلا مجموعة من العلاقات يجب تقويمها وتدعيمها في كل الاتجاهات.

- إن نجاح المنظمة في تحسين علاقاتها بالجمهور الخارجي لا يأتي من فراغ بل يرجع إلى مدى مساهمة المنظمة في تحقيق أهداف العاملين بها بصورة جوهرية إلى جانب المجتمع بشكل عام.¹

ب- طبيعة الاتصال داخل المؤسسة:

إن طبيعة العلاقات الإنسانية هو أساس نجاح أي إدارة أو أي منظمة لأنه نظام ينمو عن طريق العمل مع الأفراد بطريقة تعاونية، والمؤسسة الخدماتية بالإضافة إلى رسائلها السامية وتعدد العلاقات التنظيمية فيها سواء كانت داخلية أو خارجية فهي تعني تنوع هذه العلاقات من خلال تنظيمها في إطار محدود ووضع أسس لها داخل المؤسسة حيث يلعب المدير الدور الأساسي في ازدهارها وسهولة تكوينها.

ونشرح ذلك من خلال طبيعة الاتصال في هاته النقاط:

1- الاتصال بالرئيس:

- السعي لتوضيح الأهداف.
- توضيح الأدوار والمسؤوليات.
- تحديد الأمور (من سيقوم بالعمل، ماذا، متى؟)
- السؤال عن رأيه.
- الاستماع بانتباه.

2- الاتصال بالمرؤوسين:

1 - فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (د.ب)، (د.ط)، 2012، ص ص 194 - 195

- إيجاد سبل رسمية وغير رسمية لتبادل المعلومات
- التأكيد من وضوح الأهداف والموضوعات.
- إشراكهم في تحديد مهامهم.
- السماح بالتعبير عن آرائهم والمؤثرة في عملهم.
- الانتباه والاستماع والاستجابة بلطف.
- بيان التقويم المستمر.

3- الاتصال بالزملاء:

- توضيح المسؤوليات وتحديد نقاط التعارض.
- تحديد المصادر التي تحتاجها للقيام بعملك.
- المناقشة بهدوء حين الاختلاف.
- تقديم المساعدة حين الحاجة.¹
- طبيعة النظام الاتصالي داخل المؤسسة:

إن هذا الجمهور ليس عبارة عن آلات مبرمجة موجهة لتأدية وظائف ومهام محددة من طرف الإدارة العليا فقط، بل أن هذا الجهاز المستخدم (الجمهور) عبارة عن أفراد ذوي احتياجات وجوانب مختلفة لا بد من مراعاتها داخل التنظيم (جوانب نفسية خاصة) فإغفال أي منها سينعكس سلبا على العامل وبالتالي سيؤدي ذلك بصفة طردية إلى الإنقاص من قدراته وعطائه داخل المؤسسة، إذ أن العامل الذي يمكن أن ينظر إليه من زاوية هينة، غالب الأحيان يتميز بالعديد من الخصوصيات والميزات الحساسة التي تبرز منها سلوكيات اتصالية قد تكون في صالح المؤسسة أو العكس تماما وهذا يتوقف على مدى العناية والاهتمام الذين يوليها المسيرين والقائمون على الاتصال داخل المنظمة، لمثل هذه الأمور فهمها بشكل جيد بالتالي توظيفها خدمة لأكثر سيولة اتصالية داخل المؤسسة وتحريك وتيرة العمل والانتاج نحو الأحسن.²

12- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

1- علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دب، د. ط، دبس، ص 149
 2- محمد قادري، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010، ص103

- توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها الكثير من الكتاب والباحثين، إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل إلى مجموعتين هما:

أولاً: تحريف المعلومات:

تتكون عملية الاتصال من ست مراحل متداخلة ومعقدة، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال، وتندرج هذه الأخطاء ضمن معوقات أساسية هي:

- الإدراك الانتقائي: حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك تتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور شخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

- ضغوط الوقت: يشكو الموظفون من أن الوقت هو أندر الموارد ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر الموظف أمراً شفوياً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام، ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن الموظف.¹

ثانياً: حجم المعلومات:

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية في الإفراط في مقدار المعلومات ومن الشكاوي السائدة في أوساط الموظفين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات، فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقاً.

وهناك بعض الأمور التي تؤدي إلى إعاقة الاتصال وعدم نجاحه بغض النظر عن نوعه، سأذكر جملة منها:

- عدم وضوح الهدف من الرسالة.

- خطأ المرسل في توقع رد فعل المستقبل وقدرته على فهم الرسالة.

1- بلال خلف السكارنة، المرجع سبق ذكره، ص ص 429، 430

- تبليغ الرسالة بصورة غامضة أو خاطئة.
- تنفيذ عملية الاتصال في وقت غير مناسب.
- عدم حسن الإصغاء والاستماع وعدم الاهتمام بالرسالة.
- الخطأ في تفسير الرسالة وعدم فهمها على وجهها الصحيح.
- المبادرة للرد قبل استعمال الرسالة.
- الخجل الذي يؤدي إلى عدم قدرة المرسل على تبليغ رسالته بالصورة الصحيحة، والخجل هو الشعور بالحرج والاضطراب عند مواجهة الناس عموماً وعلى هذا فهو يختلف عن الحياء الذي هو شعور بالانقباض والحرج عن فعل ما يشين وعلى هذا فالحياء محمود والخجل مذموم.¹
- تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تنجح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر منها ما يلي:
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- استخدام لغة غير مناسبة مكاناً وزماناً.
- عدم تلائم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهيكل.
- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.
- وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى:
- أ- العقبات المادية: كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها، كذلك حول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط.
- ب- العقبات الشخصية: وهي تنصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعتة، وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد.
- ج- العقبات اللفظية (التعبيرية): تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقاً

1- بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه، ص ص 430، 431

للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضاً غير مفهوم ومنه لا يصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض.

- كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي وتخصصات العملية والمهنية وهو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني، كذا اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم، وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال.¹

* معوقات نفسية:

- ومن أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر.
- عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند أحد الأطراف.
- التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.
- مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر.

* معوقات بيئية:

- الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عن مركز اتخاذ القرار.
- القصور التكنولوجي وعدم توفر أدوات الاتصال المتطورة.
- العوائق السياسية والاقتصادية.
- العوائق الثقافية وتتمثل في اختلاف الثقافة بين المجتمعات.
- مدى تقبل الآخرين وتفشي روح العنصرية.²

* معلومات تنظيمية:

1- معوقات ناتجة عن التنظيم الرسمي:

من الإشكالات التي تجعل انسياب الاتصالات غير فعال نجد نطاق الاشراف أي عدد الأفراد الذين يتم الاشراف عليهم حيث كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال إلى أدنى حد ممكن، مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن ثم سوء الإنجاز.³

2- معلومات ناتجة عن التنظيم غير الرسمي:

يعتبر الاتصال في بعض الأحيان من بين العوائق التي تعيق عملية الاتصال، فهو بطبيعته الخفية وفي أهدافه التي تخدم المصالح يضر بالأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة، حيث

1- حسن زواية، السلوك المنظماتي، دار المعارف للنشر، القاهرة، د.ط، 2001، ص 73

2- نسيبة باهي، المرجع نفسه، ص 37

3- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، دار الطبع، بيروت، (د.ط) 1982، ص 55

ينتج الاتصال غير الرسمي عن توليد إشاعات وبيانات خاطئة، ويتم ذلك على نحو سريع غالباً فعندما لا يزود الأفراد بالمعلومات الكافية عن خطط المؤسسة وبرامجها، فإنهم يحاولون استكمال تلك المعلومات بمعلومات خاطئة من تصوراتهم.

3- تعدد المستويات الإدارية:

كلما تعددت المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة وخاصة منها الصاعدة من الأدنى إلى الأعلى كلما كان للحلقات الإدارية الوسيطة في الهيكل التنظيمي الدور المعرقل في اتصالها للإدارة العليا، وذلك باعتبار أن غير موضوعية تحتها الظروف الشخصية، وهذا ما سيفقد المعلومات الكثير من صحتها أثناء النزول والصعود.¹

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يجعل الإدارات العليا تعتمد على الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق في الكثير من الأحيان في أهدافها التنظيمية.

- قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لفتها الخاصة، وأهدافها الخاصة، يصعب عليها الاتصال بغير الفنيين والاختصاصيين.

- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية وتعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال أو قصور هذه الأخيرة.

1- مصطفى حجازي، المرجع نفسه، ص ص 56 - 58

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن الاتصال الداخلي عنصر ضروري لا بد منه، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة الخدمائية، فالمؤسسة التي تطمح للرقى والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه عن أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي وهذه العلاقة مبنية على الثقة والإحساس بالمسؤولية، لذا فإن الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- أهمية الأداء الوظيفي
- 3- أبعاد الأداء الوظيفي
- 4- أنواع الأداء الوظيفي
- 5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 6- تقييم الأداء الوظيفي
- 7- طرق تقييم الاداء الوظيفي ومعوقاته
- 8- خطوات الأداء الوظيفي
- 9- مداخل تحسين الأداء الوظيفي
- 10- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن نجاح المؤسسات مرتبط أساساً بأداء الموظفين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد، والمؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائماً للارتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وذلك حسب معايير الأداء المحددة لكل مؤسسة فالموظف بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

- يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا هناك عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لهذا المفهوم.

- المعنى اللغوي:

- من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله واسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.

- المعنى الاصطلاحي:

- الأداء: هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.
- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة"، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.
- والأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.
- والأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

1-1- عناصر الأداء الوظيفي:

أ- القدرة على الأداء: بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرة الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة.

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل اتجاه شيء معين أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان.

ب- الرغبة في الأداء: هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان.¹

1- جلال الدين بو عيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، عنابة،

- وهناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خيارات عن العمل.

2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.²

1-2- محددات الأداء الوظيفي:

- يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي:

- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

- ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد x القدرات x إدراك الدور.

1- حليلة موساوي، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، رسم السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، خميس مليانة، 2015م،

ص 43 - 44.

2- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2010م، ص 65

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

- وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

1- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.¹

2- قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

- ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية القدرات الإدراك

- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

- ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة لثلاثة عوامل هي:

* الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد.

* القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء، وتتألف بدورها من:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ت- مدى وضوح الدور.

* بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.²

¹ - صليحة شامي، المرجع نفسه، ص 66
² - المرجع نفسه، ص ص 66، 67

1-3- معايير الأداء الوظيفي:

1- الجودة: الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة وهذا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في الأداء.

2- الكمية: من حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتقان على حجم وكمية العمل المنجز.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، فهو لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم مؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.

4- الإجراءات: بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه بفضل اتباعها في إجراء العمل أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.¹

2- أهمية الأداء الوظيفي:

- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد، والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء، حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثمة يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدور حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة الزيادة،

1- حليلة موساوي، مرجع سابق، ص ص 46، 47

ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.¹

- تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

ب- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

ج- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.²

3- أبعاد الأداء الوظيفي:

- تعني أداء الفرد للعمل، والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقاس بها سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول: تعني مستوى بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهتم بنوعيته وجودته، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد، الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطار والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

1- رزيقة نجعوم، سميرة العمري، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، اتصالات وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، أم البواقي، 2015م، ص 80

2- أمال حجاج، حواء بوزيان، حنان بوزيان، ابتسام مقدم، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ورقلة، 2014م، ص 35

4- أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى أنواع حسب معيار المصدر أو معيار الشمولية.

1- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي 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 وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والرياح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.²

2- حسب معيار المصدر: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين ، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - الأداء التقني: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي،

1- المرجع نفسه، ص40

2- حدة بوغراب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014م، ص ص 36، 37.

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداث ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.¹

5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة إلى عدد منها:

1. التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
 2. الدوافع: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع الأداء وتدعم الوصول إلى الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
 3. المصادر: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
 4. المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
 5. التنفيذ الراجعة: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الإدارة؟
 6. القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟
 7. تصميم العمل: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقية؟²
- كما أن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجيات ورغبات الأفراد.
- وهناك عوامل موضوعية وتمثل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية أو مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية، وإن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي التحفيز، المهارات، ومستوى التأهيل والممارسات، وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة.¹

1- المرجع نفسه، ص37

2- أمال حجاج، حواء بوزيان، حنان بوزيان، ابتسام مقدم، مرجع سابق، ص42

6- تقييم الأداء الوظيفي:

6-1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تعريفه بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من الموظفين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجال، وهذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد (جهوده وسلوكه) وبالتالي تتعلق عملية التقييم بتحليل سلوك الموظفين وأدائهم وإصدار حكم يمد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء الموظفين.

- وتعتبر عملية تقييم أداء الموظفين من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه.

- كما يعرف أيضا: أنه أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف (كميا ونوعيا) خلال مدة محددة مسبقا، لتقييم دوره في تحقيق المؤسسة أهدافها خلال فترة التقييم.²

- كما أن عملية تقييم الأداء تبلورت في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد، ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

- إنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط باستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة، كما أنها تعد (عملية تقييم الأداء) استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل.

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.³

6-2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

1- صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، خميس مليانة، 2015م، ص10
2- نسيبة باهي، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، أم البواقي، 2016م، ص ص 46، 47.
3- جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق، ص81

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الادارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة، والتحقق من مدى التزام الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها التقييم من خلال ما يلي:

أ- تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التنظيم وأسس نجاحه تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم دوريا وسنوياً لتحديد مدى الحاجة للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة، واختيارها وتدريبها وتطويرها، واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد.

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين الأداء وتطويره في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو إعتباطياً، وإنما يركز على النشاطات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين.

ج- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذا فإن المكافآت المعطاة للموظف تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء، وهذا ما يعزز لدى الموظفين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، وأن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة وتشعر الفرد بأن الإدارة العلمية تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهما بالتقييم، وإعطاء كل ذي حق حقه وفقاً للأداء، سيما في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تؤخذ بشأنهم بعض الخبرات كحرمانهم من العلاوات.¹

¹ - نسبية باهي ، ص52

د- إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا لمعرفة حقيقة الأفراد والموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات، إذ يساهم بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، ويمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع ومراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية والنقل، أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

هـ - معرفة معوقات ومشاكل العمل:

- يساهم تقييم الأداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات التعليمية المطبقة في العمل، ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف عن مكان من القوة والضعف، عموماً في جميع العناصر الانتاجية، بالتالي يمكن المؤسسة من تحسين وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات لتحسين التغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة.

و- تحسين الأداء وتطويره: إن عملية تقييم الأداء تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد الموظفين لديها، كذلك لا بد من معرفة التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مسار الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة، سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري، فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

6-3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي: تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن

تحديدها وفق ثلاث مستويات:

أولاً: على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

1- المرجع نفسه، ص ص 52، 53

- تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن العملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائد في البلد.¹
- ثانيا: على مستوى المديرين: إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز " أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك وهذا ما يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

¹ - عبد الرحمن يوسف، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، 2014م، ص 46

- ثالثاً: على مستوى المرؤوسين: أما إبراز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم وأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية وبصورة مستمرة.¹

7- طرق تقييم الأداء الوظيفي ومعوقاته:

7-1- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

أ- الطرق التقليدية

- طريقة الترتيب البسيط: قد يسمى هذا النظام بمدخل نظام الرتبة أو الدرجة، حيث يرتب المقيم الأفراد، حيث يحتل الأفضل المرتبة الأعلى والأسوأ المرتبة الدنيا.

- طريقة المقارنة الزوجية: إن كثرة العمال يجعل من الصعب ترتيبهم لأن ذلك قد يؤدي إلى أخطاء في الترتيب وصعوبة تقييم الأفراد، لذا تستعمل طريقة المقارنة الزوجية، أي مقارنة كل زوج من العمال على حدى، وتكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال، ويكون عدد العمال المطلوب ترتيبهم، وهذه الطريقة صعبة وأقل فائدة عند تطبيقها على المجموعات الكبيرة.

- طريقة التدرج: تعد هذه الطريقة من أقدم أشكال تقييم الأداء المستخدمة وأكثرها شيوعاً في أغلب المنظمات والهيئات الإدارية، وبموجب هذه الطريقة يقوم المكلف بعملية تقييم الأداء بتقييم موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض، أو من كثير إلى قليل، أو من إيجابي إلى سلبي، أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد ثم مرضي ثم لا بأس به ثم غير مرضي، وتفترض هذه الطريقة أن الشخص المكلف بعملية التقييم ملم بطبيعة عمل الوظيفة وجودة أداء الموظف، ويعاب على هذه الطريقة أنها تتسم بكثرة من الذاتية لا الموضوعية، الأمر الذي ينبغي معه عدم الاعتماد على نتائجها أو إتخاذ أي قرار إداري بناء عليها.¹

¹ - المرجع نفسه، ص ص 46، 47.

- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع، والمعرفة بالعمل والتعاون، وغيرها من الخصائص، يشير إلى ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، ففي بعض المنظمات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفات اعتماداً على نظرتهم الذاتية ولكن الطريقة الأفضل في تحديد الصفات تكون اعتماداً على عملية تحليل العمل.

- طريقة قوائم المراجعة: لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين والذي يكون على أشده في طريقة مقياس التدرج البياني، فإن طريقة قوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو أقسام الأفراد، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين.

ويكون تأثير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إيمانهم أولاً، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إرادة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ومن ثم يعود التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

- وعيوب هذه الطريقة كلفتها عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال وفقاً للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من

عمل ل عمل آخر.²

- طريقة الإختيار الإجباري:

¹ - فاطمة راعو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2016م، ص ص 73، 74.

² - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007م، ص ص 250، 254

تتطلب هذه الطريقة من المقيم إختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا وإنطباقا على الفرد العامل من زوج من الصفات، وفي الغالب تكون كلا العبارتين اللتان تصفان سلوك الفرد إما إيجابية أو سلبية مثال على ذلك؟

1- يتعلم بسرعة.....يعمل بجدية وحرص.

2- عمله ثابت ودقيق..... أدائه مثل جيد أو نموذج جيد للآخرين.

3- غالبا ما يتعب..... يتأخر عادة عن العمل.

وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم مجبر على إختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي وتكون أكثر إنطباقا عليه، كما وأنه مجبر على الإختيار من بين العبارات السلبية التي تكون أكثر إنطباقا على الفرد العامل، ومن الجدير بالذكر بأن المقيم في بعض الأحيان يجب أن يختار أحسن عبارة من بين العبارات تصف السلوك وتكون أكثر انطباقا على الفرد العامل.

- طريقة المواقف الحرجة: إن هذه الطريقة ذات أهمية وفائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم، كما وأنها تقلل من التحيز من قبل المقيم حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل، كما وأن تحديد ووضع السلوكيات في القائمة يوضح للفرد العامل أيا من السلوكيات مرغوب فيها وأيا فيها غير مرغوب منها، وتتطلب التطوير.

الطريقة المقالية: من المحتمل أن تكون أبسط الطرائق في تقييم أداء الأفراد العاملين إذ تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المشرف المباشر، يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين، إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم.¹
ب- الطرق الحديثة:

- طريقة التوزيع الاجباري: تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي، ويفتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10 % ، 20 % ، 40 %.

- طريقة الإدارة بالأهداف : هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

1- المرجع نفسه، ص ص 255، 256، 257.

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

- اشتراك كل من الرئيس ومرووسيه في تحديد الأهداف.

- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرووس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان إلتزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل.¹

7-2- معوقات تقييم الأداء الوظيفي:

- الميل للتساهل أو التشدد: حيث يتجه بعض المشرفين إلى السخاء والتشدد في تقديراتهم أي يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرووسيهم، وذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهمته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى إتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرووسيهم.

- الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرووسيهم، فإن كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملي عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءات راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين أو عدم توفر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية وسليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، وفي مثل هذه الحالات فإنه يقوم بإعطاء تقدير

1- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 2007م، ص ص 29، 32، 34

متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

- العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): إن الشعور بالولاء أو بالكره من قبل المشرف اتجاه كل شخص من مرؤوسيه، له تأثير كبير على تقديراته لأداءهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

- إضافة إلى وجود أسباب أخرى لفشل تقييمات الأداء وهي:

- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي موضع التقييم.

- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.¹

- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.

- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.

- التحيز السلبي والإيجابي بواسطة القائمين بالتقييم.

- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.

- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.

- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.

- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

كما يمكن أن يكون الخطأ في عملية التقييم حين تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها

مع أي معايير للمقيم، وقد تكون من الممكن أن تكون للإعتبارات الخارجية تأثيرها على

التقديرات النهائية للأداء.²

8- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

- تحديد معايير الأداء: ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم

عليه، أو هي المستويات التي تعبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1- سوسن دلروم، تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،

عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قامة، 2017، ص ص 50، 51

2- المرجع نفسه، ص 51

1- موضوعي: يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

2- ذاتي سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقة الرؤساء والمديرين.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- صدق المقياس: إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

- ثبات المقياس: يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس الثابت عندما يكون أدائه ثابتا، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه.

- التميز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فتميز بين أداء الفرد ومجموعة من الأفراد.

- سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.¹

- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا وما يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير

لمرؤوسيه، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم.

- قياس الأداء: وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي :

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

1- زهرة الضب، نجمة تينعمري، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2013م، ص10

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة.

- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

- الإجراءات التصحيحية: تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وإنها محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك، وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل.¹

9- مداخل تحسين الأداء الوظيفي:

1- القيادة الناجحة: وهي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، وهي ظاهرة إجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليفة وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل وتساعد على حل الكثير من المشاكل وتعقيدات العمل.

إن مهمة القيادة في المؤسسات الكبرى هي إشارة وتنشيط الأفراد والمجتمعات هو الذي يجعل للقيادة معناها، فالقائد الإداري مسؤول ومحاسب عن المؤسسة بكل أجزائها وعن النتائج التي تحققها، وفوق هذا فهو مسؤول عن تنمية الأفراد فنجاحه أو فشله كقائد في إدارة الجماعات لا يعيقه من المسؤولية.

2- تمكين الموظفين: هو أحد المبادرات الفاعلة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه الموظفين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم لأداء أعمالهم مع تعهد وإلتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من الموظفين والمؤسسة.

1- المرجع نفسه، ص ص 11، 12.

3- التدريب والتطوير: هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيارة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهارته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، وهو أحد الطرق الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة وتعداد وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار، فالفرد المدرب والمؤهل هو القادر دائما على إنجاز عمله.¹

4- التحفيز الفعال: يقصد بالتحفيز هو تشجيع الأفراد لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتكون من ثلاث عناصر أساسية تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

أ- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل.

ب- الجهد: يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي.

ج- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء الأعمال تقل.

5- تحسين مناخ وظروف بيئة الإنتاج: ويتم ذلك باتباع أسلوبين:

أ- تلطيف جو العمل أو الإنتاج: كان من نتيجة المبالغة الشديدة في تقييم العمل والتخلص الذي دعت إليه " حركة الإدارة العلمية للأعمال" أن تميز العمل بالروتينية والتكرار فكانت الدعوة إلى إعادة تصميم العمل، وتلطيف الجو ليصبح أكثر قبولا لدى الموظفين وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية ومن وسائل ذلك التناوب في العمل، توسيع مجال العمل، إثراء الموظفين".

ب- تحسين ظروف العمل: تشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع الموظفين على المزيد من العمل والإنتاجية، وقد أنشأت كثير من المؤسسات أقساما وإدارات لأمن وسلامة الموظفين والإهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الأمن والسلامة في بيئة العمل.²

1- نسبية باهي، مرجع سبق ذكره، ص 54
2- المرجع نفسه، ص 55

6- تنمية قدرات الابتكار: الابتكار هو قدرة عقلي يحاول فيها الإنسان أن ينتج فكرة، وسيلة، أداة، طريقة لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي بها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع، فالإبتكار ليس حكراً على المؤسسات دون غيرها، فكل مؤسسة يمكن أن تكون مبتكرة إذا أرادت ذلك من خلال:

- إحساس الموظفين بالأمان الوظيفي وإمكانية قيامهم بالتجربة من خلال الأخطاء المسموحة دون المحاسبة عليه لتبني مواهب الموظفين في المؤسسة، تشجيع المبدعين والمبتكرين والمخترعين من الموظفين بالمؤسسة.¹

10- إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي:

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء الوظيفي من خلال الخطوات التالية:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو الأهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب والدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز ، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل.

- إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الإنخفاض في الأداء.²

- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

1- المرجع نفسه، ص 56

2- سوسن دلروم، مرجع سبق ذكره، ص 52

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعمالين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة تساهم في وضع الحلول المقنعة للعمالين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعمالين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

* ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ- تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.¹

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى أن موضوع الأداء الوظيفي حضي باهتمام بالغ، وشهد بحوثا مستمرة للبحث عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، ويتم ذلك من خلال عملية التقييم ومعاييرها وإتباع الخطوات التي تركز على تحقيق غاية واحدة وهي تحسين الأداء.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد

1- عرض وتحليل ومناقشة الجداول

2- النتائج العامة للدراسة

3- إقتراحات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الجوانب التي لها علاقة بموضوع الدراسة أي الجانب النظري، اقتضت الضرورة إلى إدراج هذا الفصل والذي يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة وفيها تم دراسة واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في إحدى المؤسسات الخدمائية وهي بلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم كنموذج لإجراء دراسة ميدانية تطلعا منا لإسقاط ما هو نظري على أرض الواقع، واستخلاص النتائج واكتساب معارف تفيدنا مستقبلا.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل جمع البيانات من الميدان عن طريق استمارة استبيان سيتم في هذه المرحلة البحثية تفرغ البيانات في جداول ثم عرضها وتفسير النتائج المتحصل عليها والخروج باقتراحات في موضوع الدراسة.

1- عرض وتحليل ومناقشة الجداول:

- البيانات الشخصية:

- الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
56.25 %	45	ذكور
43.75 %	35	إناث
100 %	80	المجموع

- يبين الجدول رقم (01) جنس أفراد العينة حيث نجد نسبة 56.25 % من فئة أفراد العينة ذكور ونسبة 43.75 % من فئة أفراد العينة إناث.

- الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
35 %	28	أقل من 30 سنة
48.75 %	39	من 30 إلى 40 سنة
16.25 %	13	أكثر من 40 سنة
100 %	80	المجموع

- يبين الجدول رقم (02) سن أفراد العينة حيث نجد أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 48.75 % ، تليها الفئة الثانية أقل من 30 سنة بنسبة 35%، أما الفئة الثالثة والأخيرة من أفراد العينة التي كانت أعمارهم أكثر من 40 سنة تمثلت نسبهم بـ 16.25 %.

- الجدول رقم(03): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00 %	00	ابتدائي

متوسط	18	22.5%
ثانوي	28	35%
جامعي	34	42.5%
المجموع	80	100%

- يبين الجدول رقم(03) المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث نجد أن أغلب الموظفين ذو مستوى جامعي يمثلون نسبة معتبرة قدرت بـ 42.5% ويأتي بعدهم ذو المستوى الثانوي بنسبة 35% والمستوى المتوسط تمثلت نسبتهم 22.5% أما نسبة المستوى التعليمي الابتدائي فهي منعدمة.

* المحور الأول: واقع الاتصال داخل المؤسسة.

- الجدول رقم (04): يبين إثبات وجود خلية اتصال بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	100%
لا	00	00%
المجموع	80	100%

- يبين الجدول رقم(04) أن جميع الأفراد المبحوثين أثبتوا وأكدوا على وجود خلية اتصال بالمؤسسة وذلك بنسبة 100% وذلك مرتبط بفعالية الاتصال، داخل المؤسسة فوجود اتصال نازل وصاعد هو تفعيل للاتصال في اتجاهين داخل المؤسسة الواحدة، وبالتالي فالعلاقات التي تنتج من خلال هذه الأنماط تغذيها بشكل إيجابي وتضمن حسن تسييرها. إذن نفهم من هنا أن البلدية تولي اهتماما بالغا للاتصال بدليل أنها وضعت مكتب للعملية الاتصالية وتعتبرها عملية أساسية في تحريك العمل سواء داخليا أو خارجيا. علما بأن الاتصال الداخلي أصبح يعد رهانا في نجاح المؤسسات الحديثة خاصة عندما يكون الانسجام بين العاملين أو الموظفين إذ يلعب دورا كبيرا في تحفيزهم نحو الأداء الجيد ويخلق جوا عائليا فيما بينهم، وهذا ما تؤكد عليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتمد عليها الإدارة المعاصرة.

- الجدول رقم (05): يبين إمكانية قيام الخلية ببناء استراتيجية اتصال مسبقة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	70 %
لا	24	30 %
المجموع	80	100 %

- يبين الجدول رقم(05) أن معظم أفراد العينة أجابوا بأن الخلية تقوم ببناء استراتيجية اتصال مسبقاً، حيث تمثلت نسبتهم 70% وهذا راجع إلى وجود لوائح وتعليمات تضم معلومات كافية لإعلام الموظفين وتوجيههم ولهم الحرية للاستعلام عن كل ما يرغبون فيه، في حين قدرت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ " لا " 30 % وهي نسبة قليلة.

إذ تعكس النسبة 70% على أن البلدية تسطر استراتيجية عمل خاصة بالاتصال، وهنا يبدو أن الاتصال يأخذ قسط كبير من الاهتمام وذلك لدعم الأشهار لدى الجمهور الخارجي والداخلي، أما الاستراتيجية المتعلقة بالاتصال الداخلي فهي تخص وضع ميكانيزمات اتصالية في الأقسام الادارية لتحقيق الاتصال الجيد بين فروع هذه البلدية، وكذا تنظيم ملتقيات واجتماعات بين الموظفين وهذا لتفادي الوقوع في مشاكل لها علاقة بالاتصال الداخلي.

- **الجدول رقم(06):** يبين فيما إذا كان الاتصال الجيد والفعال يلعب دورا في كسب الوقت وكسب ثقة العمال فيما بينهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	62	77.5 %
لا	18	22.5 %
المجموع	80	100 %

- يبين الجدول رقم(06) أن معظم أفراد العينة أجابوا بأن الاتصال الجيد والفعال يلعب دورا في كسب الوقت وكسب ثقة العمال فيما بينهم، حيث تمثلت نسبتهم بـ 77.5 % وهذا راجع إلى التفاهم القائم بين الموظفين، في حين قدرت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ لا بـ 22.5% وهذا راجع حسبهم إلى أسباب شخصية بين الموظفين.

- **الجدول رقم(07):** يبين إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
------------	---------	----------------

نعم	59	73.75 %
لا	21	26.25 %
المجموع	80	100 %

- يوضح الجدول رقم(07) أن قرابة 73.75% من المبحوثين أكدوا على إمكانية حصولهم على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وهذا ما يفسر تواجدهم بالقرب من مصادر المعلومات ويدل أيضا على أن المسؤولين في البلدية يسعون جاهدين في إعطاء المعلومة في وقتها المطلوب وعدم حجبها عن من هم في السلم الهرمي وذلك سعيا منهم إلى إتمام العمل في وقته من جهة ومحاولة اطلاعهم على كل المستجدات من جهة أخرى، في حين 26.25% من المبحوثين يؤكدون استحالة ذلك ويمكن تفسير هذا بعدم الاستغلال الجيد لعملية الاتصال داخل المؤسسة.

- **الجدول رقم(08):** يبين رأي المستجوبين فيما إذا كانت وفرة المعلومات تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	100 %
لا	00	00 %
المجموع	80	100 %

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(08) أن وفرة المعلومات تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال إجابات المبحوثين حيث جاءت الإجابة بـ " نعم" بنسبة 100% ، بينما انعدمت في " لا" وهذا يدل على أن المعلومات تعتبر من الضروريات الجوهرية المساعدة على أداء الموظفين بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح.

* تحليل المبحوثين للسؤال: إذا كانت الإجابة بـ نعم اشرح كيف ذلك

تمثلت إجابات المبحوثين في أن توفر المعلومات تساعد الموظفين على أداء وظائفهم ومهامهم كما تساعد بالشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة بالإضافة إلى أنها تجعلهم قادرين على وضع البدائل المناسبة من أجل تنفيذ القرارات واللوائح التي تصدرها المستويات العليا

على شكل معلومات وبالتالي تساهم بدرجة قصوى في تحسن أداء المؤسسة من جهة والموظفين من جهة أخرى.

ويعتقد المستجوبين بأن عدم حجب المعلومة عنهم يؤدي إلى الأداء الجيد وإلى الفعالية المطلوبة في عملية الاتصال، لأن العمل داخل الأقسام الإدارية لن يسير بالوتيرة المطلوبة وبالشكل (طبيعة العمل) المطلوب، إلا إذا تحصل الموظفين على المادة من (الأخبار، المستندات، تقارير، المحاضر، الأوامر، المعلومة الخاصة بالعمل، القوانين، القرارات المتعلقة بالعمل... إلخ).

وهذا يكون كافي للتسيير الحسن والأداء المطلوب.

- الجدول رقم(09): يبين رأي المبحوثين في وجود صعوبة وعراقيل في الاتصال داخل الإدارة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	8.75 %
لا	73	91.25 %
المجموع	80	100 %

- يوضح الجدول رقم(09) أن معظم الموظفين لم يجدوا صعوبة وعراقيل في الاتصال داخل الإدارة حيث قدرت نسبتهم بـ 91.25% أي أنهم لا يجيدون أي صعوبات في عملية الاتصال داخل المؤسسة من طرف الموظفين في مختلف الاتجاهات وهذا يعكس مدى إسهام الإدارة في تذليل الصعوبات في مسألة العملية الاتصالية في كل الاتجاهات بتوفير المعلومة سواء النازلة أو الصاعدة أو حتى بين الموظفين (أفقية) بينما الذين أجابوا بـ " نعم" ولديهم عوائق أثناء الاتصال قدرت نسبتهم بـ 8.75%

- المحور الثاني: نوع الاتصال في المؤسسة

- الجدول رقم(10): يبين اتجاهات الاتصال المعتمد في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من المستوى الأعلى إلى الأدنى	57	71.25 %

من المستوى الأدنى إلى الأعلى	23	28.75 %
المجموع	80	100 %

- يوضح الجدول رقم(10) أن الاتصال المعتمد في المؤسسة هو من المستوى الأعلى إلى الأدنى بنسبة 71.25% كإصدار القرارات وإعطاء الأوامر، بينما نجد نسبة 28.75% كنمط اتصال معتمد من الأدنى إلى الأعلى وهذا ما يفسر تقديم الآراء والانشغالات التي غالبا ما تؤخذ بعين الاعتبار، حيث نجد الاتصال قد يكون في اتجاه واحد أو في اتجاهين متقابلين، يعني أنه هناك تبادل الأدوار، كما نجد أن الاتصالات الهابطة قد مثلت أعلى نسبة وهي أكثر الاتصالات وجودا في تنظيمات العمل.

وقد ذكر المبحوثين بأن في الاتصال الهابط يتلقون الأوامر والتوجيهات والمعلومة الخاصة بالسير الوظيفي من قبل المسؤولين سواء في الإدارة العامة أو المسؤولين رؤساء المصالح، وفيما يخص الاتصال الصاعد فقد ذكروا أن عبارات شكاوي وطلبات وأعمال يومية تخص المسار المهني للعمال نحو المسؤولين، وأخيرا ذكروا أن الاتجاه الثالث من الاتصال هو ذلك الذي يتم فيما بينهم (أفقي) وهو عبارة عن تبادل المعلومات المهنية والاجتماع المناسباتي (الحفلات، الأعياد، الأحداث... إلخ) تجمع بينهم، وهي فرصة للاتصال المباشر.

- الجدول رقم(11): يبين سهولة الاتصال مع الرئيس مباشرة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	65	81.25 %
أحيانا	15	18.75 %
مطلقا	00	00 %
المجموع	80	100 %

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) أن نسبة 81.25% من أفراد العينة يستطيعون الاتصال مع الرئيس مباشرة بطريقة حسنة وإيجابية إلى حد بعيد، تعكس العلاقات المهنية بالمؤسسة أفقياً وعمودياً وهذا ينعكس على المؤسسة بالإيجاب، تليها نسبة 18.75% من الأفراد أجابوا بأحيانا وهي نسبة قليلة مقارنة بالأولى وقد تؤثر قليلا على العلاقات وبالتالي على تسيير المؤسسة، في حين تتقدم النسبة في مطلقا وهذا يترجم حسن وفعالية الاتصال الداخلي.

- **الجدول رقم(12):** يبين دور الاتصال في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	75	93.75 %
لا	05	06.25 %
المجموع	80	100 %

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) أن معظم الأفراد المبحوثين قد أجابوا بأن عملية اتخاذ القرار أساسها الاتصال بنسبة 93.75% وهذا ما يفسر بأن العلاقات الجيدة والودية بين الموظفين ورؤسائهم وبين الموظفين وبعضهم وثقافة الحوار بينهم أساسها عملية الاتصال، فإذا كانت هذه الأخيرة جيدة فهي تترجم بالعلاقات المهنية الحسنة وبالتالي ثقافة الحوار بينهم تدعم عملية اتخاذ القرار المناسب الذي يساهم في تحسين أداء المؤسسة، في حين أن نسبة 06.25% منهم فقط من أجابوا بـ لا وهذا راجع إلى الذهنيات وتراجع ثقافة الحوار بينهم.

- **الجدول رقم(13):** يبين إمكانية حصول سوء التفاهم بين العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	56.25 %
لا	35	43.75 %
المجموع	80	100 %

- يبين الجدول رقم(13) أن معظم المبحوثين أجابوا بأنه كثيرا ما يحدث سوء تفاهم بين الموظفين وقدرت نسبتهم بـ 56.25% وقد فسروا ذلك بتدخل البعض منهم في مهام البعض

الآخر، في حين نسبة 43.75 % قد أجابوا بأنه لا توجد بينهم خلافات وأن جو العمل يسوده الاحترام والتفاهم المتبادل.

يكون سوء التفاهم الذي تعكسه النسبة 56.25 % إما بسبب العمل، التقصير، التواطؤ، الأنانية وحب الامتلاك الوظيفي...إلخ، وإما بسبب الذهنيات البشرية وتدخل في إطار الغيرة، المنافسة...إلخ.

- الجدول التابع رقم(14): يبين تعليل سبب سوء التفاهم

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
36.25 %	29	عدم فهم أحدكما للآخر
50 %	40	ضغط العمل
13.75 %	11	وجود تفاوت فكري بينكما
100 %	80	المجموع

- يوضح الجدول أن نسبة 50% من المبحوثين أجابوا بأن سبب الاختلاف عائد إلى ضغط العمل الذي يؤدي بطريقة سلبية إلى التأثير على نفسية الموظفين وبالتالي يؤدي إلى افتعال المشاكل، وتليها نسبة 36.25% وقد تمثلت في عدم فهم أحدكما للآخر، وقد أكد المبحوثين أن سوء التفاهم الناجم عن عدم فهم أحدكما للآخر يؤثر نوعاً ما في علاقات العمل وهذا راجع إلى اختلاف الأفكار والآراء، في حين مثلت نسبة 13.75% بوجود تفاوت فكري بين الموظفين وقد فسر بأن الاختلاف في المستويات يؤدي بالضرورة إلى صعوبة التواصل.

- الجدول رقم(15): يبين تقييم طبيعة الاتصال بين الزملاء في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
65 %	52	جيد
35 %	28	متوسط
00 %	00	ضعيف
100 %	80	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(15) أن 65% من أفراد العينة قد أكدوا بأن الاتصال بينهم وبين زملائهم جيد وهي نتيجة تخدم المؤسسة، لكن 35% من الأفراد المبحوثين أجابوا بأن الاتصال فيما بينهم يسير بطريقة متوسطة، في حين انعدمت النسبة في ضعيف وهذا ما يشير إلى حسن العلاقات بينهم.

- تحليل المبحوثين للسؤال: " علل إجابتك في كل حالة"

تمثلت إجابات المبحوثين بأن الاتصال يسير بطريقة جيدة وكان تفسيرهم لذلك هو انتقال المعلومات وتداولها بطريقة سهلة، في حين كانت إجابات بعض المبحوثين بأن الاتصال بينهم متوسط وقد فسروا ذلك بأنه بالرغم من وجود صراعات خفيفة أو نزاعات صغيرة إلا أنها تحل بطريقة ودية غالباً.

ومن هنا تلعب الإدارة دوراً كبيراً في خلق جو عمل بين الأطراف خاصة في عملية توزيع المهام واحترام السلم الهرمي واحترام النظام الداخلي للمؤسسة وهذا بطبيعة الحال دون انتشار الفوضى في الداخل وعدم الرضا لدى الموظفين.

- الجدول رقم(16): يبين الوسائل والآليات الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة.

وسائل كتابية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
37.5 %	30	تقارير
00 %	00	فاكس
37.5 %	30	ملصقات
25 %	20	لوحات إعلانية
100 %	80	المجموع

وسائل سمعية بصرية

هاتف	75	% 93.75
بريد إلكتروني	05	% 06.25
أنترنت	00	% 00
المجموع	80	% 100

- يبين الجدول رقم(16) أن الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة تمثلت في الوسائل الكتابية والوسائل السمعية البصرية على ح سواء فبالنسبة للوسائل الكتابية تبين لنا أن معظم المبحوثين أجابوا بأنهم يعتمدون على الوسائل الكتابية حيث مثلت نسبة 37.5% الذين أكدوا اعتمادهم على التقارير والملصقات كوسائل اتصال داخلية فمن شأنها تزودهم بالمعلومات، في حيث مثلت نسبة 25% في اللوحات الإعلانية وهذا راجع لعدم استخدامها بكثرة كما نجد نسبة متقدمة بالنسبة للفاكس وهذا دليل على غياب ثقافة الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين عن طريق الفاكس من جهة ومشاكل الأنترنت من جهة أخرى، ومن هنا نستنتج أن الوسائل الكتابية لا تقل أهمية كون المعلومات المتداولة كتابيا تكون ذات طبيعة رسمية وذات مصداقية أكثر.

* بالنسبة للوسائل السمعية البصرية فقد أكد معظم المبحوثين على الهاتف الذي حاز على أكبر نسبة 93.75% كوسيلة جد مهمة من شأنه تشجيع وتحفيز الاتصال بطريقة مرغوب فيها لدى المؤسسة، في حين نجد نسبة للأفراد الذين يعتمدون على البريد الإلكتروني 06.25% وهي نسبة قليلة نظرا للمشاكل التي تعاني منها الأنترنت وهذا حسب وجهة نظر بعض المبحوثين.

- الجدول رقم(17): يبين ما إذا كانت الوسائل كافية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	% 31.25
لا	55	% 68.75
المجموع	80	% 100

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(17) أن معظم المبحوثين أجابوا بأن الوسائل المستخدمة للاتصال الداخلي في المؤسسة ليست كافية وذلك بنسبة 68.75% بحيث ذكروا المشاكل المتعلقة بالإنترنت وأضافوا بما أن الوسائل التكنولوجية في مسار التطور فلا بد من تزويد المؤسسة بوسائل حديثة أكثر حتى تتمكن من تحقيق جميع أهدافها، فالمؤسسة التي تملك وسائل فعالة تحقق بالضرورة اتصالا فعالا، فهذه الوسائل تعمل على تدفق المعلومات بشكل أسهل كالإنترنت في حين قدرت نسبة 31.25% من المبحوثين قد أجابوا بأن الوسائل المستخدمة للاتصال هي كافية وذلك راجع إلى أن هذه الوسائل تحتاج أن تطور قليلا كالإنترنت وأضاف المبحوثين أن هذه الوسائل تسمح لهم بتسهيل الاتصال بين مختلف الأقسام في المؤسسة وتضمن تجميع المعلومات التي تمثل قاعدة البيانات يمكن الرجوع لها متى أرادت المؤسسة.

كما نلاحظ من خلال النسب أن الشبكة العنكبوتية والتي تعد الآلية الأكثر شيوعا في هذا الوقت الذي يتسم بوقت التكنولوجيا المعلوماتية تعتبر شبه غائبة وذلك من الانقطاع المستمر والمتواصل لها، إذن هذا يكون سببا كافيا لعرقلة العمل من حيث الوقت والبحث.

* المحور الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

- الجدول رقم(18): يبين مدى استفادة العامل من رصيد ماتعلمه واكتسبه من خبرات لتحقيق الإبداع.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
37.5 %	30	دائما
62.5 %	50	أحيانا
00 %	00	نادرا
100 %	80	المجموع

- يوضح الجدول رقم(18) أن معظم المبحوثين أحيانا ما يستفيدون من رصيد ما تعلموه واكتسبوه من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء العمل حيث قدرت نسبتهم بـ 62.5%

وهذا راجع إلى طبيعة عمل كل فرد، في حين أن نسبة 37.5% من المبحوثين قد أجابوا أنهم دائماً يستفيدون من رصيد ما تعلموه وهذا راجع حسب بعض المبحوثين إلى استطاعت الرئيس في تعزيز الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين وهذا مؤشر يدفع الفرد لتوظيف خبرته والإبداع في العمل، وتاليها نادراً بنسبة منعدمة.

- **الجدول رقم(19):** يبين مدى استمرارية القرارات النازلة من الهيئة نحو الموظفين وتأثيرها على الأداء الجيد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	00	%00
أحياناً	45	%56.25
نادراً	35	% 43.75
المجموع	80	% 100

- يبين الجدول رقم(19) أن نسبة 56.25% من المبحوثين قد أجابوا بأن القرارات النازلة من الهيئة العليا نحو الموظفين تساعد أحياناً في الأداء الجيد، لأن الإدارة أحياناً ما تتصل بهم خلال فترات منظمة وتقدم لهم نصائح وتوجيهات في صالح العمال، في حين مثلت نسبة 43.75% من المبحوثين أجابوا بأن القرارات النازلة من الهيئة العليا نحو الموظفين نادراً ما تساعد في الأداء الجيد حيث أنهم يتلقون الأوامر ومطالب من الرئيس في حين انعدمت النسبة في دائماً.

- **الجدول رقم(20):** يبين دور اهتمام الإدارة بالعامل في دفعه نحو الإخلاص في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	% 100
لا	00	% 00
المجموع	80	% 100

- يبين الجدول رقم(20) أن نسبة 100% أجابوا بأن اهتمام الإدارة بهم زاد من إخلاصهم في عملهم، كما أنهم نفوا تماماً بالإجابة بـ " لا " وهذا راجع إلى التحفيز والعلاوات

المقدمة لهم، كما أنه كلما كانت هناك توجيهات ونصائح يقدمها الرئيس للعمال عند أدائهم لعملهم يزيدهم ذلك معرفة وتقدما في أدائهم.

تمثل نسبة 100% نسبة كاملة في ردود أقوال المستجوبين، وهذا ما يدل على أن للعمال اعتباره ومكانته في هذه الإدارة.

- **الجدول (21):** يبين فيما إذا كان تقييم الإدارة لأداء العامل يعتبر عملية مهمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	87.5 %
لا	10	12.5 %
المجموع	80	100 %

- يوضح الجدول رقم (20) أن نسبة 87.5% من المبحوثين قد أكدوا ان تقييم الإدارة لأدائهم عملية مهمة، وهذا راجع لمعرفة مستوى الأداء ومحاولة تطويره وتنميته وتحفيزهم في تحمل المسؤولية اتجاه عملهم وإمكانية توليهم وظائف ذات مستوى أعلى، في حين قدرت نسبة 12.5% من المبحوثين قد أجابوا بأن تقييم الإدارة لأدائهم ليست عملية مهمة وهذا راجع إلى عدم معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العمال ومعرفة سلوكهم وتصرفاتهم، وأحيانا ما يكون عمل الفرد المنسوب إليه غير منجز خلال الفترة الزمنية المعنية.

إن التقييم والمتابعة الدائمين من شأنهما خلق الحافز لدى العامل والإحساس بأهميته كطرف منتج وفعال وهذا ما يولد لديه طاقة جديدة ورغبة في المواصلة وحب العطاء والإحساس بالانتماء ضمن هذه الإدارة.

- **الجدول رقم (22):** يبين مدى تلقي عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجاز العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	00	00 %
أحيانا	60	75 %
نادرا	20	25 %
المجموع	80	100 %

- يوضح الجدول رقم(22) أن نسبة 75% من المبحوثين أجابوا بأنهم أحيانا ما يتلقون عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجازهم لعملهم وذلك لترك مسافة بينهم وعدم تخطي حدودهم مع المشرف، كما أنه أحيانا ما يراقب المشرف عمل الموظفين، في حين أجاب بعض المبحوثين أنهم نادرا ما يتلقون عبارات الشكر وقد تمثلت نسبتهم بـ 25% وهذا راجع للمستوى الوظيفي لكل فرد وهذا حسب آراء بعض الموظفين، أما بالنسبة لـ " دائما " فانعدمت النسبة بها لأنه في معظم الأحيان لا ينجز العمال مهامهم في الوقت المحدد.

- **الجدول رقم(23):** يبين ردود أفعال المبحوثين حول تواجد صعوبات في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	68.75 %
لا	25	31.25 %
المجموع	80	100 %

- يوضح الجدول رقم(23) أن معظم الأفراد المبحوثين أكدوا على وجود صعوبات اتصالية أثناء القيام بعملهم والتي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 68.75% وهذا راجع حسب رأيهم إلى الوسائل المستعملة في الحصول على المعلومات، فمشكل الأنترنت صعب على الموظفين أداء مهامهم وأيضا ما يرتبط بالمستويات والتقسيمات الوظيفية، في حين أجاب بقية المبحوثين بأنه لا توجد صعوبات اتصالية حيث تمثلت نسبتهم بـ 31.25% وهذا راجع إلى إمكانية الحصول على المعلومة بطرق عدة وأن غياب الوسيلة لا تعني بالضرورة إلغاء القيام بالمهام.

- **الجدول رقم(24):** يبين مدى مساعدة الدورات التكوينية للعمال في دفعهم نحو تفعيل الاتصال الداخلي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	100 %
لا	00	00 %
المجموع	80	100 %

- يوضح الجدول رقم(24) أن نسبة 100% من المبحوثين وافقوا على أن الدورات التكوينية للعمال تساهم بشكل كبير وواضح في تحسن الاتصال الداخلي نظرا لأن الدورات التكوينية تساعد في تحسين مهاراتهم في الاتصال وفي استخدام الوسائل المتطورة وإنها ذات مردود جيد في تطوير الذات، وهذا ما يحقق الأهداف المؤطرة من طرف المؤسسة، وبالنسبة لعدد المجيبين بـ " لا" فقد انعدمت النسبة وهذا دليل على أنهم جميعا يرون أن هذه الدورات إيجابية ومفيدة وضرورية بالنسبة للمؤسسة من جهة والموظفين من جهة أخرى.

* تعليل المبحوثين للسؤال: إذا كانت الإجابة بـ نعم فكيف ذلك.

تمثلت إجابات المبحوثين في أن مثل هذه الدورات تساهم في زيادة الخبرة ومعرفة أفكار جديدة، بالإضافة إلى تحسين الأداء والاتصال وأنها تمنح للعمال كيفية الحوار في المجالات وتنمية أسلوب المناقشة عن طريق تبادل الآراء.

2- النتائج العامة للدراسة:

للاتصال علاقة وثيقة بالعملية الإدارية، من حيث التخطيط وإصدار القرارات وأيضا على مستوى الرقابة.

- تأكد لنا في بداية تحليلنا وجود خلية اتصال في المؤسسة وبنسبة كبيرة وهذا ما يدل على فاعلية الاتصال، ومن هنا تولي المؤسسة (البلدية) إهتماما بالغا للاتصال بدليل أنها وضعت مكتب للعملية الاتصالية وتعتبرها عملية أساسية في تحريك العمل سواء داخليا أو خارجيا.

- تحتوي المؤسسة (البلدية) على لوحات على لوحات إعلانية، ملصقات وتقارير لإعلام الموظفين وبذلك فإن المؤسسة تعتمد استراتيجية واضحة لإعلام الجمهور الداخلي وتوجيههم، كون الاستراتيجية هي فن التسيير بالانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة لتلبية الأهداف ذات المصلحة العامة وتحقيقها عبر تطوير وتنمية العلاقات الانسانية والاجتماعية بين الموظفين ومع الرؤساء والموظفين.

- الاتصال الداخلي في المؤسسة قائم على اتصال نازل بصفة كبيرة حيث يتضمن تعليمات وقرارات وأوامر، والاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول

العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد فعل على التعليمات والأوامر أي قد يتمثل أحيانا في الشكاوي والانشغالات.

- تؤثر وسائل الاتصال في سير العمل في المؤسسة (البلدية) فالبرغم من توفره على شبكة الأنترنت إلا أنه لضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب، وهذا ما يعيق عملية الاتصال لديه، ولكننا لاحظنا أن العامل البشري من أكثر العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومة.

- اعتماد الموظفين على الوسائل السمعية البصرية والوسائل الكتابية على حد سواء، لكن على المؤسسة أن تحاول تطوير وسائلها نظرا لطبيعة نشاطها وخدماتها وذلك لمسايرة التطور من جهة ومواجهة كل التغيرات من جهة أخرى.

- بالنسبة للعلاقات بين الموظفين فالالاتصال ساعد الأفراد على تبادل المعلومات والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم، مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، وبالتالي نستنتج تفعيل الاتصال في الاتجاهين الصاعد والنازل، فهذه العلاقات تعمل على تغذيتهم من خلال مختلف الأوامر والقرارات الصادرة من المستويات الدنيا إلى العليا.

- سوء التفاهم الذي يحدث بين الموظفين عائد إلى المستوى التعليمي والثقافي والاجتماعي وتكوين الفرد، منصب العمل، الصراعات الأخرى داخل المؤسسة، وهو ما يؤثر سلبا على سير المعلومات وعوامل أخرى تدخل كعموقات تؤثر على فعالية الاتصال الداخلي، لكن معظم هذه المشاكل عادة ما تحل بالطرق الودية حسب الأفراد المبحوثين.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة تحاول تحقيق أهدافها باعتباره الناتج النهائي لذلك تكون المؤسسة أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها حسنا ومميزا.

- العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي هي علاقة تأثير وتأثر أي كل ما كان الاتصال فعلا يؤدي دورا حيويا ومؤثرا في أداء العاملين، كل ما كان الأداء حسنا ومستوى الإنتاجية مرتفع.

- يؤكد أفراد عينة الدراسة أن الاتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

3- اقتراحات الدراسة:

- العمل على تشجيع الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.
- العمل على إظهار الود والاحترام للمرؤوسين.
- محاولة الاستماع والإصغاء لمشاكل المرؤوسين.
- العمل على الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز ما هو مطلوب بالأعمال.
- دعم وتطوير شبكة الأنترنت باعتبارها من الوسائل الاتصالية الحديثة.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تدعيم ثقافة الاتصال لدى الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال الدورات التكوينية في مجال الاتصال وذلك ما يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في هذا المجال.
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح والوكالات وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.
- تشجيع العاملين على العمل الجماعي وخلق روح الفريق المتكامل.
- تقوية ثقافة الاتصال الرسمي وتفعيله في مواجهة عيوب الاتصال غير الرسمي.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالدراسة الميدانية لبلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم، ووصلنا إلى أنه بالرغم من توفرها على دائرة الاتصال الداخلي لكنها لا تولي اهتمام كبير لجانب مهم من شأنه أن يدعم الاتصال داخل المؤسسة، وهو ما يتعلق بالدورات التكوينية للعمال وشبكة الأنترنت وهذا ما تم ملاحظته من خلال الدراسة التي قمنا بها والإجابات التي تحصلنا عليها من المجتمع المدروس.

وقد تبين على أن العلاقات من شأنها تفعيل الاتصال الداخلي وبطريقة جد فعالة تزيد من نشاط المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها ولا يمكننا النفي أن الاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة (البلدية) ويؤدي دور حيوي ومؤثر في تحسين الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية للعاملين من خلال إثارة دوافعهم للعمل بنشاط.

خاتمة

الخاتمة:

يؤدي الاتصال الداخلي دورا جد مهم داخل المؤسسة الخدماتية من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم من أجل المصلحة العامة وهذا لتحقيق نجاح المؤسسة، فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة الخدماتية مهما كان نوعه أو نمطه ضمانا لتقديم أداء جيد من طرف موظفيها، مما يساهم في إشراكهم وتحسينهم بالانتماء لها هذا ما يمنحنا الاستقرار والوصول إلى الاهداف التي تصبو إليها.

وبعد الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا أن الاتصال الداخلي له دور كبير في تحسين أداء الموظفين وأن المؤسسة الخدماتية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري لذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجح نحو تحقيق الميزة التنافسية الأساسية للمؤسسة، والاتصال الداخلي بطبيعة الحال يحتاج مجموعة من الوسائل التي يعتمد عليها في نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين سواء كانت وسائل شفوية أو وسائل كتابية أو وسائل إلكترونية.

قائمة المراجع

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، الإتصال ووسائل الإعلام، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 2- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، دب، د.ط، 2009.
- 3- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2012.
- 4- حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال، دار اليازوري، عمان، د.ط، 2009.
- 5- حسن راوية، السلوك المنظماتي، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط، 2001.
- 6- ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2000.
- 7- زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2010.
- 8- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007.
- 9- عمرو غنيم الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة بيروت، د.ط، 1982.
- 10- علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دب، د.ط، د.س.
- 11- عدنان بدري الإبراهيم، الإدارة، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر، عمان، ط1، 2011.
- 12- فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال، وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر، دب، د.ط، د.س.
- 13- فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2003.
- 14- فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، د.ط، د.س.

- 15- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر، مصر، ط1، 2003.
- 16- قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، دب، د.ط، 2010.
- 17- محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال، الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2014.
- 18- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، ط1، 2011.
- 19- مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر والتدريب مصر، ط1، د.س.
- 20- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، دب، ط2، 2006.
- 21- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ط3، 2000.
- 22- نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 23- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، دب، د.ط، 2011.
- 24- نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2012.

ب- المعاجم والموسوعات:

- 1- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، دب، ط1، 2011.
- 2- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط2003، 1.

ج- المذكرات الجامعية:

- 1- إبراهيم الخليل بن عزة، استخدام وسائط الاتصال الجديدة في المؤسسات السياسية ودوره في تنمية الثقافة السياحية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم والاتصال، مستغانم، 2015.

- 2- أحمد حاكمي، واقع الاتصال المؤسساتي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، سعيدة، 2016.
- 3- أمال حجاج، حواء يوزيان، حنان بوزيان، ابتسام مقدم، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، اتصال وعلاقات عامة، ورقلة، 2014.
- 4- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، عنابة، 2009.
- 5- حدّة بوغراب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع مسيلة، 2014.
- 6- حليلة موساوي، دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، خميس مليانة، 2015.
- 7- رزيقة نجعوم، سميرة العمري، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، أم البواقي، 2015.
- 8- زهرة الضب، نجمة تينعمري، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة أعمال، ورقلة، 2013.
- 9- سوسن دلروم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، قالمة، 2017.
- 10- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، إدارة أعمال، المسيلة، 2007.
- 11- شهيرة كواشي، إسمهان ياحي، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، أم البواقي، 2015.
- 12- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، بومرداس، 2010.
- 13- صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، خميس مليانة، 2015.

- 14- عبد الرحمان يوسف، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، أم البواقي، 2014.
- 15- فاطمة دراغو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، عمل وتنظيم، وهران، 2016.
- 16- محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2010.
- 17- نسبية باهي، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، أم البواقي، 2016.
- 18- وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، ورقلة، 2014.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
42	شبكة الاتصال التسلسلية	01
43	شبكة الاتصال الدائرية	02
43	شبكة العجلة	03
44	شبكة الاتصال الكلي " الشمولي "	04

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	80
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	80
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	81
04	يبين إثبات وجود خلية اتصال بالمؤسسة	81
05	يبين إمكانية قيام الخلية ببناء استراتيجية اتصال مسبقة	82
06	يبين فيما إذا كان الاتصال الجيد والفعال يلعب دورا في كسب الوقت وكسب ثقة العمال فيما بينهم	82
07	يبين إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	83
08	يبين رأي المستجوبين فيما إذا كانت وفرة المعلومات تساهم في تحسين أداء المؤسسة	83
09	يبين رأي المبحوثين في وجود صعوبة وعراقيل في الاتصال داخل الإدارة	84
10	يبين اتجاهات الاتصال المعتمد في المؤسسة	85
11	يبين سهولة الاتصال مع الرئيس مباشرة	86
12	يبين دور الاتصال في اتخاذ القرار	86
13	يبين إمكانية حصول سوء تفاهم بين العمال	87
14	يبين تعليل سبب سوء التفاهم	87
15	يبين تقييم طبيعة الاتصال بين الزملاء في العمل	88
16	يبين الوسائل والأليات الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة	89
17	يبين ما إذا كانت الوسائل كافية	90
18	يبين مدى استفادة العامل من رصيد ما تعلمه وما اكتسبه من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع	91
19	يبين مدى استمرارية القرارات النازلة من الهيئة العليا وتأثيرها على الأداء الجيد	91
20	يبين دور اهتمام الإدارة بالعامل في دفعه نحو الإخلاص في العمل	92
21	يبين فيما إذا كان تقييم الإدارة لأداء العامل عملية مهمة	92
22	يبين تلقي عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجاز العمل	93
23	يبين ردود أفعال المبحوثين حول تواجد صعوبات في العمل	93
24	يبين مدى مساعدة الدورات التكوينية في دفعهم نحو تفعيل الاتصال الداخلي	94

فهرس المحتويات

- شكر
- مقدمة: أ-
ب

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1- تحديد الإشكالية: 4-5
2- الفرضيات: 5
3- أسباب اختيار الموضوع: 5-6
4- أهمية الدراسة: 6
5- أهداف الدراسة: 6
6- تحديد المفاهيم: 7-9
7- الدراسات السابقة: 9-12
8- منهج الدراسة: 12
9- مجتمع الدراسة: 12-13
10- عينة الدراسة: 13
11- أدوات جمع البيانات: 13-14
12- مجالات الدراسة: 14

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

- تمهيد: 16
1- مفهوم المؤسسة: 17
2- مفهوم الاتصال المؤسسي: 17-19
3- مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة: 22-23
4- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة: 23-28
5- أهمية وأهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة: 29-34
6- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة: 34-36
7- عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة: 36-38
8- مراحل الاتصال الداخلي في المؤسسة: 38-39
9- أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة: 39-41
10- شبكات الاتصال الداخلي ووظائفها: 42-45
11- دور طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة: 46-48
12- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة: 48-52
خلاصة الفصل: 53

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد: 55
1- مفهوم الأداء الوظيفي: 56-59
2- أهمية الأداء الوظيفي: 59-60
3- أبعاد الأداء الوظيفي: 60-61

62-61	4- أنواع الأداء الوظيفي:
63-62	5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:
67-63	6- تقييم الأداء الوظيفي:
72-67	7- طرق تقييم الأداء الوظيفي ومعوقاته:
73-72	8- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:
75-73	9- مداخل تحسين الأداء الوظيفي:
76-75	10- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:
77	- خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة

79	- تمهيد:
94-80	1- عرض وتحليل ومناقشة الجداول:
95	2- النتائج العامة للدراسة:
97	3- اقتراحات الدراسة:
98	- خلاصة الفصل:
100	- خاتمة:
105-102	- قائمة المراجع:
108-107	- قائمة الأشكال والجداول:
111-110	- فهرس المحتويات:
112	- الملاحق:
	- الملخص:

الملحق

قسم: علوم الإنسانية
شعبة: علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

إستمارة إستبيان حول:

واقع الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الخدمائية دراسة ميدانية ببلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نحن طالبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال تنظيمي في إطار إنجاز بحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال تحت عنوان " واقع الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الخدمائية دراسة ميدانية ببلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم" نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

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

تحت إشراف:

أ/ حمداد صحبية

من إعداد :

- عيسات راضية

- حمزة أمينة

السنة الجامعية 2018/2019

البيانات الشخصية :

س(1) -الجنس : ذكر أنثى

س(2) - السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

س(3) - المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

المحور الأول: واقع الاتصال داخل المؤسسة

س(4) - هل توجد خلية اتصال بالمؤسسة ؟

نعم لا

س(5) - هل تقوم الخلية ببناء استراتيجية اتصال مسبقاً ؟

نعم لا

س(6) - هل الاتصال الجيد والفعال يلعب دور في كسب الوقت وكسب ثقة العمال فيما بينهم ؟

نعم لا

س(7) - هل يمكنك الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؟

نعم لا

س(8) - من وجهة نظرك، هل ترى أن وفرة المعلومات تساهم في تحسين أداء المؤسسة ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ، اشرح كيف ذلك؟

.....

س9- هل تجد صعوبة وعراقيل في الاتصال داخل الإدارة؟

نعم لا

- ما نوع هذه الصعوبات والعراقيل ، أذكرها؟

..... -

المحور الثاني : نوع الاتصال في المؤسسة.

س10- ما هو نمط الاتصال المعتمد في مؤسستكم ؟

من المستوى الأعلى إلى الأدنى من الأدنى إلى الأعلى

س11- هل تجد سهولة في الاتصال مع رئيسك مباشرة؟

دائمًا أحيانًا مطلقًا

س12- هل توافق أن علمية اتخاذ القرار أساسها الاتصال ؟

نعم لا

س13- هل حدث وأن حصل سوء التفاهم بينك وبين زملائك في العمل ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ، فهل هذا راجع إلى:

عدم فهم أحدكما للآخر ضغط العمل وجود تفاوت فكري بينكما

س14- كيف تحكم على الاتصال بينك وبين زملائك في العمل ؟

جيد متوسط ضعيف

- علل إجابتك في كل حالة:.....

.....

س15- ماهي وسائل الاتصال المعتمدة من طرف مؤسستكم؟

❖ وسائل كتابية:

تقارير فاكس ملصقات لوحات إعلانية

❖ وسائل سمعية بصرية:

هاتف بريد إلكتروني الأنترنت

س16- هل هي كافية ؟

نعم لا

المحور الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

س17- هل تستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك؟

دائماً أحياناً نادراً

س18- هل تعتقد أن القرارات النازلة من الهيئة العليا نحو الموظفين تساعد في الأداء الجيد؟

دائماً أحياناً نادراً

س19- هل اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك ؟

نعم لا

س20- هل تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة؟

نعم لا

س21- هل تتلقى عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجازك لعملك ؟

دائماً أحياناً نادراً

س22- هل تعترضك صعوبات اتصالية أثناء القيام بعملك والتي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي؟

نعم لا

س23- هل ترى أن الدورات التكوينية للعمال من شأنها الوصول إلى تحسين الاتصال الداخلي؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، فكيف ذلك؟.....

.....

.....

ملخص:

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات وخاصة الخدماتية منها، فقد انصب اهتمام الكثير من الباحثين والمسيرين على الأثر الذي يتركه على أداء هذه المؤسسات كونه من الضروريات المساعدة على أداء الموظفين، محاولين الكشف عن أهم جوانب الاتصال الداخلي في المؤسسة والأداء الوظيفي في محيط الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المؤسسات وأحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، وتوصلنا إلى أن للاتصال الداخلي أهمية تكمن في تأثيره على الأداء الوظيفي إذ يعتبر جزء من حياة الموارد البشرية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، تحسين، الأداء الوظيفي، المؤسسة الخدماتية.

Résumé

Grace au rôle important de la communication interne dans les sociétés et la gestion de sociétés, les spécialistes et les gestionnaires voient que la communication interne est essentielle dans le progrès, et facilité le travail du factionnaire ainsi que l'administration, sans oublier le rôle important du côté humain dans le progression et d'après cette étude, ou constate que la communication interne est devenue un élément essentiel et important dans tous les domaines et surtout le domaine du travail grâce à ses avantages et ses qualités.

Les mots clés:

- La communication interne.
- L'améliorer.
- La fonctionnalité.
- La société de prestation de service.