

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

شعبة علوم إعلام واتصال

التخصص: اتصال وعلاقات عامة



دور الاتصال الداخلي في تحسيه الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية مستغانم - نموذجاً -

مذكرة تدرج لديك شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة

تحت إشراف الأستاذة:

* بلفوضيل نصيرة

من إعداد الطالبة:

✓ كرماس فاطمة

مذكرة مبرهجة وقابلة للتراجع
رئيساً

أعضاء لجنة المناقشة

- أ/ محراز سعاد.....

- أ/ بلفوضيل نصيرة.....

- أ/ صفاح أمال فاطمة زهراء..... مناقشا

"لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ

نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا

طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ "

سورة البقرة - الآية 286

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الذين أوصى بهما الرحمن في قوله تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا

إياه وبالوالدين إحسان"

إلى كل أحبتي من عائلتي من أكبرهم إلى أصغرهم بدون خصوص

أهدي إلى كل من شجعني في الدراسة وكل من دعمني سواء من الجانب المعنوي أو المادي

إلى كل أصدقائي في المشوار الدراسي وخاصة صديقاتي في السكن الجامعي حيث عشنا معا

تحت سقف واحد تقاسمنا الأفراح والأحزان معا

وستبقى ذكريات لا تنسى ولن يمسحها الزمن.

الشكر والعرفان

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وإمتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين.

- وبعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث نتقدم بالشكر الجزيل إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح وإكمال مشواري الدراسي بالجامعة .

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنتي بإشرافها على مذكرة البحث الأستاذة "بلفوضيل نصيرة" التي لا تكتفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها علي ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن. والشكر إلى كل أساتذة شعبة علوم الإعلام والاتصال.

- كما أتوجه بالشكر إلى كل العمال والموظفين بمديرية التجارة بولاية مستغانم لتعاونهم معي وكذلك أتوجه بالشكر الجزيل إلى زميلتي نوال التي ساعدتني في كتابة المذكرة .

ملخص الدراسة:

- يلعب الاتصال الداخلي دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي حيث تهدف دراستنا إلى الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي داخل مديرية التجارة بولاية مستغانم، ومحاولة التعرف على طبيعة الاتصال السائد داخل المديرية وعلى أهم الوسائل المستخدمة في ذلك. وهل يساهم الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي، وقد استخدمنا منهج دراسة الحالة الذي يتناسب ويتوافق مع طبيعة موضوعنا ، كما استعنا في دراستنا بأداة المقابلة و التي تضمنت مجموعة من الأسئلة الهامة بما يتوافق مع محاور الدراسة إذ تم إجراء المقابلة مع عينة من الموظفين بمديرية التجارة لولاية مستغانم وقد تم تحليلها وتفسيرها وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المديرية قائم على الاتصال الرسمي لحكم طبيعة نشاطها.

- لاحظنا ان نمط الاتصال الساري بالمديرية هو الاتصال النازل حيث تسري فيه التعليمات والتوجيهات والقرارات من المدير إلى الموظفين ، وكذا الاتصال الأفقي الذي يأتي في شكل تبادل المعلومات بين الموظفين إضافة إلى الاتصال الصاعد الذي يظهر من حين لآخر المتمثلة في المقترحات الموجهة من الموظفين إلى المسؤول.

- الموظفون يعتمدون على وسائل الاتصال الشفوية (الهاتف، الاجتماعات، الاتصالات المباشرة (الحوار).

وكذا وسائل الاتصال المكتوبة المتمثلة في الإعلانات والملصقات وعلى الوسائل الإلكترونية المتمثلة في البريد الإلكتروني وهو الأكثر تداولاً داخل المديرية.

- يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول للموظفين وكذا من خلال وسائله التي لها دور كبير ، إذ يساهم في اختصار الوقت و ربح الجهد كما يساعد على إيصال المعلومات بسرعة وفي الوقت المحدد.

- وعليه يمكن القول أن الاتصال فعال داخل المديرية و قد حاز على أهمية بالغة ودور كبير خاصة في أداء الموظفين.

Abstract :

-intercom plays a large role improving functionality where it is intended we studied how internal communication can improve performance the role within the directorate and the attempt to identify the nature of the communication that prevails within the directorate and the most important means used in it and whether the communication contributes improve functionality ,we used the case study approach that matches and the nature of our topic ,the steps to conduct the field study were relied upon in a sample of staff of the department of study has reached staten we also used a tool from the dot data collection tool in our study the interview contains examples of the axes of the study the interview was conducted with a sample of employees at the departartment of commerce of the state of mostaganem and was later analyzed and interprtetrd to reach the result as follows :

-the nature of the internal communication in the directorate to govren the nature of their activity

-the most imortant way to contact the directorate is throught the connection that comes from instructons ,directions and decisions from the manager to the staff ,this is the horizontal connection that comes in the from of information exchange between staff as well as the upstream communication are proposals for action the employees provide it to the administrator

-staff based on oral communication(telephone,meeting,telecom(dialog)),such written means of (advertisements,posters) and electronic means (e-mail)

-intercom contributes to improved functionality through guidance the instruction provided by the official to the employees as well as professional contacts between the employees contribute it is largy in the workflow and through the means of the you have contributed significantly to the good perfomance of your employees and those of you during the receipt of information quicky and at a specified time ,with time and offort

- it can there fore be said that communication within the directorate has been given a lead creat importance and especially significant in the performance of staff though good communication the directorate is on the way to success.

الفهرس

الإهداء

كلمة الشكر والعرفان

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة..... أ - ب

الإطار المنهجي

- الإشكالية.....ص4
- أسباب اختيار الموضوع.....ص5
- أهمية الدراسة.....ص5-6
- أهداف الدراسة.....ص6
- منهج الدراسة.....ص6
- عينة الدراسة.....ص6
- أدوات جمع البيانات.....ص6-7
- تحديد المفاهيم.....ص7-10
- الدراسات السابقة.....ص10-15

الإطار النظري

-الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي

- تمهيد.....
- مفهوم الإتصال الداخلي.....ص18-20
- أهداف الإتصال الداخلي.....ص20-21
- أهمية الإتصال الداخلي.....ص21-22
- شبكات الإتصال الداخلي.....ص22-24

- عناصر عملية الإتصال.....ص28-29
- أنواع الإتصال الداخلي.....ص25-28
- وسائل الإتصال الداخلي.....ص27-28
- معوقات الإتصال الداخلي.....ص30-31
- خلاصة.....

-الفصل الثاني:الأداء الوظيفي

- تمهيد.....
- 1- مفهوم الأداء الوظيفي.....ص34-35
- أنواع الأداء الوظيفي.....ص35-38
- عناصر ومكونات الأداء الوظيفي.....ص38-39
- محددات الأداء الوظيفي.....ص39
- معايير الأداء الوظيفي.....ص39-41
- عوامل الأداء الوظيفي.....ص41
- أهمية الأداء الوظيفي.....ص42
- 2-تقييم الأداء الوظيفي.....ص42-43
- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....ص43-44
- أهمية تقييم الأداء الوظيفي.....ص44
- عملية تقييم الأداء الوظيفي.....ص44-45
- طرق تقييم الأداء الوظيفي ومسؤوليته.....ص45-50
- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.....ص50
- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.....ص51-52
- خلاصة.....

الإطار التطبيقي

- تعريف بمديرية التجارة لولاية مستغانم.....ص55
 - الهيكل التنظيمي ودور كل مصلحة.....ص55-57
 - تحليل المقابلات.....ص57-61
 - النتائج العامة.....ص61-62
 - النتائج مقارنة بالتساؤلات.....ص62
 - توصيات ومقترحات.....ص63
 - الخاتمة.....ص65
- قائمة المراجع
- الملاحق

قائمة الأشكال والجداول والملحق

1- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص22	شبكة العجلة	01
ص23	شبكة السلسلة	02
ص24	شبكة الدائرة	03
ص24	شبكة النجمة	04

2- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
ص48	نموذج المقارنة الثنائية لتقييم أداء العاملين	01
ص59	السمات العامة للمبحوثين	02

3- قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
ص73	دليل المقابلة	01
ص74	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة	02

مقدمة

مقدمة

يعد الاتصال نشاط إنساني حيوي ذو طابع اجتماعي هدفه الأساسي التعبير وإيصال الأحاسيس والمشاعر في كل مكان وزمان، كما أن المنظمة و مهمما كانت طبيعتها لا تقوم إلا بوجود الموارد البشرية التي تحركها، فلا عجب في أن يكون الاتصال من النشاطات الحيوية الضرورية داخل المنظمة مثل بقية أنشطتها إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها.

فالالاتصال الداخلي يعد شريان المنظمة فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة الاتصالات الإدارية الخاصة بها، بل من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، فالالاتصال الداخلي هو عبارة عن عملية حيوية ومستمرة للأفراد والمنظمة يهدف إلى خلق جو ملائم لقيام الأفراد بأداء مهامهم بطريقة أفضل وأحسن على اعتباره أحد العوامل التي تحقق للمنظمة أهدافها إذا على قدر ما يكون الاتصال فعال، يحقق الغرض منه في حسن سيرورة انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، تكون النتائج المتوقعة منه محققة بصفة إيجابية وواضحة في مختلف الاتجاهات، خاصة للربط وتعزيز روح التعاون فيما بين العاملين وبالتالي يؤدي دوره في تحسين أداء المنظمة بأكمله من أجل البقاء والاستمرار التطوير والتميز.

ولذلك فإن المؤسسات في الوقت الراهن بدأت تولي اهتماما كبيرا بالاتصال فنجد مديرية التجارة لولاية مستغانم كونها مؤسسة تجارية تحتاج في نشاطها إلى الاتصال كعنصر محوري داخلها وبين الموظفين سواء بطابعها الرسمي وغير الرسمي الذي يساهم في تطويرها مثل مختلف المؤسسات وفي هذا السياق أردنا تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي وكانت مديرية التجارة لولاية مستغانم نموذجا كموضوع لدراستنا والتي اتبعنا فيها الخطة التالية:

- الإطار المنهجي تطرقنا فيه إلى مجموعة من العناصر تمثلت في الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، وأهدافه والمنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

- الإطار النظري: يشمل فصلين، الفصل الأول يشمل ماهية الاتصال الداخلي وتطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال الداخلي من حيث مفهومه، أهدافه، أهميته، شبكاته، عناصره، أنواعه، وسائله، معوقاته.

أما الفصل الثاني: ويشمل الأداء الوظيفي وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى:

أولاً: مفهومه، أنواعه، عناصره هو مكوناته، محدداته، معايير، العوامل المؤثرة عليه، أهميته

ثانياً: تقييم الأداء (مفهومه، أهدافه، أهميته، عملية التقييم، ومسؤولياته، صعوبات التقييم، إجراءات تحسين الأداء). طرق التقييم

أما الإطار التطبيقي: وهو أهم فصل وقد تطرقنا فيه إلى تعريف مديرية التجارة، الهيكل التنظيمي ودور كل مصلحة فيها، تحليل وتفسير المقابلات، النتائج العامة، نتائج المقارنة بالتسؤلات، التوصيات والمقترحات وفي الأخير الخاتمة وقيمة المراجع والملاحق.

الجانب المنهجي

- الإشكالية :

يعد الاتصال نشاط إنساني ظهر منذ بدء الخليفة يمكن بواسطته توحيد الجهود الجماعية وتسيير المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها وذلك من أجل تحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء عبر مختلف الوسائل الاتصالية سواء كان اتصال خارجي قائما بين المؤسسة وجهودها الخارجية أو الاتصال الداخلي القائم بين مختلف الأفراد و الموظفين داخل المؤسسة.

فالالاتصال الداخلي مبني على أسس وقواعد ومعايير علمية وعملية إذ يجب على العاملين بالمؤسسة أخذها بعين الاعتبار لضمان سير عملية الاتصال بفاعلية ويتجسد ذلك من خلال انسياب الاتصال داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا للسياسة التي تنتجها هذه المؤسسة والتي يطبقها الموظفون، فالموظف يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة حيث يمثل هذا وسيلة وأداة لتحقيق أهدافها في إطار البيئة التي تساعد على قيامه بمهامه .

وتحدد هذه المهام حسب مستوى الأداء الوظيفي لكل موظف انطلاقا من معرفة القدرات وإدراك الأعمال المنسوبة إليه ، و بما أن الأداء مرتبط بالموظف بحد ذاته فالمؤسسة تحاول دائما تسخير له جميع الوسائل والطرق من أجل تحسين أدائه الوظيفي حتى يؤديها على أكمل وجه، فعلى المؤسسات إتباع أنجع السياسات والطرق من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها .

وباعتبار المؤسسات جزء من أنظمة اجتماعية تحتوي على أفراد وأهداف واتجاهات ودوافع مشتركة فقد لا تتناسق بدون وجود الاتصال الداخلي فدوره يظهر جليا من خلال أداء الموظفين فهو يعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن للموظف معرفة ما يطلب منه تأديته بدقة ويمكن اعتبار الاتصال الداخلي رابط مهم يتحكم في تحسين أداء الموظفين لتحقيق الانسجام والتوافق داخل المؤسسة.

ومن بين المؤسسات نجد المؤسسة التجارية التي تعتبر هيئة مكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والإجراءات الخاصة بالتجارة والتي تهدف إلى تأطير وتنسيق النشاط التجاري سواء على مستوى التنظيم أو المراقبة. انطلاقا من أهم الأهداف التي ترمو إليها هذه المؤسسة وخصوصيتها نسعى لدراسة أهمية الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تحسين

الأداء الوظيفي و أخذ من مديرية التجارة لولاية مستغانم كنموذج للدراسة بغرض الإحاطة والتقرب من الموضوع الأكثر ومعالجة الإشكال الآتي :

-ما الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية مستغانم.

- انطلاقا من هذا الإشكال نطرح التساؤلات التالية:

- ما طبيعة الإتصال السائد في المديرية محل الدراسة؟

- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة داخل هذه المديرية؟

- هل يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

2-1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في توسيع معارفنا العلمية في مجال إدارة الأعمال .

- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية.

2-2- الأسباب الموضوعية:

-نقص الأبحاث والدراسات المرتبطة بهذا الموضوع خاصة فيما يخص علاقة الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي- على حسب علم الباحثة -.

-إهمال بعض المؤسسات الاهتمام بالاتصال الداخلي برغم أهميته في تحسين سير المؤسسة

-البحث عن مكانة الاتصال الداخلي وموقعه هيكليا وأهميته في تطوير وتحسين أداء بالمديرية.

- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه الاتصال الداخلي في سبل رفع الأداء الوظيفي في المديرية.

3-أهمية الموضوع:

-تتجلى أهمية البحث من خلال المتغيرات موضوع الدراسة ، فالمتغير الأول يتمحور حول الاتصال الداخلي وتتمثل أهميته في:

-يمكن من خلاله تسيير المؤسسة والعمل على نجاح وتحقيق أهدافها.

-من أهم وأبرز العوامل التي تساعد على التحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها.
-فأما للمتغير الثاني فهو الأداء الوظيفي تتجلى أهميته فيمايلي:
-خدمة إذ يظهر من خلال الأداء الجيد.

- رفع مردودية إنتاج المؤسسة مما يعزز تحقيق أهدافها لزيادة قدراتها على رفع مستوى العمل وتنظيمه .

4-أهداف الموضوع:

كما لا يخفى علينا أن لكل دراسة هدف أو غرض تطمح إلى تحقيقه والعمل على جعله ذوقية علمية، فالدراسة تهتم بإبراز الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ومحاولة التعرف على طبيعة الاتصال السائد داخل المديرية، وعلى أهم الوسائل المستخدمة فيها وكذلك التعرف على مدى الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.

5-منهج الدراسة:

تتطلب كل دراسة أكاديمية الاعتماد على المنهج العلمي الذي ينظمها وهو الدافع للوصول إلي الحقيقة، ومن أجل تحقيق هدف البحث العلمي يجب سلوك الطريق الأسهل للكشف عن هذه الحقيقة وهويمثل المنبع وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على منهج دراسة الحالة، وقع اختيارنا على هذا المنهج نظرا لتلائمه مع طبيعة الموضوع المعالج وهو دراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية مستغانم نموذجا. ويعرفه احمد بن مرسلي بأنه دراسة الظواهر الإعلامية ذات العلاقة بالحاجات الفردية للأشخاص والمجتمعات والمؤسسات والتي تسعى في بحثها إلي التعرف على الخصائص الفردية لها والعوامل الخاصة المؤثرة فيها قصد الحصول على نتائج يمكن تعميمها على الحالات المشابهة لها أو المكونة للمجتمع العام الذي ينتمي إليه⁽¹⁾وعليه فان المنهج الملائم لهذه الدراسات هو دراسة الحالة.

6-أدوت جمع البيانات:

1- أحمد بن مرسلي ،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،ط2،2005،ص226.

إن أدوات البحث متعلقة بنوع المنهج المستخدم في الدراسة وبما اننا استعملنا منهج دراسة الحالة فان الأدوات التي استخدمناها هي المقابلة مع 6 مبحوثين وتعذر علينا استخدام أداة الملاحظة باعتبارها أداة مهمة بجانب أداة المقابلة في هذا المنهج وذلك بسبب جائحة كورونا التي عرقلت بحثنا.

كما أننا استعنا بتحليل مجموعة من الوثائق التي قدمت لنا من المؤسسة محل البحث. تعرف المقابلة كالتالي:

- تعرفها مادلين قراويت: على أنها هي سيرورة البحث العلمي تستعمل فيها سيرورة الاتصال الشفوي لجمع معلومات لها علاقة بالهدف من البحث⁽¹⁾
كما يعرفها موريس أنجرس: على أنها تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة لكنها أيضا تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف على الأشخاص المبحوثين⁽²⁾

7-تحديد المفاهيم

الدور: جمع، أدوار (دور) انتهى دوري: عملي أي ما يخص بي: لا دور لك في هذا العمل: لا شأن لك فيه⁽³⁾.

اصطلاحا: من المفاهيم التي تقترب أكثر من مفهوم الدور في دراستنا هذه نقدم تعريف محمد عاطف غيث: يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا بمعاني مختلفة، فينطق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع لتقييم معياري إلى حد ما من قبل أولئك الذين يكونون في الموقف قبل الآخرين، وهذا التعريف لا يأخذ في اعتباره التفرقة التي أقامها رالف لينتون بين المكانة والدور، يعرف الدور من ناحية أخرى كعنصر في التفاعل الاجتماعي.

1- madeleine grawitz ,methodes des sciences sociales ,France ,daloz,11 edition ,2005,p644

2- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. تر: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة لنشر، 2004، ص197.

3- المعلم بطرس ستاني "محيط المحيط"، قاموس عصري مطول للغة العربية وفيه زيادات كثيرة للمواد الحديثة الداخلية والمعرية، لبنان: دار الكتب العلمية، مجلد 3، 2009، ص412.

-يعتقد رالف لينتون أن المكانة هي مجموعة الحقوق والواجبات وأن الدور هو المظهر الدينامي للمكانة، فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور، وهذا هو التعريف الذي استخدمه بارسونز في مؤلفه "النسق الاجتماعي" و"راد كليف براون" في مؤلفه "البناء والوظيفة في المجتمع البدائي وروبرت ميرتون في النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي". الدور نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه ويقوم لبناء الاجتماعي بتحديد متطلبات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك غيرهم أو سلوكهم الخاص في أوضاع معينة⁽¹⁾.

- كما عرفه أيضا عبد الناصر سليم حامد على أنه نموذج للسلوك الاجتماعي السوي المرتبط بالوضع أو المركز الاجتماعي للفرد، وهو أيضا مجموع السلوكيات المتوقعة والمتفق عليها اجتماعيا بالأداء عمل أو وظيفة معينة، ويتطلب الدور القيام بأفعال وسلوكيات محددة متفق عليها اجتماعيا فالأخصائي الاجتماعي مثلا مطالب من قبل عملائه ومشرفيه وزملاءه بالعمل والتصرف وفق مقتضيات مهنية الموصوفة والمتفق عليها من جانب جميع الأشخاص الذين يعملون في المجال نفسه⁽²⁾.

إجرائيا:

من خلال دراستنا حول مفهوم الدور نعني به على أنه مجموعة من الأفعال والتوقعات التي يؤديها الموظف داخل المؤسسة.

الاتصال الداخلي:

اصطلاحا:

يعرفه إبراهيم عرقوب بأنه عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين⁽³⁾.

1- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع. الأردن: دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط، ص390.

2- عبد الناصر سليم حامد، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص265.

3- ثامر بكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص45.

- يعرفه فؤاد شريف على أنه مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازمة وتوفيرها لاتخاذ قرارات سلمية.

- يعرفه فهمي العطروري "بأنه عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى أي عضو آخر بقصد إحداث تغيير⁽¹⁾.

يقصد به: يمكن أن يعبر عنه بأنه اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليه داخل الهيكل التنظيمي، ومن الممكن التعبير عنه بأنه الاتصال التنظيمي الذي يتم رأسياً وأفقياً داخل المنظمة⁽²⁾.

- يعرفه كتاب العرب بأنه "إنما يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري⁽³⁾.

إجرائياً:

نقصد في دراستنا هذه أن الاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخصاً أو جماعة من أجل تحقيق الهدف للوصول إلى اتصال فعال يضمن تحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن الاتصال الداخلي هو مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها ويمثل الموظفين الجزء الأكبر من التعاملات التي عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه منظماتهم وقياس مدى تأثيرهم بها وبقيمها وعاداتها.

الأداء الوظيفي:

اصطلاحاً:

هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام وقدرة التنظيم والأفراد وقواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية، هو درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير

1- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات- معلومات- القرارات، مصر: الناشر مؤسسة شباب الجامعة، 2007، ص129.

2- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص10.

3- ناصر قاسمي، دليل المصطلحات، علم الاجتماع التنظيم والعمل، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص10.

جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة⁽¹⁾.

- هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهارة وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما ولذلك فالأداء يرتبط بالمهنة فيقال أداء إعلامي⁽²⁾.

إجرائيا:

هو مجهود الفرد داخل المؤسسة من قدرات وإدراك للدور والمهام الموكلة إليه سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا وذلك من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

8-الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى:

- إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ،حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، من إعداد قبائلي حياة،مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2007.

- تطرقت إشكالية البحث إلى نشأة الاتصال وتطوره ثم تناولت أهمية الاتصال الداخلي كعنصر هام لممارسة العملية الإدارية،ثم تحدثت عن المنظمات الجزائرية بمختلف أشكالها وأحجامها وربطها بالاتصال الداخلي وكان التساؤل الرئيسي كالآتي:
ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟
وتفرعت عنه أسئلة فرعية كالآتي:

ما المقصود بالاتصال الداخلي؟ ماهي المكانة التي يحتاجها في المنظمة؟

ما هو المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي؟

ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟

وقد صاغت الباحثة فرضيات الدراسة كالتالي:

لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد؟

1- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، مجلد 1، عمان، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص145-146.

2- ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص10.

تعتبر إستراتيجية الاتصال الداخلي عامل من عوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

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

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

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

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لشرح أهمية الاتصال الداخلي.

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

كما اعتمدت على المقابلة الشخصية مع المسؤول عن دائرة الاتصال في الشركة كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني.

أما فيما يخص الجانب المكاني والزمني: أجريت الدراسة في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات الجزائر، وقد دامت إنجاز هذه الدراسة خمسة أشهر.

توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

نقص الكفاءة الشابة وهذا مايدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة.

بالنسبة لمشاكل الاتصال ليس لها أهمية كأهمية الإستراتيجية الأخرى حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لهذه العملية.

بالنسبة لهذه الدراسة قد ركزت أكثر على إستراتيجية الاتصال التي تعتبر مجموعة من مهارات التسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال الموجودة فيها، من أجل تلبية أهداف

المصلحة العامة"أما فيها يخص الدراسة التي نحن بصددنا فركزنا أكثر على الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في صياغة

الأهمية والأهداف والمجال المكاني والزمني لإجراء الدراسة.

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

2- الدراسة الثانية:

قادري محمد، الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية- بين النظرية والتطبيق- دراسة حالة بمؤسسة الخزف بمغنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2010/2009. تناول الباحث في الإشكالية دراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي وأهمية العملية الاتصالية في المؤسسة. توصل الباحث إلى طرح التساؤل التالي:

هل يمكن اعتبار الاتصال عنصر هام في تسيير المؤسسة وسريان ربط مختلف مصالحها وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها، مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخزف المنزلي بمغنية؟ وتمثلت الأسئلة الفرعية فيما يلي:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟

- ما هي أهم التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

- لماذا تضع المؤسسة في مخططها إستراتيجية اتصالية؟

- ما تأثير تكنولوجيا الاتصال على تسيير المؤسسة؟

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي:

يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص له أهمية بالغة ضرورية لماله من تأثير مباشر وينجم عنه وضع إستراتيجية اتصالية.

إن استعمال تقنيات الاتصال خاصة التكنولوجيا لها تأثير كبير على نشاط وفاعلية المؤسسة وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية، ومحاولة الكشف عن

أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على سير المؤسسة.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة على عمال مؤسسة الخزف المنزلي حيث بلغ عددهم 435 عامل أما العينة المدروسة تمثلت في 87 عامل تم اختيارهم بنسبة 20 من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة.

كما اعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميداني على الاستبيان أي أجره مع عدد من العمال إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال مدة البحث الميداني.

وكان مجاله الدراسي: بالنسبة للمكاني: مؤسسة الخزف المنزلي التافنة مغنية الجزائر.

أما المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في عام 2010.

3- الدراسة الثالثة:

نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح- تقييم أثر الحوافز على مستوى الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين- رسالة ماجستير في إدارة الأعمال- جامعة الأزهر- بغزة 1431هـ/2010م

- تطرق الباحث في إشكالية الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية وتأثيرها على الأداء العاملين وحاول معرفة السلبيات والإيجابيات المرتبطة بالأنظمة والحوافز وكيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف شركة.

توصل الباحث إلى طرح التساؤل التالي:

ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في محافظات قطاع غزة؟

- تناول الباحث فرضيتين هما:

الفرضية الرئيسية وهي كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يبين نظام حوافز فعال ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية الثانية، الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن تساؤل الرئيسي للإشكالية:

- 1- الفرضية الأولى:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05)بين وجود نظام حوافز مادية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- الفرضية الثانية:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وجود نظام حوافز معنوية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- الفرضية الثالثة:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) بين استخدام الشركة للترقيات ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية
- الفرضية الرابعة:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05)يبين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- الفرضية الخامسة:توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الدرجة الوظيفية،الجنس،العمر،الخيرة،المؤهل العلمي).
- وقد هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي
- وقد اعتمد الباحث في هاته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة لمجتمع البحث شملت الموظفين التابعين لشركة الاتصالات بمحافظة غزة في عام2010والبالغ عددهم(440)من العاملين.
- قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية.
- اعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميداني على الاستبيان أي أجراه مع عدد من الموظفين بالإضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال مدة البحث الميداني.
- وكان مجاله الدراسي:بالنسبة للمكاني:شركة الاتصالات بمحافظة غزة،أما المجال الزمني :أجريت هذه الدراسة عام 2010.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في كالتالي:

- 1- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي برغم بأن الشركة تحظى بأعلى الدخول مقارنة بمثيلاتها من الشركات الأخرى.
- وجود ترقيات استثنائية في العمل حسب ما تقضيه المصلحة العامة حين لا يوجد معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في الشركة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الترقيات.
- يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام، وأن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا للشركة يعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها.
- أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يدل على أن الشركة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم ومستوياتهم الوظيفية والإدارية، فالحافز المقدم للموظفين من جراء أدائهم لإعمالهم يتحقق وفقا للجدارة والمثابرة في العمل حيث أن المكافأة تكون نتيجة بذل المجهود وتكون استحقاقا للموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت والأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز والأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الموظفين.

الجانب النظري

الفصل الثاني

الاتصال الداخلي

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال من أقدم الظواهر الإنسانية وتتركز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في نقل أفكار الإنسان ونواياه ورغباته ومعلوماته إلى الآخرين، كما أنها ظاهرة هامة وأساسية في الحياة وأداة ضرورية للتنظيم واستقرار حياة الإنسان الاجتماعية . وكان الاتصال وما زال عاملا مهما في تطور والتغيير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير التطور، اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها لأفراد والجماعات باعتباره أداة من أدوات التغيير والتطور والتفاعل كما اعتبر البعض أن الاتصال الداخلي عبارة عن عملية متداخلة بهيكل التنظيم والرقابة والقيادة وعملية صناعة القرار، ونظر إليه البعض الآخر في كإضافة تنظيمية يساعد فهمها على التعرف على حقيقة الظاهرة التنظيمية ويعتقد الباحثين أن الاتصال واتخاذ القرارات على درجة عالية من الأهمية وإذا لم يكونا متطابقين فمن الصعب فصلهما والتمييز بينهما.

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

1- تعريف الاتصال الداخلي:

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

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

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

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

- هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية⁽¹⁾.

- يعرفه قاموس أكس فورد بأنه "نقل وتوصيل أفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات"⁽²⁾.

- يقصد به أيضا تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات هابطة، صاعدة، أفقية، داخل الهيكل التنظيمي وخارجه⁽³⁾.

- يعرفه أندرسون: "بأنه النقل والاستسلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات".
- يعرفه بعض الكتاب العرب: "إنما يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"⁽⁴⁾.

يعرفه أحمد النواعرة هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو إلى الآخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربط ديناميكي⁽⁵⁾.

- كما يعرفه العلاق بأنه: "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تحقق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا"⁽⁶⁾.

1- قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة شركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007، ص 09.
2- إبراهيم أبو عرقوب، (مرجع سبق ذكره)، ص 17.
3- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2003. ص 16.
4- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط (1). 2011، ص 10.
5- أحمد النواعرة، الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع ك (1)، 2010، ص 14.
6- حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 18.

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

2- أهداف الاتصال الداخلي:

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

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

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

-تقييم الأداء إنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.

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

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

- تحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة وإنجاز الأعمال والمهام.

- تحقيق التفاهم الإداري بين الإدارة و العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا وخلق الثقة والاحترام بينهم.

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

- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.

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

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

3 أهمية الاتصال الداخلي:

- لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال وخاصة الاتصال الداخلي فهو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو لأي تشويه للمعلومات، يعني اضطراب وظائف المؤسسة فهو يعد محور الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركة الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة. وعن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها، ومن جهة أخرى يعد نشاط إداريا وتقنيا وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان الاستقرار في المؤسسة وهو نشاط رسمي في آن واحد⁽²⁾.

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

- فالإداري الناجح لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في مجال الرقابة الإدارية بطريقة جادة ومنتجة وفعالة إلا إذا توفرت له شبكة اتصال جيدة وفعالة بحيث يستطيع عن طريقها يجمع بين كافة أنحاء التنظيم في الوحدة الإدارية⁽³⁾.

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

2- ناصر قاسمي. (مرجع سبق ذكره) ،ص15.

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

توضح كذلك مجلة العلوم الإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي بأهم البواقي أن أهمية الاتصال الداخلي تتعلق كذلك بالفرد العامل في المؤسسة وثقافتها بالنسبة للفرد ففي هذا السياق يقول سيويامي شريف: "إن الاتصال الداخلي: هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد ، فهذه الأخيرة تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه مهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، وهذا يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل ،ويحقق له الرضا الوظيفي.

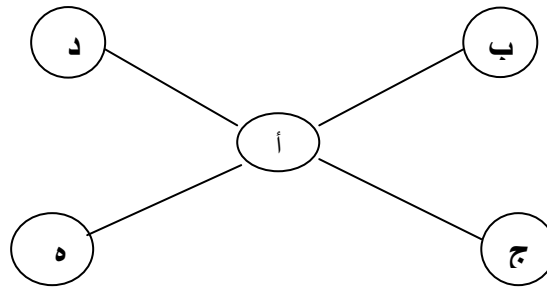
- كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد خبراته ،وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين ،ويتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة.

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

4 شبكات الاتصال الداخلي:

4-1- شبكة العجلة: (2)

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



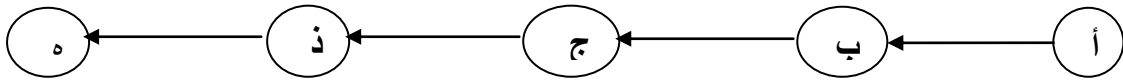
الشكل رقم: (1) يوضح شبكة العجلة

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

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

4-2- الشبكة التسلسلية (السلسلة):⁽¹⁾

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



الشكل رقم: (2) يوضح اتصال السلسلة

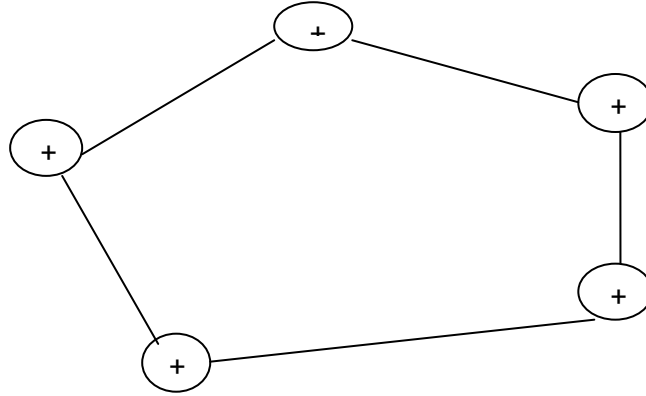
- وهذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات وتضيع الوقت والجهد في أثناء العملية الاتصالية بحيث يبدو أنها تحرص على احترام السلمية والإجراءات الرسمية التي تثقل العملية الاتصالية بحيث أن الرسائل والرد عليها يمر على نفس القنوات ذهاباً وإياباً، وهنا ما يجعل العملية مملة ومتعبة ومضيعة للجهد والوقت وقد تؤدي أحياناً إلى تشويه الرسائل ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد مسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط وأنه يتعرف على ما يفعله بالضبط⁽²⁾.

4-3- شبكة الدائرة:

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

1- ناصر قاسمي، (مرجع سبق ذكره)، ص 23.

2- محمد أبو سمرة، (مرجع سبق ذكره)، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط(1). 2011، ص 42.

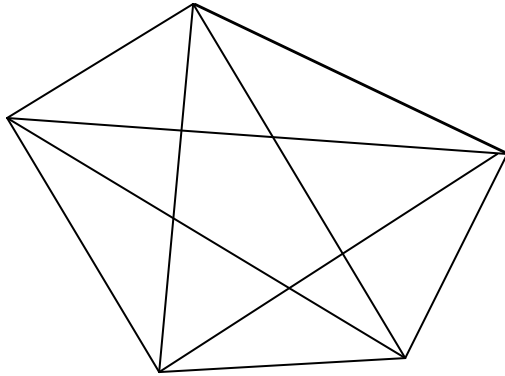


الشكل رقم (3) شبكة الدائرة

4-4 شبكة النجمة⁽¹⁾:

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

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



الشكل رقم (4) الاتصال النجمة

1- أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع 2014، ص 101.

5- أنواع الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء والمعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات و شكايات وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وينقسم الاتصال الداخلي إلى الاتصال الرسمي والغير الرسمي .

5-1-1. الاتصال الرسمي: بحد ذاته ينقسم إلى اتصال الصاعد وآخر نازل وآخر أفقي ونشرهم كالتالي:

5-1-2.الاتصال الصاعد:عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ ،وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء .

5-1-3.الاتصال النازل:هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظم القوانين وأساليب تطوير الأداء وقواعد الجزء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة لتنفيذ القرارات اليومية.

5-1-4.الاتصال الأفقي:هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، أو هو الاتصالات الجانبية التي تنتمي بين أفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة وهي اتصالات تزيد من انسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبين قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها ومناسبة لمستويات إدراكها ومستوياتها المهنية.

وكثيرا ما يلجأ إلى الاتصالات الأفقية نظرا للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة وفي حالة تعقد الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي⁽¹⁾.

1- ناصر قاسمي، (مرجع سبق ذكره)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص10-11.

5-2-الاتصال غير الرسمي:

هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة، ويعتبر الاتصال غير الرسمي أحد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات أوفر وأكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظراً للمرونة التي يتمتع بها والسرعة في نقل الخبر وعدم الخوف من قول كل شيء، وهذه أحد أهم إيجابياته التي يمكن أن تكون في صالح المؤسسة، غير أنه قد ينقلب على المؤسسة سلماً في حال تجاهله من طرف المؤسسة أو محاربتة أو انحرافه عن أهداف المؤسسة بحيث يصبح أداة لصناعة الشائعات ونقل الأخبار الكاذبة وتشويه الحقائق بطريقة تريك الاتصال الرسمي وتعيقه⁽¹⁾.

- هو يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ويعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات⁽²⁾.

يظهر هذا النوع من خلال انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات داخل المؤسسة حول أمور تتعلق بالأفراد وظروف حياتهم ومشاكلهم وأخرى تتعلق بميدان العمل ذاته⁽³⁾.

1-ناصر قاسمي،(مرجع سبق ذكره)، ص11-12.

2- محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال أسس ومفاهيم. الأردن: دار المسيرة للنشر، ط1، 2014، ص165.

3- عزي عبد الرحمان، عالم الاتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص11.

6- وسائل الاتصال الداخلي:

6-1 وسائل الاتصال الشفوية: هي التي يتم بواسطتها تبادل بين المرسل و المستقبل بطريقة مباشرة عن طريق الكلام المنطوق وليست مكتوبة وطرق وسائل الاتصال الشفوي متعددة من بينها:

- المقابلة: تعتبر المقابلة من وسائل الاتصال الشفهي فهي تستخدم بين مستويات التنظيم وذلك قصد حل المشاكل التي تصادف المؤسسة والاستشارة حول مواقف سير العمل⁽¹⁾.

- الاجتماعات: تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركين للفاعل فيها عن طريق المناقشات وتبادل المعلومات في الاجتماعات والمقصود بالاجتماع اشتراك عدد كبير للأفراد في لقاء لتحقيق أهداف معينة⁽²⁾.

- الهاتف: يعتبر الوسيلة الشفوية الأكثر استعمالا وانتشارا داخل المؤسسة نظرا لتمييزها بها إذ يسمح بتبادل الآراء بسرعة وكذا الرد يكون مباشرا⁽³⁾.

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

6-2 وسائل الاتصال المكتوبة: يعتمد هذا الاتصال على الوسائل المكتوبة هي أكثر استعمال وشيوعا في المؤسسات وأكثر ما يميزها أنها يمكن حفظها والرجوع إليها في وقت الحاجة كما تستعين بها أيضا المؤسسات في تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين الرؤساء وموظفيهم ويمكن حصر طرقها فيما يلي:

التقارير: حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير الكتابي مثال: تلك التقارير الإدارية والتقارير التحليلية⁽⁵⁾.

لوحات الإعلانات الداخلية : تعتبر من الوسائل الاتصال المقروءة الموجهة إلي الجمهور الداخلي للمنظمة أي بالقرب من الاستقبال أو في الممرات التي تكثر عليها حركة الموظفين

1- صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، عمان: دار الحامة للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص106.

2- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، القاهرة: الكتب الجامعي الحديث، (د.ط)، 1995، ص83.

3- محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، القاهرة: مكتب الحديث، (د.ط)، 2008، ص197.

4- مرجع نفسه، ص196.

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

وقد يقوم كل قسم بالمنظمة بتركيب لوحة لوضع الإعلانات المتعلقة بها وبموظفيها وقد تكون لوحة الإعلانات على شكل مربع أو مستطيل ويركب عليها أحيانا إطار زجاجي منها لتلاعب الموظفين بمحتواها وتشمل المطبوعات في هذه اللوحة شرح قوانين المنظمة أو الشركة والإعلانات ، أخبار الموظفين الجدد أو الترقيات أو المسابقات والأنشطة الرياضية أو ثقافية أو الاجتماعية للموظفين⁽¹⁾.

المطبوعات: هي التي تكون موجهة نحو جماهيرها الداخلية للمنظمة حيث أن الكلمة المطبوعة أصبحت تحتل مركزا بارزا في الاتصالات وعلى أي منظمة توجد فيها دائرة للعلاقات العامة تكون مسئولة عادة عن إعداد المطبوعات وطباعتها وتوزيعها⁽²⁾.

المجلات: تعتبر من الوسائل المكتوبة إلا أن الجمهور المجلات له اهتماماته ومن أهمها مجلات الأخبار والآراء ومجلات الأعمال والتي تعنى بالأمور الإدارية والاقتصادية ومن مزاياها وصول الرسالة الإعلامية إلى الجمهور المستهدف⁽³⁾.

6-2- وسائل الاتصال الالكترونية:

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

حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين المؤسسات من تبادل البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي مما وفر المال والجهد للمنظمات⁽⁴⁾.

7- عناصر العملية الاتصالية :

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

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

2-مرجع نفسه، ص156.

3-مرجع نفسه، ص153.

4-بشير العلاق وحمد الطائي، إدارة عمليات الخدمة. الأردن: دار الباروني العلمية، ط 1، 2009، ص50، 51.

7-1- المرسل والمصدر: ويقصد به المصدر في الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات أو خبرات معينة⁽¹⁾.

7-2- المستقبل أو المتلقي: وهو الجهة أو الشخص أو مجموعة من الأشخاص التي يرد المرسل أن يوجه إليها الرسالة ويحاول فك رموزها من أجل التوصل إلى التفسير محتوياتها وترك معناها ويقصد بالمستقبل في عملية الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المصدر⁽²⁾.

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

7-3- الرسالة: وهي المضمون الذي يهدف المرسل إلى إيصاله للمتلقي وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني مشتركة بين المرسل والمستقبل وتحويل الأفكار تأخذ أشكال عديدة منها (الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف والأرقام....) فهي مجرد رمز و اختصار لفكر المرسل⁽³⁾.

7-4- الوسيلة هي التي يتم بها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل فمن خلالها يتم نقل المعلومات والمعارف، القيم والعادات من المرسل إلى المستقبل وقد تكون الرسالة صور فيستقبلها المرسل عن طريق حواسه لم يحللها ويفهمها.

- تقوم الوسيلة بدور أساسي ومحوري في عملية الاتصال والمتمثل في نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل سواء كان كل منهما شخصان أو المرسل شخص والمستقبل جماعة أو جماعتين أو المؤسسة ومؤسسات أخرى⁽⁴⁾.

وتعرف كذلك عبارة عن الطريقة التي يتم بها تحقيق عملية الاتصال والتي قد تتم بوسائل مكتوبة مثل الفاكس، مسموعة مثل الهاتف والراديو أو مطبوعة مثل الصحف والمجالات أو مرئية مثل القراءة على مواقع إيميل الأنترنت أو مشاهدة كما على التلفزيون⁽¹⁾.

1- زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2007، ص9.
2- محمد منير صبري فؤاد النمر، أساليب الاتصال الاجتماعي، القاهرة: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، (د.ط)، 1999، ص11.
3- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، القاهرة: عالم الكتب، ط2، 2000، ص26.
4- محمد العمري أبو نجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية. عمان: دار المعرفة الجامعية، (د.ط)، 1996، ص26.

5-7- رجع الصدى أو التغذية العكسية:

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

- رجع الصدى هو الاستجابة التي تصدر عن متلقي الرسالة ويكون الرجوع مستعر ويمكن أن يكون موجهاً نحو عدة مصادر أو غير ملاحظ من قبل الذين حفروا عليه⁽²⁾.

8- معوقات الاتصال الداخلي:

8-1 صعوبة اللغة: فقد تصبح الكلمات المستخدمة من جانب المرسل مصدر القوة أو الضعف في عملية الاتصال، فقد يقوم المرسل باستخدام بعض المصطلحات الفنية المتخصصة التي ربما لا يفهمها المرسل إليه⁽³⁾.

8-2 ضغوطات الوقت: يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمراً شفويًا لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلال المسؤوليات إضافة إلى أن الموظف يسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير⁽⁴⁾.

8-3 معوقات تنظيمية:

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي منشأة أو منظمة عبارة عن مجموعة العلاقات بين مكوناته من أقسام وإدارات ووحدات ومن هذه المعوقات:

- عدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات واستقبالها حتى لا يحدث التضارب وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة.

- يؤدي عدم وجود الهيكل التنظيمي إلى وجود هيكل ضعيف إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات مما يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات (ضعف أو فشل عملية الاتصال

1- محمد أبو سمرة (مرجع سبق ذكره) ص 69.

2- محمد أبو سمرة (مرجع سبق ذكره) ص 75.

3- محمد صاحب سلطان، (مرجع سبق ذكره) ص 167.

4- أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ص 123.

وقصور نظام الاتصال بصفة عامة يمكن أن يكون نتيجة لعدم وجود سياسة واضحة للإدارة وحدوث تداخل بين القائمين بالتغيير والاستشارية بصورة تفوق مسؤولياتها وقدرتها على التنفيذ.

- يؤدي القصور في المعلومات أو عدم وجود مصدر لها من الأساس إلى عجز القائمين بالعمل على الحصول على البيانات اللازمة لأداء أعمالهم⁽¹⁾.

4-8 معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال:بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة وعلى التوصيل الجيد، بمعنى آخر أنها لا تراعي ظروف المحيطة وعوامل وظروف الموقف القائم يمكن كذلك للتكنولوجيا أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الألي⁽²⁾.

5-8 المعوقات النفسية: هي أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء فكل من يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصه وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن تدري وقد تكون هذه المعوقات ذاتية تابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية تابعة من التفاعل وتطور العلاقة بينهما⁽³⁾.

الخلاصة:

مما سبق ذكره نتوصل أن عملية الاتصال الداخلي تبرز كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة ونشاط الإدارة يعتمد على الاتصال ونجاح وفشل المؤسسة يتوقف عنده. وقد تناولنا في هذا

1- الأمين بالقاضي، مجلة العلوم الإنسانية (مرجع سبق ذكره) ص78.

2- الطاهر أجيم. واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتنا منتوري وباجي مخنار نموذجاً، رسالة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع التنموية كلية العلوم الأساسية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، فصل 3 اتصال ومهارات الإدارة الحديثة، جامعة منتوري قسنطينة. 2005، ص260.

3- المرجع نفسه، ص260.

الفصل كل ما هو متعلق بالاتصال الداخلي من أنواعه وعناصره ووسائله التي يعتمد عليها النقل الرسائل وأبرز أهدافه وأهمية وأهم المعوقات التي تعرقل نشاطه.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي:

تمهيد:

إن نجاح المؤسسات مرتبط أساساً بأداء الموظفين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة لأفراد والمؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائماً لارتقاء 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 العمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرفه بدوي: الأداء الوظيفي يعني "هو القيام بأعباء الوظيفة التي هي من مسؤوليات وواجبات الموظف وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل المدرب.

- يعرفه مولينز: هو يعتمد على توقع المكافأة للجهود المبذولة لتحقيق الجهود المرجوة لذلك فإن الرغبة في التعزيز أو المكافأة تؤدي إلى الأداء المرتفع في العمل⁽¹⁾.

- عرفه النسيان هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها⁽²⁾.

- الأداء يعرف بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله التي تتضمن جودة الأداء، حسن تنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة إلى الاتصال والتفاعل مع بقية الأعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص⁽³⁾.

- الأداء الوظيفي: بأنه تنفيذ الموظف لإعماله ومسؤوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها⁽⁴⁾.

- جاء في قاموس إكس فورد: بأن الأداء حدد بطريقتين، طريقة الأداء أو ملاحظة العمل

1- اشروق كاظم جبار، الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدراءهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 2018، ص 38، 13-14.

2- محمد فاضل مصلح، هند محمود معيوف، الأداء الوظيفي وعلاقته بجودة التدريس لمدراء المدارس ومدرسي التربية الرياضية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد 2017، ص 72، 106.

3- سوسن جواد الحسني، دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 2017، ص 286.

4- عفان حسن هادي الساعاتي، ياسر عادل محمود الخفاجي، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 86، 2014، ص 242.

- عرف أيضا على أنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة⁽¹⁾.

2- أنواع الأداء الوظيفي:

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعي، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

2-1 حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي:

- الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ماتملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:⁽²⁾.

- الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني ويتمثل في قدرة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

- فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2-2 حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ- الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو المنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض لأداء الكلي

1- سحنون مصطفى، عمر رويجي قيسة، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، فرع مدية، مجلة المهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي الجزائر، مجلد 2، 2019، ص 24.

2- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم. (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة) مذكرة ماجستير في علوم تسيير المؤسسات الصناعة 2001-2002، جامعة بسكرة، ص 17.

للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

ب- الأداء الجزئي:

- على خلاف الأداء الكلي: فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة⁽¹⁾.

- فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع الأداءات الأنظمة التحتية بتحقيق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

2-3-2 حسب المعيار الوظيفي:

- يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة

- إذن ينقسم الأداء هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: الوظيفة المالية، ووظيفة الأفراد، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، وغير هامن الوظائف.

2-3-1 أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

1- عادل عشي (نفس المرجع السابق) ص 17-19.

2-3-2 أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاج للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات⁽¹⁾.

2-3-4 أداء وظيفة الأفراد:

قبل تحديد ماهية الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا تتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمرارها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسير فعال وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في الوقت المناسب لإنجاز عمله.

- يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- عائد الأفراد.

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد

2-4-4 حسب معيار الطبيعة:

- تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اجتماعية، أهداف اقتصادية، أهداف تكنولوجية، ويمكن تصنيف الأداء إلى أداء اجتماعي، أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي.

2-4-1- الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروط فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى.

1- عادل عشي(نفس المرجع السابق)ص19.

2-4-2 الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنّبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، القيمة المضافة، رقماً لأعمال، حصة السوق، المردودية وتدنّي استخدام مواردها (رأس مال مواد)⁽¹⁾

3- عناصر الأداء الوظيفي:

- يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن إيضاحها بما يلي:

- 3-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والفنية والخلفية العامة التي يمتلكها الشخص عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.
- 3-2- نوعية العمل: تشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء المهنية.
- 3-3- حجم العمل: وتشمل كمية العمل المطلوب إنجازه في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- 3-4- المثابرة: ويتضمن التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب، ومعرفة إن كان هناك حاجة لإشراف والتوجيه⁽²⁾.

4- مكونات الأداء الوظيفي:

4-1- الفاعلية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة للفاعلية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، وتعني أداء المهمات، والأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

فكلما كان الأداء أكثر فاعلية ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وبمعنى آخر هي تحقق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة، كذلك هي تشير إلى إنجاز العمل المطلوب⁽³⁾

4-2- الكفاءة:

تعرف على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر والكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط

1- عادل عشي (نفس المرجع السابق) ص 19.

2- شروق كاظم جابر (مرجع سبق ذكره) ص 1414.

1- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مصر: المجموعة العربية للنشر، ط 2012، ص 74.

جودة الإدارة وتنظيمها وهي حسن الاستفادة من الموارد التي تقرر استخدامها، كذلك فإن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما بشكل صحيح⁽¹⁾

5- محددات الأداء الوظيفي:

يتحدد الأداء من خلال تفاعل ثلاث مكونات أساسية.

5-1- الدافعية التي يمتلكها الفرد: وه الرغبة الفرد للعمل وتظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل.د.

5-2- مناخ العمل: ويتمثل بالبيئة الداخلية المنظمة التي تشمل السياسة والأنظمة الموضوعية فيها وكذلك البيئة الخارجية والتي تتأثر بشكل مباشر بالبيئة العالمية والإقليمية والمحلية.

5-3- القدرة على أداء العمل: فهذه القدرة تمثل مهارة الفرد التي حصلها بالتعليم والتدريب والخبرة السابقة المتعلقة بالعمل⁽²⁾

ويحددها باحثون آخرون فيما يلي:

45- الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للحصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

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

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

6- معايير الأداء الوظيفي:

توجد هناك ثلاثة أنواع من المعايير

1-معايير مخرجات الاداء الفعلية

2-معايير السلوكية

3-معايير الصفات الشخصية

1-مدحت أبو النصر (نفس المرجع السابق)ص74.

2-شروق كاظم جبار(نفس المرجع السابق)ص1414.

3-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية،الدار الجامعية 2003،ص216.

6-1 معايير مخرجات الاداء الفعلية (معايير موضوعية): وتتمثل فكمية الانتاج وتستخدم أساسا للحكم على أداء العامل ويمكن قياسها بعدد الوحدات أو حجم المبيعات أو عدد الطلبات التي يجب أداؤها.

نوعية الانتاج ويحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة الذي يجب على العامل الالتزام به وكذلك تحديد نسبة معينة من المعيب (التلف).

ويلاحظ أننا في هذا النوع من المعايير تركز على مخرجات أداء العاملين من كمية وجودة وفي كلا الحالتين الكمية والجودة يتعين دائما مراعاة لأخذ في الاعتبار العوامل المادية مثل سرعة الآلة أو عدم التنظيم في حالة الكمية أو عدم توافر المواصفات في المواد الأولية أو وجود عيوب في الآلات في حالة الجودة عند اجراء عملية التقييم لأداء الأفراد حتى يكون التقييم موضوعيا وعادات.

6-2 معايير السلوكية: وتشمل هذه المعايير على:

- الالتزام بمواعيد العمل: ويقاس هذا المعيار قيمة الوقت لدى الفرد العمل ويشمل مدى احترام مواعيد الحضور والانصراف والالتزام بالبقاء في موقع العمل مع انجاز الأعمال المطلوب منه انجازها ويمكن العودة الى الكشف الحضور والانصراف للحكم على الفرد العامل .

- معالجة شكاوي الزبائن : وتقيس قدرة العامل على معالجة المشاكل شفويا بشكل اجابي او الرد عليها كتابها خلال فترة محددة من الزمن .

-التزم العامل بقواعد وتعليقات السلامة المهنية:

وهذا المعيار يقيس مدى التزم العامل بقواعد وتعليمات السلامة المهنية شريطة قيام المنظمة بتوفير التدريب اللازم للعاملين ، ويتم التعريف على معدل الحوادث من خلال العودة الى الكشوفات التي تعد لهذا الغرض.

-التعاون مع الزملاء :ويقاس مدى التعاون والاحترام مع الزملاء .

-التعاون مع الزبائن: ويشمل مدى الاحترام الفرض لزبون وقيامه ،خدمته و قدرته على اكتساب زبائن حدد والاحتفاظ بهم.

- الاستخدام الجيد للحقوق المقررة للعامل: ومن الأمثلة على ذلك تعارض الفرد العامل بغرض استنفاد جميع إجازاته المرضية، حتى وإن صحىحاً معافى وهذا يكشف عن عدم الاستخدام السليم للحقوق المقررة.

- قيادة المرؤوسين: ويقيس سلوك الفرد في تعامله مع مرؤوسيه من حيث مدى كونه متسلطاً (دكتاتورياً) وديمقراطياً يمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.

ويلاحظ أن هذه المعايير غير مباشرة، لأنها لا تتصل مباشرة بمخرجات الإنتاج ولكنها تتصل بالسلوك الذي يمارسه العامل للتواصل إلى المخرجات.

3-6- معايير الصفات الشخصية: وتشمل المعايير التالية:

الصدق في مجال العمل: ويقصد به الصدق مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء داخل المنظمة والصدق مع العملاء، سواء في نقل المعلومات أو مواصفات المنتجات أو الأسعار أو مواعيد تسليم الطلبات.

الأمانة: ويقصد بها الأمانة في ممارسة الواجبات والمهام والأمانة على الأموال المنشأة، والأمانة في الكشف عن الأخطاء المالية والإدارية و إصلاحها.

الموضوعية: ويقصد بها عدم التأثر بالاعتبارات لشخصية عند اتخاذ القرار التأثر بالضغط التي قد يتعرض لها الفرد عند اتخاذ القرار .

يلاحظ أن معايير الشخصية لا تصف الأداء لكنها تصف صفات الفرد القائم بالأداء وانه اذا كان متمتعاً بصفات معينة كالصدق والأمانة فان أداءه من الممكن أن يكون ممتازاً وهذه المعايير يتم العودة إليها عند وجود صعوبة في إيجاد معايير مخرجات الأداء أو السلوك الأداء⁽¹⁾

7- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تتعدد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي هي:

7-1- عوامل إدارية تنظيمية تتمثل ب:

- غياب مناخ المناسب الذي يشجع على العمل والإنتاج المتمثلة بتوفر الأدوات والمعدات والأبنية المناسبة والموارد المالية والظروف المناسبة للعمل وغيرها.

1- منصور محمد اسماعيل العريقي ادارة الموالد البشرية .صنعاء :دار الكتاب الجامعي ط2، 2012ص292-293.

- حدود صراعات بين الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم
- عدم تحديد واجبات الموظف وما هو مطلوب منهم وكيفية إنجازهم والمدة الزمنية للعمل المطلوب.

- النقص في التدريب على مهارة العمل.

2-7- عوامل خارجية:

- ظروف السوق والأحوال الاقتصادية.
- التشريعات الحكومية والقرارات التي قد تنصب مع أو ضد عمل المؤسسة.
- الاضطراب السياسي وما يرافقه من تقلبات اقتصادية يؤثر على السوق.

3-7- عوامل شخصية (خاص بالموظف):

- نقص الدافعية للعمل عند الموظفين.
- ضعف شخصية أو قصور في قدراته العقلية.
- تغييره المستمر عن العمل⁽¹⁾

8 أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها النتائج النهائي تحصله جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين مميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يكون اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.⁽²⁾

9- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الأداء لإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات منها تسهيل تنمية وتطوير الفرد

1- شروق كاظم جبار (نفس المرجع السابق) ص 1414.

2- شروق كاظم جبار (نفس المرجع السابق) ص 1415.

،وتحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها، المساعدة في تخطيط القوى العاملة والمساعدة في تحديد مكافأة الفرد.⁽¹⁾

- يعرف أيضا تقييم الأداء هو عملية التي يتم من خلالها تقويم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير التغذية العكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير التنظيمية.

- ويقصد به أيضا هو عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين أداء العمل.⁽²⁾

- يقصد به أيضا عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم، بعبارة أخرى هو عبارة عن معرفة درجة إتقان العامل لأعمال المنوطة به ومدى التزام هو احترامه لسلوكيات العمل ونظمه وقوانينه والنتائج التي حققها.⁽³⁾

1-9-أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- يستخدم تقييم الأداء لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف عديدة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين :

- المجموعة الأولى: هي عبارة عن استخدامات إدارية هي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن الترقية والاستغناء المؤقت والنقل... إلخ كذلك تستخدم نتائج التقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات بالمنظمة وفي تقييم النتائج التدريب وجداول العمل وطرق الإنتاج وهيكل المنظمة ونماذج الإشراف وظروف العمل ومعداته وكوسيلة لتقييم إدارة الأجور والمرتبات بالمنظمة.

- ومن الأمثلة استخدامات تقويم الأداء كوسيلة لتنمية العاملين هو استخدامه لتوصيف نقاط ضعف في الأفراد والتي يمكن التغلب عليها خلال برامج التدريب، كذلك استخدامه كوسيلة لتحسين الأداء العاملين عن طريق إمدادهم بمعلومات عن أدائهم في الفترة السابقة خلال مقابلات تقييم تتم في فترات منتظمة مع رؤسائهم، ويستخدم أيضا كوسيلة لتنشيط وتحفيز

1-بوحولة باديس، قموسهيلة، أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة جديع بتقوت، ولاية ورقلة، عدد 1، 2005، ص 215.

2-كامل بربر. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، (ط1)، 1997، ص 125.

3-عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجمهورية العربية السورية: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 93.

أداء العاملين باشتراك العامل في تحديد أنواع من السلوك الجيد وأهداف يسعى إلى تحقيقها، وكذلك فهو يعتبر وسيلة جيدة لحفز الرؤساء على ملاحظة أداء مرؤوسيهام خلال العام بهدف اكتشاف مواطن الضعف التي تحتاج إلى تنمية وأخيرا فإنه يستخدم كوسيلة لتوضيح نواحي القوة التي يجب تأديتها والاستفادة منها ونواحي الضعف التي يجب التخلص منها.⁽¹⁾

2-9- أهمية تقييم الأداء:

- تعريف العاملين ما إذا كان الأداء خاص بهم مقبول أو لا.
- تعريف الإدارة بمستوى أداء المرؤوسين وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة.
- يكون مستندا رسميا يساعد على تحديد وتصحيح أسباب الضعف الأداء.
- تخطيط التطوير المهني للموظف.
- يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية.
- وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب.
- ويحسن مدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة.
- التقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعظيم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة.⁽²⁾

3-9- عملية التقييم لأداء الوظيفي:

تتضمن عمليات التقييم المراحل التالية:

- تحديد معايير الإنجاز و يتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.
- إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازة في عملية، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.

1- منصور محمد اسماعيل العريقي(مرجع سبق ذكره)ص291.

2- إسماعيل علي بسبوتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، جامعة الأزهر:كلية التجارة.2007/2008،ص255-256.

قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازاته، والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعايير الصحيحة والمقرر في المرحلة الأولى لقياس إنجاز، فمثلا لا نستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعايير للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجاز سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة⁽¹⁾

-مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.
- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية وللبحث في إمكانية وضع حلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم، كإخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلا، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يوجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته وإمكاناته وهذا يصيب مباشرة شخصية الفرد وذاته وخاصة إذا علمنا بأن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع ولهذا السبب يحتاج المدير إلى لباقة و دبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم والعمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم.

-المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة⁽²⁾.

4-9- طرق تقييم الأداء ومسئولياته:

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة:

4-9-1- الطرق التقليدية:

- طرق الميزان والدرجات أو قائمة التقدير: تعد هذه الطريقة من أخرى الطرق وأهلها حيث يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة وبهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء الموظف في هذه الطريقة، بحيث يضع المشرف أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحد أقصى ثم يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقرير الموظف وتكون العلامة النهائية هو مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات⁽³⁾.

1- يزن يتم إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) د، س، ص، 94.

2- كامل برير (مرجع سبق ذكره) ص 120.

3- نور الدين حاروش. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للنشر. (ط) 1، 2011، ص 91.

- طرق الترتيب العام: تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وبموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من مقارنة الموظفين حيث يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم فإنها يتهم أي يقوم بترتيب الموظفين تنازليا مما يؤدي إلى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي.

إن هذه الطريقة لا تعطي صورة دقيقة أو محدودة عن أداء الموظفين كما لأنها تفترض أن الفروق بين الرواتب المختلفة متساوية زد على ذلك حدوث الأخطاء الإنسانية مثل التحيز والتأثر بمركز الوظيفة، هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة الموظفين في مجموعات مختلفة لأنه لا يوجد هناك أساس واضح تستطيع أن تستخدمه في معرفة إذا كان أحسن موظف في المجموعة الأولى ومتساويا في المجموعة الثانية وهنا تكمن صعوبة استخدامها⁽¹⁾. كما توجد صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العاملين وعندما يتساو تقييم أكثر من فرد لاختلال رتبة واحدة⁽²⁾.

- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: بموجب طريقة المقارنة الثنائية يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين، وفي النهاية يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وسميت بطريقة المقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء فرد مع أداء فرد آخر⁽³⁾. مثلا لو كان هناك ثلاث موظفين (أ، ب، ج) فسوف يصبح 3 مقارنات هي:

أ- أفضل من ب

أ أفضل من ج

ب أفضل من ج

فيمكن بيان نتيجة المقارنات في الجدول الموضح في الأسفل .

1- نور الدين حاروش. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للنشر. (ط)1، 2011ص 91.
2- مصطفى نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع (ط)1، 2011ص 92
3- مصطفى نجيب شاويش (مرجع سبق ذكره)ص 92

الجدول (01) نموذج المقارنة الثنائية لتقييم أداء العاملين:

الموظفين	موظف أ	موظف ب	موظف ج
موظف أ		-	-
موظف ب	+		-
موظف ج	+	+	
المجموع	2	0	2-
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

المصدر: محمد أحمد عبد النبي (سبق ذكره) ص 203

تتميز طريقة المقارنة الثنائية بأنها:

- سهولة التطبيق.
- لا تحتاج في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد.
- تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو المكافأة.
- ويعاب عليها أنها لا توجد فيها عوامل محددة للتقييم، كما أنها لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف⁽¹⁾.
- د- طريقة التوزيع الإحصائي: تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها إحصائياً في دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين لتجنب الأخطاء السابقة، ويتفاوت أداء العاملين فيها من الممتاز إلى الضعيف ووفقاً لهذه الطريقة فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون أداء ضعيفاً، بينما الغالبية يحققون أدائهم متوسط⁽²⁾.
- من مميزات الطريقة السابقة أنها: بسيطة في التنفيذ وتتغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقييم، كما يعاب تلك الطريقة أنها:

1- موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة (المفاهيم والأسس). الأردن: دار زمزم للنشر ط1، 2010 ص 171.
2- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان: وائل للنشر (ط) 2، 2006 ص 208-209.

9-4-2. الطرق الحديثة:

ظهرت هذه الأساليب والطرق نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المؤسسة هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن أبرز تلك الأساليب مايلي:

أالإدارة بالأهداف: حيث تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرض أساس هو ميل الموظفين إلى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها، والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم

ب - القوائم المتدرجة: تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة، الفاعلية، ومثال ذلك تقييم أداء الفرد لسلسلة من الأداءات بالشكل التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء ممتاز

ج - الملاحظة السلوكية: حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء الموظفين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الوقت؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات⁽¹⁾.

د - طريقة الأحداث الحرجة: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس الذي تركز عليه في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من حيث نجاحه وإخفاقه وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل⁽²⁾.

9-5- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

- يبدو من المهم تحديد الجهة المؤهلة كمصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء، بصفة عامة توجد خمس مصادر أولية للحصول على معلومات الأداء نذكر منها:

9-5-1. المشرف المباشر: إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإلمام بأداء وسلوك العاملين يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الذي يعلم بجوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين ولديه معلومات الكافية من كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي

1- مهدي حسن زلييف، إدارة الأفراد. عمان: مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، (ط)1، 2010، ص210.
2- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية الأردن: دار المسيرة للنشر (ط)1، 2007، ص90-91.

يترأسه ومع ذلك فإن طريقة تتسم بمزايا منها إعطاء سلطة لرئيس يمكن ممارستها على المرؤوسين كما أنه يشجع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من قبل الرئيس المباشر، من عيوبها إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم كالتحيز والمحاباة⁽¹⁾.

2-5-9. المرؤوسين: ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل، تنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.. إلخ إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل من ناحية أخرى إمداد المرؤوسين بعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة، كما يقوم الرئيس باسترضاء الموظفين الذين يقوم بتقييمهم مما يشوه عملية تقييم⁽²⁾.

3-5-9 زملاء العمل: عندما لا يتمكن الرئيس المباشر من الملاحظة السلوك الفعلي للمرؤوس، فإن الزملاء العمل يستطيعون الحكم على هذا السلوك بدرجة عالية من الدقة وغالبا ما يتوفر لدى زملاء العمل درجة عالية من معرفة بمتطلبات العمل إضافة إلى قدرتهم على مراقبة سلوك الوظيفي على الطبيعة وبتزايد أهمية التماسك على زملاء العمل كمصدر لتقييم في الحالات التي تتأثر فيها نتائج بالعمل الجماعي ومن مشاكل التماسك على زملاء العمل هو تزايد الاحتمالات التحيز خاصة بين الأصدقاء من الزملاء فمن الطبيعي أن يكون تقييم الزملاء للأصدقاء مرتفعا بغض النظر عن مستوى الأداء الفعلي للفرد، وعلى العكس من ذلك قد يكون تقييم الأداء منخفضا في الحالات التي تظهر فيها خلافات أو شقاق بين زملاء العمل، والفرد يتم تقييمه.

4-5-9. الموظف نفسه: يمكن في بعض الحالات الاعتماد على الموظف نفسه في الحصول على معلومات عن مستوى الأداء وهو ما يعرف باسم "التقييم الذاتي" ومن الطبيعي أن يكون هناك نوع من المغالاة في التقييم الفرد لنفسه ويرجع السبب في ذلك إلى أن الموظف يعلم أن نتائج هذا التقييم يمكن أن تؤثر على مستقبله الوظيفي (الترقيات والأجور مثلا). أو أن الموظف غالبا ما يعتقد أن السبب في مستوى أدائه المتدني سببه الغير وليس هو شخصا.

1-سامح عبد المطلب عامر استراتيجية إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الفكر للنشر (ط)1، 2011ص231.
2-خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: وائل للنشر (ط)2، 2006ص208-209.

5-5-9. العملاء: يعتبر عميل المنظمة من المصادر الأساسية لمعلومات تقييم الأداء خاصة في الحالات التي يتعامل فيها الموظف مع العميل مباشرة، ويتميز هذا المصدر بأنه المصدر الأساسي للحكم على السلوك الوظيفي للفرد، وغالبا ما تستخدم المنظمات نماذج مختلفة من استقصاء الآراء العملاء كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات، وقد يعاب على هذا المصدر أنه مكلف⁽¹⁾.

6-9- صعوبات تقييم الأداء:

- يمكن تصنيف هذه المشاكل الذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها .

6-9-1-مشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم للممارسة المهنة التي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي نتائج الحقيقية للعملية ويبعد عن الهدف المسيطر.
- النزعة المركزية وهو أن يميل المقوم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الفرد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- التحيز الشخصي: وهو إنحياز الشخص لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموظف.

6-9-2- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل فيما يلي

- عدم وضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة⁽²⁾.

1- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (الرؤية الاستراتيجية) جامعة القاهرة، كلية التجارة 2003، ص 379.
2- عادل عافية، هيكل الصناعة واثاره على الأداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة المؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال، مذكرة ماجستير لعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001، ص 96-97.

7-9- الإجراءات والمؤشرات تحسين الأداء الوظيفي:

- إجراءات تحسين مستوى الأداء:

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

1-7-9- تحديد الأسباب الرئيسية: لمشاكل الأداء لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن أداء المعايير ان تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الأداء والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيها اذا كانت العملية قد تمت بموضعية وهل ان انخفاض الداء عائد للعاملين وان ندرة المواد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما وان الصراعات بين الأداء والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة والفعالية تعكس المهارات وقدرات التي يتمتع لها العامل اما الدوافع فتتأثر بالعديد من التغييرات الخارجية مثل الأجر والحوافز الإضافية إلى المتغيرات الذاتية(الحاجات)والإشراق ونوعية التدريب وظروف العمل.....الخ

إن غياب عامل واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عن تحديد أسباب انخفاض في الأداء⁽¹⁾.

9-7-2- تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:

تتمثل خطة العمل الأزيمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لهل للتعاون بين الإدارة من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والأداء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم سرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء⁽²⁾.

1- وسيلة حمداني، إدارة الموارد البشرية، قالمه:مديرية النشر الجامعية ط1، 2004، ص123.
2- إيناس فؤاد نوازي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين ومشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مكة المكرمة، دار القرى، 2007، ص134.

9-7-3. الاتصالات المباشرة:

- الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.
- ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:
- تحسين الموظف وهو أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:
 - التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي من الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها
 - التركيز على ما بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى الزيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بالشكل ممتاز
 - الربط الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب
 - تحسين الوظيفة أن التغيير في مهام الوظيفة يوضح فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها وبالتالي فعن تحسين الوظيفة يعطى دفعا للفرد لاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف⁽¹⁾.

1- محمد ابنغال. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام، الرياض: دار العلوم، ط1، 2005، ص78.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل يتم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة الأنشطة والأهداف التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه من مكوناته وعناصره ومحدداته وأهميته، وكما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء تطرقنا إلى طرق التقييم ومسؤولية التقييم وأبرزنا أهمية وأهداف عملية التقييم وأضفنا الإجراءات المتخذة لتحسين الأداء.

الفصل الرابع

الجانب الميداني

تعريف بمديرية التجارة لولاية مستغانم

-تعتبر مديرية التجارة هيئة حكومية مكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والإجراءات الخاصة بالتجارة لولاية مستغانم والتي تهدف أساسا لتأطير النشاط التجاري بالولاية سواء على مستوى التنظيم أو المراقبة، تقع بالحي الإداري 348م مسكن بخروبة مستغانم وهي تابعة للمديرية الجهوية للتجارة المتواجدة "بئر الجير" وهران وهي بدورها تابعة لوزارة التجارة وهذا وفقا لمرسوم التنفيذي رقم 11-09 المؤرخ في 15 صفر 1432 الموافق ل20 يناير سنة 2011 والذي تضمن تنظيم وزارة التجارة وصلاحياتها ومصالحها وعملها الخارجي سنة 1992 كانت المديرية تحت اسم مديرية المنافسة والأسعار والتي كانت تحت وصاية وزارة الاقتصاد آنذاك (وزارة التجارة حاليا). ومنذ سنة 2013 أصبحت تسمى بمديرية التجارة التابعة لوزارة التجارة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة:

يشمل الإطار التنظيمي لمديرية التجارة على (05) خمسة مصالح:

01/ مصلحة الملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

يتكون من المكاتب التالية: مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات، مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة، ومكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.

مهامه:

- يقوم بضبط وتنظيم و تأطير السوق وفقا لقوانين سارية المفعول ومراسيم تنفيذية
- معالجة ظاهرة التجارة الغير الشرعية
- متابعة الأنشطة المقننة

- الحرص على تنظيم الأنشطة التجارية بصفة عامة

02/ مصلحة مراقبة الممارسات التجارية بصفة عامة:

تتكون من: مكتب مراقبة الممارسات التجارية، مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة ومكتب التحقيقات المتخصصة.

مهامه:

- تطبيق محتوى القانون 02-04 المعدل والمتمم المتعلق بالممارسات التجارية.

03/مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

يتكون من :مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات، مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية ومكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.

مهامه:

- مراقبة وفتح تحقيقات حول أنشطة المواد الصناعية.
- مراقبة وفتح تحقيقات حول أنشطة المواد الغذائية.
- توعية وتحسين المستهلكين والمهنيين بالتنسيق مع جمعياتهم.

04/مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تتكون من:مكتب منازعات الممارسات التجارية، مكتب منازعات قمع الغش،ومكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

مهامه:

- تسجيل المحاضر والتسوية الإدارية والإحالة على العدالة.
- محاضر الغلق والفتح وإعداد حصيلة قمع الغش.
- تحصيل الأحكام وتسديد الغرامات.

05/ مصلحة الإدارة والوسائل

وتضم:مكتب المستخدمين والتكوين،مكتب المحاسبة الميزانية والوسائل،ومكتب الإعلام الألي والوثائق والأرشفيف.

مهامه:

- متابعة المسار المهني للموظفين واقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى.
- التكفل بأجور الموظفين، تسيير النفقات وجرد العتاد والممتلكات.
- تنظيم وتسيير الرصيد الوثائقي والأرشفيف.
- تقديم مساعدات للمصالح والمكاتب الأخرى: كالصيانة، الأجهزة وتثبيت البرامج.
- زيادة علة المصالح الخمسة هناك أربع(04) مفتشيات إقليمية للتجارة موزعة على مستوى الدوائر والتي بدأت في الخدمة كالآتي:
-بوقيرات سنة 1997.

- سيدي علي سنة 1997.

-عين تادلّس سنة 2011.

- عشعاشة سنة 2012.

وكذلك هناك مفتشيتين الأولى على مستوى ميناء مستغانم، والثانية على مستوى مفتشية الميناء الجاف وذلك لمراقبة المنتوجات المستوردة.

- تحليل المقابلات:

- عرض دليل المقابلة:

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي سائد في المديرية

1- هل يتم التواصل بينك وبين مسؤولك؟

2- هل يتم التواصل بينك وبين زملائك بالعمل؟

3- ما هي أهم وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة بالمديرية؟

4- هل أنت راض عن مستوى جودة وسائل الاتصال داخل المديرية؟

5- هل تواجه صعوبات في الاتصال داخل المديرية؟

المحور الثاني: مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية

1- هل أنت راض عن أدائك المهني؟

2- هل توفر لك المديرية جو العمل يساعدك على أدائك الجيد؟

3- هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤوليك في تقديم أداء جيد؟

4- ما هي وسائل الاتصال الداخلي التي تساعدك في عملك؟

5- ما هي مقترحاتكم من أجل تطوير الاتصال داخل المديرية؟

- تحليل دليل المقابلة :

- الجدول يمثل المبحوثين الذين أجرينا معهم المقابلات:

رقم المبحوث	الجنس	المستوى التعليمي	المنصب	الخبرة
01	أنثى	جامعي	كاتبة مديرية	10 سنوات
02	ذكر	جامعي	تجارة دولية	12 سنة
03	أنثى	جامعي	مهندس دولة في الإعلام الألي	سنة واحدة
04	ذكر	جامعي	رئيس مكتب مستخدمين وتكوين	10 سنوات
05	أنثى	جامعي	عون في مديرية التجارة	7 سنوات
06	أنثى	جامعي	أرشيف	8 سنوات

المحور الأول: طبيعة الاتصال داخل المديرية

السؤال الأول: هل يتم التواصل بينك وبين مسؤولك؟

- معظم إجابات المبحوثين (1،2،3،4،5،6) صرحوا بأنه هناك تواصل بينهم وبين مسؤولهم وهو مبني على علاقات جيدة إذ لا تخلو أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها من عملية الاتصال لأن وجوده ضروري فهو يقوم بنقل الآراء والأفكار والقرارات والمقترحات بين الموظف ومسؤوله.

- وهذا ما أكده المبحوث رقم(05) ،أنثى ،مستوى التعليمي جامعي،تخصص عون في مديرية التجارة، الخبرة 7 سنوات، بقولها"بطبيعة الحال يتم التواصل بيننا وبين المسؤول ذلك أن نتلقى توجيهات وقرارات من المسؤول كما نقتراح في بعض الأحيان اقتراحات إلى المسؤول أيضا وعلاقات العمل تعتمد على الاتصال فهو ضروري من أجل السير الجيد للمديرية.

السؤال الثاني: هل يتم التواصل بينك وبين زملائك بالعمل؟

- تجلت أغلب الإجابات للمبحوثين(1،2،3،4،5،6) أن هناك تواصل بينهم وبين زملائهم بالعمل وهو مبني على علاقات عمل جيدة وأن طبيعة العمل تفرض عليهم عملية التواصل لأنه ضروري لنقل الأفكار والتشاور في الأمور المهنية العالقة من أجل سير عمل بالمديرية وهذا ما أكده المبحوث رقم(01) أنثى، مستوى التعليمي جامعي، منصب كاتبة مديرية، الخبرة 10 سنوات بقول"نعم أكيد هناك تواصل بيننا وبين زملائنا بالعمل والتواصل بيننا بعثة سير مهام وعمل المديرية.

السؤال الثالث: ما هي أهم وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المديرية؟

- من خلال مجمل إجابات المبحوثين (1،2،3،4،5،6) اتضح أن من أهم وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المديرية هي الهاتف والبريد الإلكتروني. غير أن هناك مبحوثين أضاف وسائل أخرى على غرار الهاتف والبريد الإلكتروني وهي الاجتماعات والإعلانات والملصقات والاتصالات المباشرة (الحوار).

وهذا ما أوضحه وصرح به المبحوث رقم 5، أنثى ، مستوى التعليمي جامعي، المنصب عون في مديرية التجارة ، الخبرة 7 سنوات بقول "أن أهم وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة بالمديرية هي الهاتف والبريد الإلكتروني والاتصال المباشر (الحوار) والإعلانات والملصقات. فهم أكثر استعمال في عملية التواصل لتقل المعلومات والقرارات داخل المديرية".

السؤال الرابع: هل أنت راض عن مستوى جودة وسائل الاتصال داخل المديرية.

- صرح المبحوث (2،3،4،5،6) على أنهم راضيين عن مستوى جودة وسائل الاتصال وعلى أنها تسير بشكل كبير، عملية الاتصال فهي تساهم اقتصار الوقت وكذا بذل الجهد فهي تساعدهم في توصيل المعلومات في أي وقت ومن أي مكان.

- لكن هناك من يخالف هذا الرأي حيث صرح المبحوث رقم (01) أنثى ،المستوى التعليمي جامعي، المنصب كاتبة مديرية، الخبرة 10 سنوات بقول "أن غير راض عن مستوى جودة وسائل الاتصال داخل المديرية وصرح يجب تطوير من هاته الوسائل وجعلها أكثر حداثة. هذا يفسر بأنه هناك وسائل اتصال بطيئة في إيصال المعلومات والقرارات.

السؤال الخامس: هل تواجه صعوبات في الاتصال داخل المديرية؟

- اتفق أغلب المبحوثين (1،2،3،4،5،6) في تصريحاتهم أنه لا يواجهون أي صعوبات في الاتصال داخل المديرية وأن عملية الاتصال تسير في وتيرة متوازنة وهذا يوضح أن الاتصال جد فعال في المديرية وأن التواصل متبادل يخلو من كل أشكال التوتر وهذا عامل نجاح للمديرية.

المحور الثاني: مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية؟

السؤال الأول: هل أنت راض عن أدائك المهني؟

- تبين لنا من خلال ما صرح به المبحوثين (1،2،3،4،5،6) على أن أغلبيتهم راضيين عن أدائهم المهني وأنهم يؤدون عملهم على أكمل وجه وهنا من يؤدي عمل فوق مهام المرفقة أي يؤدي عمل إضافي على المنسوب له وهذا وما أكده المبحوث (3) أنني ،مستوى جامعي،منصب مهندس دولة في الإعلام الألي صرح بقول"أكيد وبشدة أنا راض عن عملي وأعمل فوق مهامي المرفقة".

من هنا يتضح أن الموظفين يؤدون مهام ويسهرون على سير عمل ونجاح المديرية.

السؤال الثاني: هل توفر لك المديرية جو العمل يساعدك على أدائك الجيد؟

- صرح المبحوثين(1،2،4،6) بأن المديرية توفر لهم جو العمل يساعدهم على أداء جيد لمهامهم يتضح أن هناك بيئة عمل منظمة تساعد الموظفين على استغلالها في إنجاز المهام الموكلة لهم.

- في حين أن صرح مبحوثين رقم(3،5) بأن المديرية توفر جو عمل نوعا ما ليس دائما يكون جو يساعد في العمل وبأنهم أحيانا يواجهون عوائق تقف حاجز أمام قيام بعملهم هذا يوضح أن عملية الاتصال قد يتخللها أحيانا عوائق تعكر جو العمل.

السؤال الثالث: هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء جيد؟

- صرح المبحوثين (1،4،5،6) بأن نعم تساعدهم التوجيهات والتعليمات من طرف مسؤول وهذه التوجيهات والتعليمات تدرج ضمن الاتصال النازل بمعنى أنه يساعد في تحسين أداء الموظفين داخل المديرية فهو يلعب دور هام في إنجاز العمل وفق التعليمات دقيقة ومحدد وهو ضروري لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتوضح الأعمال الموكلة للموظفين.

- وهذا ما أكده المبحوث رقم(01) أنني، مستوى التعليمي جامعي،منصب كاتبة مديريةية،الخبرة 10سنوات قائل:نعم تساعدنا التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤول في تقديم أداء جيد"

- فأما المبحوثين رقم(2،3)فقد صرحوا بأن أحيانا تساعدهم التعليمات والتوجيهات مقدمة من طرف المسؤول في تقديم أداء جيد،فهذا يوضح بأن أحيان قد يواجه الموظفين صعوبة في فهم

تعليمات الموجهة لهم ، فهذا ما أكد المبحوث رقم (03) أنثى منصب مهندس دولة في الإعلام الألي ،الخبرة سنة واحدة القائل بأن" أحيانا لا تساعدنا التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول"

السؤال الرابع: ما هي وسائل الاتصال التي تساعدك في عملك؟

- صرح المبحوثين (1،2،3،5،6) على أن من بين وسائل الاتصال المساعدة في أداء العمل هي البريد الإلكتروني هي المساعدة في التواصل مع المسؤول ومع زملاء بالعمل هي وسيلة تقتصر في الوقت وأقل جهد كما أضاف المبحوثين(4،5) بالإضافة إلى البريد الإلكتروني هناك الهاتف والاتصال المباشر (حوار) فهم أيضا يساعد في تبادل وجه نظر حول العمل وهذا يوضح أن لوسائل الاتصال دور في تحسين أداء الوظيفي بالمديرية.

السؤال الخامس: ما هي مقترحاتكم من أجل تطوير الاتصال داخل المديرية؟

- صرح المبحوثيين (2،3،6) بأن ليس لهم مقترحات من أجل تطوير الاتصال داخل المديرية وهذا يوضح بأن المديرية تسير في بيئة منظمة تخلو من أي نقائص.

- في حين أن المبحوثين رقم(1،4،6) فقد اقترحوا في تصريحاتهم على أن يجب توفير المزيد وسائل اتصال الحديثة لأن المديرية تشهد نقص في وسائل الاتصال وهذا لأن كل ماكان هناك عدد كبير من وسائل كل مازاد في تحسن عمل الموظفين وكل ما ساهم في مزيد من النجاحات للمديرية.

النتائج العامة:

- من خلال دراسة الميدانية توصلت إلى مجموعة من النتائج كان أهمها مايلي:
- 1- بالنسبة للمحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المديرية.
- معظم الموظفين يتصلون مع مسؤولهم.
- أغلبية الموظفين يتواصلون مع زملائهم في العمل.

- من أهم الوسائل الاتصال المستخدمة في المديرية هي الوسائل الكتابية متمثلة في الإعلانات والملصقات والوسائل الشفوية الهاتف والاجتماعات والاتصالات المباشرة (الحوار) والوسائل الإلكترونية والبريد الإلكتروني.

- أغلب الموظفين راضين عن مستوى جودة وسائل الاتصال داخل المديرية.

- لا يوجد الموظفين صعوبات في الاتصال داخل المديرية حسب مصرحو به.

2- بالنسبة للمحور الثاني: مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.

- أغلب الموظفين راضين عن أدائهم المهني بالمديرية.

- يساعد جو العمل في المديرية على تقديم أداء جيد.

- غالبا تساعد التوجيهات والتعليمات المقدمة من المسؤول في تقديم جيد من طرف الموظفين.

- الوسائل الاتصال التي تساعد الموظفين في عملهم هي البريد الإلكتروني والهاتف والاتصالات المباشرة (الحوار).

- نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات:

- ما هي طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المديرية؟

الاتصال الداخلي في المديرية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه، حيث نجد أن نمط الاتصال السائد في المديرية هو الاتصال النازل في شكل تعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من طرف المسؤول بخصوص المهام الموظفين وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانا بشكل مقترحات بخصوص المهام وكذلك الاتصال الأفقي الذي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل النظر حول العمل ويسهل سير العمل.

- ما هي الوسائل المستخدمة في المديرية؟

يعتمد الموظفون على وسائل الاتصال الكتابية المتمثلة في الإعلانات والملصقات وعلى وسائل الاتصال الشفوية المتمثلة في الهاتف والاتصالات المباشرة (الحوار) والاجتماعات وأيضا وسائل الاتصال الإلكترونية المتمثلة في البريد الإلكتروني.

- هل يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي؟

يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين المرتبطة بمهامهم والتي تعد نوعا ما من الاتصال النازل، وكذلك تساهم وسائله في سير عمل بشكل كبير من خلال تبادل المعلومات بين الموظفين بالمديرية حول العمل في وقت قصير وبأقل جهد وعليه يمكن القول أن الاتصال الداخلي فعال لعمل على تحسين أداء الوظيفي.

- توصيات ومقترحات:

- بناء على ما توصل إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته نقترح بعض من المقترحات وهي كالتالي:

- تسخير مختلف أنواع وسائل الاتصال التنظيمية والتكنولوجيا الحديثة.

- تشجيع العاملين على العمل الجماعي وخلق روح الفريق المتكامل والمترابط.

- تعزيز إجراء دورات تكوينية للموظفين من أجل رفع وزيادة من قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

- إعطاء فرصة للعاملين بتقديم اقتراحات لتحسين أو تطوير جوانب معينة من نشاط المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة:

يؤدي الاتصال الداخلي دورا جد مهم داخل المؤسسات الإدارية من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم من أجل المصلحة العامة وهذا لتحقيق نجاح المؤسسة الإدارية(المديرية).

فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة الإدارية مهما كان نوعه ونمطه ضمان لتقديم أداء جيد من طرف موظفين مما يساهم في إشراكهم وتحسيسهم بانتماء لها هذا ما يمنحها الاستقرار والوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها وبعد الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا الاتصال الداخلي له دور كبير في تحسين الموظفين وأن المديرية تركز بدرجة على المورد البشري(الموظفين) ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو ضمان السير الحسن للمديرية وبطبيعة الحال يحتاج الاتصال الداخلي إلى مجموعة من الوسائل التي يعتمد عليها في نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين بكل أنواعها سواء شفوية أو الكتابية أو الوسائل الإلكترونية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- المعاجم والمصادر والموسوعات:

1- القرآن الكريم

2- المعلم بطرس ستالي "محيط محيط" قاموس عصري مطول للغة العربية وفيه زيادات كثيرة للمواد الداخلية ومعرفة-لبنان: دار الكتب العلمية، مجلد 3، 2009.

3- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، عمان: دار الفجر للنشر والتوزيع 2003.

- الكتب باللغة العربية:

4- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2005.

5- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودور في التفاعل الاجتماعي، الإرادة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2011..

6- أحمد نواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، 2010.

7- أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

8- إسماعيل علي بيسوني، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، جامعة الأزهر، كلية التجارة بنين، 2007.

9- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات القرارات. مصر: الناشر مؤسسة شباب الجامعة، 2007.

10- بشير العلاق وحميد الطائي، إدارة عمليات الخدمة، الأردن: دار الباروني العلمية، ط2009، 1.

11- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2009.

- 12- خيرى خليل الحميلي ، الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية . القاهرة : المكتب الجامعي الحديث (د ط) 1995
- 13- خالد عبد الرحيم الهيبي إدارة الموارد البشرية ،مدخل إستراتيجي، عمان: وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010
- 14- خضرة كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة ،إدارة الموارد البشرية.الأردن: دار الفكر للنشر، ط1، 2011
- 15- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية.مصر : دار الجامعية، 2003
- 16- زهير إحدان ،مدخل لعلوم الإعلام والاتصال. الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2007
- 17- زيد منير عبوي، فن الإدارة والاتصال. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، 2008
- 18- عزي عبد الرحمان ،عالم الإتصال، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية 1992
- 19- عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية(رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة كلية التجارة، 2003،(كتاب إلكتروني pdf
- 20- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. الأردن :دار الفكر للنشر، ط1، 2011
- 21- صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، عمان: دار الحامد لنشر والتوزيع، ط1، 2007
- 22- فضيل دليو إتصال – مفاهيمه- نظرياته- ووسائله. القاهرة :دار الفجر للنشر والتوزيع 2003
- 23- فريد كورتل ، إلهام بوغليطة، الإتصال و إتخاذ القرارات.الأردن: دار المعرفة للنشر والتوزيع ط1، 2001.
- 24- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ط1، 1997
- 25- لمياء، مرتاض نفوسي. تقنيات البحث الكيفي: المقابلة، الجزائر :دار هومة، 2017

- 26-موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون.الجزائر: دار القصة للنشر ، 2004.
- 27- محمد أبو السمرة، الإتصال الإداري والإعلامي. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع ط1،2011
- 28- محمد صاحب سلطان، مبادئ الإتصال الأسس والمفاهيم. الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط1،2014
- 29- محمد العمري أبو نجا، الإتصال في الخدمة الاجتماعية .عمان:دار المعرفة الجامعية(د ط)،1996
- 30- محمد منير صبري ، فؤاد النمر، أساليب الإتصال الاجتماعي.القاهرة : المعهد العالي للخدمة الاجتماعية (د ط)1999
- 31- محمد عبد الحميد ، نظريات الإعلام وإتجاهات التأثير ، القاهرة: عالم الكتب ط،2،2003
- 32- محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، القاهرة :عالم الكتب 1991
- 33- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز. مصر: المجموعة العربية للنشر ط،1،2012
- 34- محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الاجتماعية، القاهرة : مكتب الجامعي الحديث، 2006
- 35- مهدي حسن زليف إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان :مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع،ط1،2010
- 36- محمد ابن الغالب،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام،الرياض:دار العلوم ط1،2009
- 37- منصور محمد إسماعيل العريفي،إدارة الموارد البشرية،صنعاء:دار الكتاب.2012
- 38- مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد. عمان:دار الشروق للنشر والتوزيع ط،1،2011

39- موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة (المفاهيم والأسس). الأردن: دار زمزم للنشر ط1، 2010.

- كتب باللغة الفرنسية:

-
Madelainegraurtz ,methodessaencesociales,France :daloz,11 edition ,
2005

- الرسائل الجامعية:

41- الطاهر أجعيم، واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية جامعة المنتوري وباجي مختار نموذجاً، رسالة دكتوراة الدولة في علم الاجتماع والتنمية، جامعة المنتوري قسنطينة، 2005

42- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة ماجستير في علوم تسيير المؤسسات الصناعية جامعة بسكرة.

43- قبائلي حياة ، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة حالة شركة الوطنية لإنجاز القنوات ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس، 2007

- مجالات ومقالات:

44- بوحلوة باديس، قمو سهيلة، أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية) ،مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة جديع بتقوت ، ولاية ورقلة عدد، 1، 2005

45- سوسن جواد الحسيني ، دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد، 50، 2017

46- شروق كاظم جبار الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدرائهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوي والإنسانية جامعة بابل، العدد 2018، 38

47- عفاف حسن هادي الساعاتي، ياسر عادل محمود الخفاجي، الثقافة المنظمة وأثارها في تعزيز الأداء الوظيفي في بحث شركة صناعات الأصباغ الحديثة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد 20، العدد 86، 2014.

- 48- الأمين بالقاضي . الإتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014
- 49- عادل عافية ، هيكل الصناعة واثره على الأداء المؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2002)،مذكرة ماجيستر لعلوم الاقتصادية،جامعة محمد خيضر

قائمة الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

دليل المقابلة

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في اتصال وعلاقات عامة تحت عنوان "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية التجارة ولاية مستغانم" يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة بكل دقة ومصداقية ونعدكم أن المعلومات لن تستعمل إلا لغرض علمي ولكم كل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف:

– د بالفوضيل نصيرة

إعداد الطالبة

فاطمة كرماس

السنة الجامعية: 2019-2020

السمات العامة

- الجنس:
- المستوى التعليمي:
- الوظيفة والمنصب:
- سنوات الخبرة:

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي

- 1- هل يتم التواصل بينك وبين مسؤولك
- 2- هل يتم التواصل بينك وبين زملائك بالعمل؟
- 3- ما هي أهم وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المديرية؟ (الهاتف أو الاجتماعات أو الندوات أو لبريد الإلكتروني أو غيرها؟
- 4- هل أنت راضي عن مستوى جودة وسائل الاتصال داخل المديرية؟
- 5- هل تواجه صعوبات في الإتصال داخل المديرية؟

المحور الثاني: مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

- 1- هل أنت راض عن أدائك المهني بالمديرية؟
- 2- هل توفر لك المديرية جو العمل يساعدك على أدائك الجيد؟
- 3- هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء جيد؟
- 4- ما هي وسائل الإتصال التي تساعدك في عملك؟
- 5- ما هي مقترحاتكم من أجل تطوير الإتصال داخل المديرية؟

الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية مستغانم

