



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الاتصال التنظيمي

عنوان المذكرة

دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية بن عزوز

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص: " اتصال تنظيمي "

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

أ/ شكري عادل

* ليتيم منصف

أعضاء لجنة المناقشة:

* شابي رشاد

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد الرزاق كعوان	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	رئيسا
مصطفى كحلوش	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	مناقشا
شكري عادل	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	مشرفا

السنة الجامعية 2023 - 2024

شكر

قال تعالى : { قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون } سورة الزمر-الآية 09

وقال تعالى :{ ولان شكرتم لأزيدنكم } سورة ابراهيم -الآية 07

إن الفضل لله من قبل ومن بعد، وله المنة في السالف وفي الغد، له الحمد حمدا كثيرا،

وله الشكر أولا وأخيرا، فيخير الجزاء لمن حمد الله وشكر ثم للناس اقتدر.

قال تعالى: { نعمة من عندنا كذلك نجزي من شكر } سورة القمر-الآية 35

وسوء العاقبة لمن جحد وكفر وأنكر ما في اللوح استطر

قال تعالى: { جزاء لمن كان وكفر } سورة القمر-الآية 14

قال عليه الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نتقدم بالشكر الجزيل لأستاذينا الفضل "شكري عادل" الذي كان سخيا جدا معنا و لم يأبى إلا

وأن أمدنا بأرائه الراشدة و نصائحه الفاضلة التي ظلما أفذتنا كل الافادة عند كل خطوة من

خطوات بحثنا هذا و كذلك الى كل أستاذة قسم الاعلام و الاتصال أتقدم لهم بشكر و

الاحترام وإلى جميع من سعدنا في هذا البحث و مدنا يدا العون من قريب او بعيد فإلى كل

هوؤلاء جزيل الشكر و التقدير و العرفان

حفظهم الله و رعاهم.

إِهْدَاء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير

فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

﴿والدي الحبيب﴾، أطال الله في عمره

وإلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش

وراعتني حتى صرت كبيرا

﴿أمي الغالية﴾ طيب الله ثراها

إلى جميع أساتذتي الكرام

ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي أهدي اليكم بحثي

ملخص الدراسة

تمحورت هذه الدراسة حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية - ببلدية بن عزوز- حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال الداخلي ، وكذا إظهار مظاهر الاتصال الداخلي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي . وقد انطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي مفادها :

1. ماهو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية بن عزوز ؟

و قد تفرعت عنه أسئلة فرعية وهي :

- ما دور الاتصال الداخلي في تحفيز الموظفين ؟
- ما دور الاتصال الرسمي في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة ؟
- ما دور الاتصال غير الرسمي في تحقيق الانسجام بين الموظفين ؟

و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واعتمدت على أداة الاستبيان واعتمدت أيضا على العينة القصدية أو العمدية تكونت من (50) مفردة .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج :

1. نلاحظ أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور في المؤسسة بينما أغلب الموظفين من خريجي الجامعة الذين يزاولون العمل في المؤسسة لهم أقدامية من 5 إلى 14 سنة

2. تبين أن اتصال بالإدارة من حين إلى آخر وهذا راجع إلى القائمين على إدارة المؤسسة

3. نلاحظ أن أسباب اتصال الموظفين بإدارة المؤسسة من أجل تلقي المعلومات و التوجيهات بخصوص العمل وأخرى شكاوي واقتراحات وقرارات لتحسين العمل .

Study summary:

This study focused on the role of internal communication in improving employee job performance. A field study –in the municipality of Ben Azzouz – where this study aimed to know the role of communication internal communication, as well as showing aspects of internal communication and its role in improving job performance.

This study started from a main question .

1. What is the role of intimal communication in enhancing the job performance of Ben Azouz Municipality employees?

It has branched out into sub-questions, namely :

- What is the role of internal communication in motivating employees ?

- What is the role of formal communication in achieving discipline within the organization ?

- What is the role of informal communication in achieving harmony among employees ?

- The study used the descriptive approach, and relied on the questionnaire tool and also on the intentional or deliberate sample consisted of (50) individuals .

The study reached a number of results:

1. We not that the percentage of females is higher than the percentage of males in the organization, while the majority of employees of the university graduates who work in the institution, they have seniority from 5to14years

2. It tums out that there is contact with the administration from time to time, and this is dut to those in charge of the administration enterprise

3. To note that the reasons why employees contact the organization management in order to receive information and guidance regarding work and other complaints, suggestion and decisions to improve work.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر والعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول الإطار المنهجي	
1	1- الاشكالية
2	2- التساؤلات
3	3- تحديد المفاهيم
7	4- أسباب اختيار الموضوع
8	5- أهداف الدراسة
8	6- أهمية الدراسة
9	7- الدراسات السابقة
14	8- المقاربة النظرية
16	9- منهج الدراسة
17	10- مجالات الدراسة
17	11- عينة الدراسة
18	12- أدوات جمع البيانات
الفصل الثاني الجانب النظري	
22	المبحث الأول : الاتصال الداخلي
23	أولا : ماهية الاتصال الداخلي
23	1- تعريف الاتصال الداخلي

فهرس المحتويات

23	2- أهمية الاتصال الداخلي
24	3-أهداف الاتصال الداخلي
26	4-وظائف الاتصال الداخلي
27	5- خصائص الاتصال الداخلي
28	6- مبادئ الاتصال الداخلي
29	ثانيا : أنواع ووسائل وشبكات والعوامل المؤثرة في أنماط الاتصال الداخلي ..
29	1- أنواع الاتصال الداخلي
32	2- وسائل الاتصال الداخلي
35	3- شبكات الاتصال الداخلي
36	4- العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال الداخلي
37	5- معوقات الاتصال الداخلي
39	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي.....
40	أولا : ماهية الأداء الوظيفي
40	1- تعريف الأداء الوظيفي.....
41	2- أهمية الأداء الوظيفي
41	3- خصائص الأداء الوظيفي
42	4- عناصر الأداء الوظيفي
43	5- محددات الأداء الوظيفي
44	ثانيا : معايير والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتقييمه
44	1- معايير الأداء الوظيفي
45	2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
46	3- مراحل تقييم الأداء الوظيفي
47	4- طرق تقييم الأداء الوظيفي
49	5- معوقات ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي

الفصل الثالث الجانب التطبيقي	
53	1- تحليل بيانات الدراسة
77	2- خاتمة
78	3- قائمة المراجع
84	4- الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	53
02	يمثل توزيع العينة حسب السن	54
03	يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	55
04	يمثل توزيع العينة حسب الأقدامية في العمل	56
05	يمثل وجهة نظر المبحوثين نحو فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة	57
06	يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين	58
07	يمثل افساح المجال للموظفين للعمل بكل حرية	58
08	يمثل في حالة الاجابة "بنعم" هل يمنحك الشعور ب:	59
09	يمثل مدى طلب من الموظفين اقتراحات وآراء حول بعض القضايا في المؤسسة	60
10	يمثل قيام المؤسسة بتقييم دوري للموظفين	60
11	يمثل اعتماد مؤسستك على عملية التحفيز	61
12	يمثل العامل الذي يحفز الموظفين أكثر	62
13	يمثل دافع الاحترام والتقدير من طرف الرؤساء هو الذي يدفع الموظفين للعمل	63
14	يمثل الرسائل الموجهة للموظفين من طرف المسيرين تكون على شكل	64
15	يمثل تقديم المؤسسة دورات تكوينية للموظفين لتحسين المستوى	65
16	يمثل مفهوم الاتصال الرسمي في المؤسسة	65
17	يمثل وسائل الاتصال الرسمي في المؤسسة	66
18	يمثل أنواع الاتصال الرسمي المستخدمة	68
19	يمثل الاتصال الرسمي ضرورة في توفير المعلومات اللازمة ونقلها	69

فهرس المحتويات

69	يمثل شعورك بأن بيئة العمل في مؤسستك تساعدك على تأدية مهامك بأداء جيد	20
70	يمثل جعلك الاتصال الرسمي تبدل مجهودات اضافية للوصول إلى أداء أحسن	21
71	يمثل مقترحات تطوير الاتصال الرسمي لتحسين الأداء	22
71	يمثل صورة الاتصال غير الرسمي في المؤسسة	23
72	يمثل دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة	24
73	يمثل تأثير الاتصال غير الرسمي في تعزيز روح التعاون بين الموظفين	25
74	يمثل مساعدة الاتصال غير الرسمي على التحلي بروح الابداع في العمل من خلال :	26
75	يمثل دور الاتصال غير الرسمي في المؤسسة	27
76	يمثل مساهمة علاقات الصداقة مع الزملاء بالعمل في تحسين الأداء الوظيفي	28

يعتبر الإتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، وتتمثل في نقل و استقبال المعلومات و الفهم من شخص الى آخر أو من جماعة لأخرى ، و مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان و تتبدل في المجالات و المواقف المختلفة ، التي تحتم للضرورة استخدام أساليب مختلفة في الإتصال تبعا لإختلاف عملية الإتصال و التواصل ، ومن أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الافراد ، و كثرة الحاجة إليه جعلته يمر بمراحل التطور المستمر من أجل مساعدة الأفراد و المنظمات على تنسيق الاعمال والنشاطات فيما بينهم .

فالاتصال من بين أهم العناصر المساهمة في بناء المؤسسات وتطورها و المحافظة على استقرارها وذلك من خلال تحسين سبل العمل وتوفير المعلومات الكافية للموظفين التي تغطي احتياجات الوظيفة فهي تعتبر همزة وصل بين الرؤساء و المرؤوسين ، حيث تمكن المرؤوسين من إيصال أوامره وتعليماتهم إلى كل الموظفين في وقت مناسب.

و الإتصال الداخلي بمثابة الدم الدفق عبر شرايين الإدارة ، حيث أنه بدونها تموت الحركة الدائرية داخل الإدارة ، وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى ويحظى الإتصال الداخلي بأهمية كبيرة داخل الإدارة ، كما يعد الإتصال الداخلي عنصرا أساسيا يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل وتحفيز العمال وهذا يعبر عما يتمتع به الموظفين بالمؤسسات من قدرات ومهارات وإمكانيات اتصالية تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة ، ويساعد على خلق جو تحفيزي بين الموظفين وزيادة رغباتهم في أداء العمل.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي وضمن هذا الإطار قسمنا دراستنا إلى الفصل الأول وهو الإطار المنهجي حيث يتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها بالإضافة إلى مفاهيم ومصطلحات الدراسة كما

وردنا أيضا أسباب اختيار الموضوع الدراسة و أهدافها وأهميتها كما عالجتنا من خلال هذا الفصل جملة من الدراسات السابقة لموضوع دراستنا وتطرقنا بعد ذلك إلى الخلفية النظرية وكذلك حددنا منهج ومجالات وعينة الدراسة ثم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة. أما الفصل الثاني فتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان الاتصال الداخلي والذي قدمنا فيه مفهوم وأهمية وأهداف وخصائص الاتصال الداخلي، وتطرقنا أيضا إلى أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاتة والعوامل المؤثر في أنماطه ومعوقاته ، أما المبحث الثاني فهو معنون بالأداء الوظيفي والذي قدمنا فيه ماهية الأداء الوظيفي ويتكون من مفهوم وأهمية وخصائص وعناصر ومحددات الأداء الوظيفي ،وذكرنا فيه أيضا معايير والعوامل ومراحل وطرق تقييمه والمعوقات .

أما الفصل الثالث والأخير فهو يتضمن عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة واختتمنا بخاتمة كحوصلة نهائية وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

الإشكالية:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، فالإتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء من خلال تبادل المعلومات والخبرات وهذا التبادل يعني الشروع في إقامة علاقات إتصالية بين الأفراد في المجتمع الواحد مهما كان شكلهم وتنظيمهم.

وعليه فالمنظمات والمؤسسات والشركات على اختلاف نشاطاتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، أصبحت تدرك أن الإتصال لم يعد مجرد ملاحق لتحسين الصورة العمومية للمؤسسة بل هو المكيئة التي تحرك هذه المؤسسة وتساعد على إصدار التعليمات والأوامر وإدارة الاجتماعات وكتابة الخطابات كالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ، ولعل أحد أنواع الإتصال نجد الإتصال الداخلي الذي يتم داخل المؤسسات بمختلف أنواعها ويتعدد طابعها سواء كانت إدارية أو خدماتية لذلك فإن هذا النوع من الإتصال يكتسب أهمية خاصة في الإدارة العمومية من حيث تسييرها وزيادة مردوديتها وأدائها. فقد أصبح الإتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ وهو أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها حين يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون فعال تكون النتائج إيجابية في حسن سيرورة المعلومات بين أطراف العملية الإتصال فهو العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فلا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من هذا الشكل فهو جوهر نشاط المؤسسة و الروح التي تحركها بحيث أن أي نقص للمعلومات يعني اضطراب وظائف المنظمة وذلك لا يتم إلا من خلال وجود اتصالات إدارية فعالة تمكن القيادات من متابعة مختلف المواقف والتطورات بالإضافة إلى تسيير العاملين حسب توجيههم لمواجهة أعباء العمل وحسن تسيير مستوى الأداء الوظيفي لديهم ويعتبر الأداء الوظيفي المكون الأساسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة. كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة

للاستهلاك كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فالأداء العالي الجيد للموظفين هو نتاج جهد فكري قام به الفرد أو مجموعة الإنجاز عمل معين لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو المدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة الموظفين ، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمت الشركات الناجحة و حتى نلقي الضوء على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال بحث علمي منهجي انطلقنا من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي؟

الأسئلة الفرعية:

- ما دور الاتصال الداخلي في تحفيز الموظفين؟
- ما دور الاتصال الرسمي في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة ؟
- ما دور الاتصال غير الرسمي في تحقيق الانسجام بين الموظفين؟

تحديد المفاهيم و المصطلحات:

الدور : لغة : هو وظيفة أو مكانة الإنسان أو الفرد في موقف ما ، أي أنه الجانب الحركي للمركز وهو كيفية التمتع بالحقوق، وتحمل الواجبات التي يمنحها أو يفرضها المركز¹.

اصطلاحا : هو رباط اجتماعي يحدد توقعات والتزامات تقترن مع المواقع الاجتماعية، فهو ناتج عن التفاعل التي يبلورها الأفراد².

كما يعرف أيضا : أن مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف تفاعل اجتماعي³.

إجرائيا: الدور هو نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف معين.

تعريف الاتصال: لغة: communis، إلى الكلمة اليونانية communication يعود أصل كلمة الاتصال عام أو مشترك أو المشاركة من الاتصال هنا يعني الاشتراك في الاتجاهات والمعلومات والأفكار⁴.

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال تعني البلاغ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل عليه الشيء أي أبلغه إياه⁵.

كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء.

¹ خضير شعبان ، اللسان العربي مصطلحات في الإعلام والاتصال ط1 ، دار اللسان العربي عمان ، 1422هـ ص93.

² معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر ط1 ، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص 360.

³ لقصير رزيقة ، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية ،رسالة م.ت جامعة قسنطينة 2006 ص29

⁴ محمد جمال الفار :المعجم الإعلامي ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ط1 ، 2010 ص07 .

⁵ منال هلال مزاهرة ،الاتصال الدولي ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ط1 ، 2013 ص23 .

اصطلاحاً: يعرفه موريس "الاتصال هو أي ظرف يتوافر فيه المشاركة عدد من الأشياء في أمر معين ووسيلة الاتصال هي تلك التي تحقق نوعاً من المشاركة والتآلف حول رمزاً و قضية أو فكرة معينة"¹.

يعرف زهير احدن أنه : "التفاعلات الاجتماعية التي تكون طريق الإشارات والكلمات ترمي مثل هذه الرسائل إلى وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم"².

ويرى "جورج جرينر": أن الاتصال هو صورة من صور التفاعل الاجتماعي ، وهو العملية التي يتفاعل بها أطراف هذه العملية من خلال الرسائل في سياقات اجتماعية معينة³.

إجرائياً: هو عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء وتبادلها بين الأفراد.

الاتصال الداخلي: هو نقل للبيانات والمعلومات أو الحقائق والأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة، عن طريق وسائل شفوية أو مكتوبة، اعتماداً على إشارات رمزية لها ودلالاتها و يدركها المرسل والمستقبل معاً⁴.

ويعرف كذلك الاتصال الداخلي على أنه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة⁵.

¹ بلقاسم بن روان ، أمير على فاطمة الزهراء ، دور الاتصال والاعلام في صناعة الرأي العام ، دار الكتاب للحديث القاهرة 1 ط ، 2014 ، ص 14 .

² زهير احدن ، مدخل إلى علوم الاعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2002 ، ص 9

³ محمد عبد الحميد ، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ط3 القاهرة ، 2004 ، ص 21

⁴ منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الادارة المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، الاسكندرية ، 2003 ص 164 .

⁵ عبد الرحيم درويش ، مقدمة إلى علم الاتصال ، مكتبة نانسي دمياط ، 2006 ص 8 .

ويعرف أيضا: هو كل عملية ربط أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات الحقائق والأفكار، هو كل الأعمال والنشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه وهو ازدهارها و رقيها¹.

إجرائيا: هو اتصال يتم داخل المؤسسة ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الأداء: لغة : من مصدر أدى، يؤدي، أد تأدية، فهو مؤد، والمفعول مؤدى أدى مهمة بمعنى قام بها².

اصطلاحا:

يعرفه هاشم زكي محمود: هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلفة بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام أو أعباء وظائفه³.

ويعرف أيضا: بأنه يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به⁴.

كما يعرف: أنه الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيه معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف أو الخطط المعلنة⁵.

¹ رضوان بلخير ، سارة جابري ، مدخل الاتصال والعلاقات العامة ، الجزائر ، دار جسور للنشر والتوزيع ، 2013 ص 72

² مجد الدين محمد : القاموس المحيط دار الحديث ، القاهرة ، 2008 ، ص 43 .

³ سمير الشويكي ، المعجم الاداري ، دار أسامة للنشر وتوزيع ، عمان 2010 ص 17 .

⁴ علي غربي بلقاسم سلاطينية : تنمية الموارد البشرية القاهرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 130

⁵ مرجع سابق (سمير الشويكي) ص 18

الأداء الوظيفي:

اصطلاحا : تنفيذ الموظف للأعمال والمسؤوليات التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي

ترتبط ، وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة¹.

ويعرف أيضا الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي

بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد².

إجرائيا: هو فرد أو شخص يعمل تحت سلسلة ما توظفه على حسب الكفاءة للقيام بأعمال

وترتيبها لتحقيق هدف معين.

¹ أحمد صقر عاشور : السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ، مصر 2005 ، ص 29 .

² أسعد أحمد محمد عكاشة : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ، قسم إدارة الاعمال كلية التجارة ،

الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008 ص 67 .

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو أي بحث علمي إذ لا يمكن الشروع في أي بحث، قبل تحديد و حصر إطاره العام عن طريق اختيار الموضوع. واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية.

أسباب ذاتية:

- الميول والرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع والإحاطة به وإثراء معارفنا
- تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية وعدم الاهتمام به
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا و طبيعة تخصصنا.

أسباب موضوعية:

- تزايد الاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي والذي أصبح ضرورة لا غنى عنه
- معرفة معنى الاتصال الداخلي والدور الذي يؤديه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال .
- المكانة التي يلعبها الاتصال الداخلي كونه يعد من أهم الركائز الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

أهداف الدراسة :

تهدف أي دراسة علمية منهجية إلى تحقيق عدد من الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة موضوع الدراسة ويمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع استخدام الاتصال الداخلي في الدارة المحلية
- التعرف على مكانة الإتصال داخل الإدارة المحلية وعلاقته بأداء العاملين .
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام وسائل الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية .
- التحقق من صحة الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع .

أهمية الدراسة :

تستقي دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بعد مسالة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في علوم الإعلام والإتصال وغيرها من التخصصات. إذ نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن الإتصالات الداخلية وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين، والإطلاع على واقع عملية الإتصال وما تعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عملية الإنسجام بين الموظفين وبالتالي التأثير على أدائهم العام. وإيجاد حلول لمشاكل الإتصال بين الإدارة والعمال أو العكس أو بين العمال من نفس المستوى ، داخل المؤسسة المحلية وتحقيق الفعالية الإتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية، وذلك لتحقيق اتصال جيد وفعال يساهم في تحسن أداء الموظفين .

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة خنيفر وفاء بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة¹.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول أن الاتصال الداخلي أصبح يحض باهتمام بالغ من طرف المؤسسات من خلال الأثر الفعال الذي يتركه على سير العمل والرفع من مستوى أداء المؤسسة.

وعلى ضوء هذا قامت الباحثة بصيانة إشكالية بحثها في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ؟

وقد طرحت التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟
- ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري ؟
- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟

والإجابة على التساؤلات قامت الباحثة بوضع مجموعة من الفرضيات

- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال
- وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية.

¹ خنيفر وفاء : دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2014 .

ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع والإلمام بأهم جوانب كان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة لأنه يأخذ حالة واحدة سواء كانت فردا أو نظاما أو مجتمعا، ويقوم بدراستها بصفة معمقة.

وتتمثل أدوات جمع البحوث فيما يلي : المقابلة التي تعتبر وسيلة رئيسية في جمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة .

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه والتعامل مع أموال الزبائن، وذلك بمختلف اتجاهاته.
- تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الالكتروني إلا أنه أحيانا والضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومات في الوقت المناسب.

التعقيب :

تعد هذه الدراسة مساعدة لنا في بحثنا خاصة من حيث المتغير المستقل فهو متشابه مع دراستنا أي دور الاتصال الداخلي وكلاهما يندرج ضمن الدراسات الوصفية فيما هذه الدراسة تختلف مع دراستنا من حيث المتغير التابع وهذا ما دفعنا إلى التعمق فيها أكثر.

الدراسة الثانية

ريم بنت عمر بن منصور الشريف بعنوان "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"¹.

هدفت هذه الدراسة توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين وشرح طبيعة العلاقة بين الإدارة التطوير والإدارات الأخرى قد استخدمت الباحثة للمنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار العينة المقدره بـ 241 موظفا بجامعة عبد العزيز من طريق العينة العشوائية البسيطة .

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه
- بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة .
- للتطوير اثر كبيرا على أداء العاملين في كل إدارة
- عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبة المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد باستعمالها.
- كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي الوسائل الاتصال .
- كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل :المحاضر التقارير التعليمات في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات
- أما في إعطاء فرصة الموظفين لتبليغ انشغالاتهم فأغلبهم تمنع لهم فرصة للتعبير عن رأيهم وأفكارهم للمسؤولين داخل البنك.

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على موظفات في جامعة الملك عبد العزيز، بجدة ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، قسم الإدارة كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية ، 2013 .

التعقيب :

تعد هذه الدراسة مساعدة لنا من حيث تحديد وضبط بعض المفاهيم، إضافة إلى أن الدراسة مشابهة مع دراستنا، حيث أن كليهما يندرج ضمن الدراسات الوصفية، ومتشابهين أيضا في المتغير المستقل الاتصال الداخلي .

أما هذه الدراسة تختلف عن دراستنا من حيث مكان الدراسة، كما تختلف في المتغير التابع وهذا ما دفعنا إلى التعمق وتطوير هذه الدراسة.

الدراسة الثالثة:

قام بها الطالب بوعطيط جلال الدين بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالماء الوظيفي" . وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل والتي أجريت على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2009¹.

وانطلق الباحث من إشكالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

أما عن العينة الدراسة فقد اعتمد الباحث عن العينة العشوائية وقد بلغ حجم العينة 210 فردا، كما أخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تكون من 49 عامل منفذ أما عن أهداف الدراسة تجسدت في:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

أما بالنسبة للنتائج التي توصل إليها:

- أن مؤسسة سونلغاز والقائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال.

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط بـ 0,52

¹ بوعطيط جلال الدين : رسالة نيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل بعنوان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، أجريت هذه الدراسة على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2009 .

التعقيب :

تعد هذه الدراسة مساعدة لناس حيث المتغير التابع ، حيث أن كلاهما ضمن الدراسات الوصفية . وتختلف عن دراستنا من حيث مكان الدراسة.

الخلفية النظرية للدراسة:

تعرف النظرية على أنها "قالب فكري منظم يبدأ بمجموعة من التحليلات العقلية تقوم بربط مجموعة من المتغيرات تعين الباحث على تفسير العلاقات بين هذه المتغيرات تفسيراً منهجياً"، وأن فكرة النظرية البنائية الوظيفية كانت سابقة في علوم الحياة وعلم النفس والأنثروبولوجيا الحضارية. ذلك لأنه يتناول الوظائف التي تقوم بها أعضاء الكائن الحي على أنه نسق يتكون من مكونات مساندة وظيفياً¹.

وتقوم النظرية البنائية الوظيفية من منطق أنه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة ومتميزة لخلق نظام قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتنوعة تسهم في ما إعداد تشكيل هذا المجتمع².

فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر .

الوظيفية فتحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكل وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي³.

ولقد نصت البنائية الوظيفية إلى تفسير التوازن والاستقرار في المجتمع حيث نظرت إلى المجتمع كبناء مستقر وثابت يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها البعض¹.

¹ غني ناصر حسين القرشي ، النظرية لعلم الاجتماع ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2011 ، ص161 ، 162،

² بسام عبد الرحمان ، نظريات الاتصال ، دار أسامة للنشر و للتوزيع ، الأردن 2015، ص 203 .

³ مي عبد الله ، نظريات الاتصال ، ط1 ، دار النهضة العربية ، 2006 ص 175 .

فروض النظرية:

تقوم النظرية البنائية الوظيفية على مجموعة من الفروض وهي ².

- النظر إلى المجتمع على أنه نسق مكون من مجموعة من العناصر
- العناصر المؤلفة للنسق الاجتماعي فيما بينها تبادل التأثير والتأثر بغية تحقيق حاجات النسق الاجتماعي .
- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن وبمجموع عناصره تضمن استمرار ذلك بحث لوحداث أي المخلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- لا يستطيع أحد فهم أي جزء منفرد إلا بإرجاعه إلا النظام الأوسع الكلي والذي يشكل جزء منه.

انتقادات النظرية :

وقد وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية من جانب رواد نظرية الصراع حيث أنها أهملت العديد من مظاهر الخلل والصراع. أو على الأقل التعارض بين مكونات النسق وأهدافه العامة والتي هي من مظاهر الخلل الوظيفي، حيث أهملت نظرية البنائية الوظيفية بالتوازن والتكامل من أجل استمرار النسق وأهملت اختلاف وتعارض أهداف الأنساق الجزئية إن كانت تتماشى مع النسق العام أم لا وهذا ما يؤدي إلى الخلل الوظيفي ³.

¹ عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، ط1 ، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 185 .

² مي عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 185 .

³ عبد الله محمد عبد الرحمان ، النظرية في علم الاجتماع (الجزء الثاني النظرية السوسيولوجية المعاصرة) ، دار المعرفة الجامعية لبنان ، ص20 .

منهج الدراسة :

لفهم وتحليل أي ظاهرة من الظواهر المراد دراستها لا بد من إتباع مجموعة من الإجراءات ثم سنها من طرف علماء المنهجية، حيث تختلف هذه المناهج باختلاف طبيعة الموضوع ويعرف المنهج بأنه: تلك الطريقة التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى النتيجة المرغوب فيها¹.

و بما أن دراستنا هذه تهدف إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، فإنها دراسة وصفية تتدرج ضمن البحوث الوصفية التي تهتم بشرح وتوضيح الأحداث والمواقف المختلفة والمعبرة عن ظاهرة أو مجموعة ظواهر مهمة، ومحاولة تحليل الواقع الذي تدور عليه تلك الأحداث والوقائع ، بقصد الوصول إلى استنتاجات منطقية مفيدة².

والبحوث الوصفية لا تقف عند حدود وصف الظاهرة، وإنما تذهب إلى أبعد من ذلك فتحلل وتفسر وتقارن وتقيم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة.

والمنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات هو المنهج المسحي (الوصفي) الذي يعرف بأنه: استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى³.

إن المنهج الوصفي يساعدنا في دراستنا من خلال إسهامه في تقديم المعلومات حول الأداء الوظيفي وتشخيصه ودراسة الظروف المحيطة به، وكذا تقديم تفسير للدور الذي سيقوم به الاتصال الداخلي تجاه هذا الأداء ومن ثم الوصول إلى استنتاجات.

¹ إسماعيل شعباني ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، المعهد الوطني للتجارة 2000 ص 93 .

² مصطفى حميد الطائي ، مناهج البحث العلمي في الاعلام و العلوم السياسية ، د ط ، دار الوفاء ، الاسكندرية 2007 ، ص 97 .

³ رحيم يونس كروا العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، ط1 ، دار الدجلة عمان ، 2008 ص 97 .

مجالات الدراسة :

تعتبر مجالات الدراسة خطوة مهمة وأساسية في البناء المنهجي لأي دراسة، ذلك أنها تساعد على تحقيق المعارف النظرية في الميدان وتتمثل مجالات دراستنا في ثلاثة محدود أساسية هي:

المجال المكاني: بلدية بن عزوز - تقع بلدية بن عزوز في الجانب الشرقي لولاية سكيكدة، تبلغ مساحتها 19, 504 كلم² يقطنها 45139 نسمة أي (بكتافة سكانية تقدر ب 90 نسمة / كم²) ، يحدها من ناحية الشرق ولاية عنابة ومن الغرب دائرة عزابة، ومن الجنوب بلدية عين شرشار ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط.

المجال البشري : يتمثل في موظفي بلدية بن عزوز من كلا الجنسين وفئات عمرية متباينة

المجال الزمني: يمتد المجال الزمني لإنجاز هذه الدراسة ما بين أكتوبر 2023 إلى جوان 2024 ، حيث تم إنجاز الجانب المنهجي ، ثم الجانب النظري . ثم الانتقال إلى الجانب التطبيقي أو الميداني ، أين استغرق إعداد الاستمارة وتحكيمها مدة شهر ونصف تأتي بعدها مرحلة توزيع الاستمارات على المبحوثين والتي كانت في الأسبوع الأخير من شهر أبريل وأخير معالجة البيانات وتحليلها واستخلاص نتائج الدراسة في شهر ماي .

عينة الدراسة :

نظرا لصعوبة حصر مجتمع البحث الذي يتميز بشياعته ، فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب العينة بدل المسح الشامل لعدة أسباب أهمها :

- توفير الجهد المبذول وتقليل التكاليف المادية.
- إمكانية الحصول على معلومات وبيانات دقيقة في حالة استخدام العينات بطريقة علمية واضحة وصادقة.

- سرعة الحصول على نتائج جيدة لا سيما في حالة تجانس أفراد مجتمع البحث وتعرف العينة بأنها نموذج يشتمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يعين الباحث على دراسته¹.

وعلا بذلك فقد قمنا بالاعتماد على العينة القصدية أو العمدية حيث يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر حسب طبيعة البحث، بحيث يحقق هذا الاختيار أهداف الدراسة المطلوبة .

وعليه فقد قدر حجم معينة دراستنا بـ (50) فرد من الموظفين ببلدية بن عزوز.

أدوات جمع البيانات:

إن الهدف الأساسي للبحث العلمي هو الإجابة على مجموعة من التساؤلات المطروحة عن المشكلة، كما أن هذا البحث مرتبط بمدى فاعلية الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات فهي تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين².

الاستبيان : بعد الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية، وهو وسيلة فعالة لجميع المعلومات عن ظاهرة أو موقف معين أو مشكلة معينة، وبشكل نموذجي جاهز يحتوي على مجموعة من الأسئلة المحددة باتفاق، كما يلعب دورا مهما في تزويد الباحث بمعلومات واضحة وواقعية وكذلك في مرحلة التحليل واستخلاص النتائج³.

¹ مورييس أنجرس ، ت صحراوي بوزيد : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصبية للنشر ، ط2 ، الجزائر ، 2006 ، ص 298 .

² أحمد بن مرسل ، مناهج البحث في علوم الاعلام و الاتصال ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2006 ، ص 202

³ مرجع نفسه (أحمد بن مرسل) ص 180.

ويعرف الاستبيان بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى الباحث إليها، وذلك في ضوء موضوع البحث أو المشكلة التي اختارها. ويحتاج الاستبيان للكثير من الجهد والوقت، ليتم بصورة تمكن من الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية للحصول عليه في صورته النهائية، ويتم العمل عليه عبر عدة مراحل¹.

- حصر المتغيرات الرئيسية والجوانب العامة في موضوع البحث، بعد تحديد دقيق للإشكالية وضبط تساؤلات يتضمنها الاستبيان.
- اختيار الاستبيان من حيث الصياغة اللغوية.

بناء واختيار الاستبيان:

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، وكذلك أساتذة مختصين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة الأسئلة بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي .

حيث تضمنت الاستمارة (24) سؤال تم تقسيمها إلى ثلاث محاور وهي كالآتي:

- المحور الأول : دور الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين تضمن بدوره على (10) أسئلة
- المحور الثاني: دور الاتصال الرسمي في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة تضمن (08) أسئلة
- المحور الثالث: دور الاتصال غير الرسمي في تحقيق الانسجام بين الموظفين تضمن (06) أسئلة

¹ مرجع نفسه (أحمد بن مرسل) ص 181.

أما فيما يخص أسلوب توزيع الاستثمارة، فقد سلمنا الاستثمارة باليد للمبحوثين، ومن ثم استرجاع تلك الاستثمارات في نفس اللحظة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

أولاً: ماهية الاتصال الداخلي

1. تعريف الاتصال الداخلي.
2. أهمية الاتصال الداخلي.
3. أهداف الاتصال الداخلي.
4. وظائف الاتصال الداخلي.
5. خصائص الاتصال الداخلي.
6. مبادئ الاتصال الداخلي.

ثانياً: أنواع ووسائل وشبكات والعوامل المؤثرة في أنماط الاتصال الداخلي

1. أنواع الاتصال الداخلي.
2. وسائل الاتصال الداخلي.
3. شبكات الاتصال الداخلي.
4. العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال الداخلي .
5. معوقات الاتصال الداخلي.

أولاً: ماهية الاتصال الداخلي:

1. تعريف الإتصال الداخلي :

يعرف الإتصال الداخلي بأنه كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الأسمى الذي وجدت من أجله، ويكون التنسيق من خلال بث المعلومات¹.

ويعرفه LOSADA VEZQUEZ بأنه مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي منصور المؤسسة، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بهدف تسهيل عملها الداخلي².

2. أهمية الاتصال الداخلي:

تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: إن وجود نظام للاتصال الداخلي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة ، على أطراف الاتصال وذلك لتحديد وقت بدأ هذا الاتصال وأسلوبه والجهات المشتركة له.

تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها في حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة ، أي أنه يتم وضعها بواسطة أنظمة اتصالية³.

¹ ناصر قاسي ، الاتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية 16 ، الجزائر 2018 ، ص 7 .

² دهبوش حياة ، بلخروبي بشرى ، الاتصال الداخلي في ظل تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية

³ أسامة خيربي ، الجديد في القيادة الإدارية ، عمان ، دار الراية للنشر 2013 ، ص 149 .

توفير المعلومات: تسعى أنظمة الاتصالات الداخلية والإدارية إلى جمع وتبويب وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين، بغرض التصرف الملائم و اتخاذ القرارات المناسبة.

تحقيق الدقة في المعلومات: حيث يساعد نظام الاتصالات الإدارية والداخلية بالأخص في حالة توافر توثيق معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة معا يؤدي إلى صحة التصرف و اتخاذ القرار.

- انجاز المهام عن احسن وجه وذلك لما يهمله الاتصال للأفراد والمدراء من قدرات الاتصالية

- يحقق فرصة تبادل الآراء والشعور بالديمقراطية في العمل.

- مراقبة العمل والتعرف على الاتصالات الداخلية وهذه الانحرافات من خلال أساليب الاتصالات المختلفة التي تجمع المعلومات المناسبة عن العاملين والمديرين.

3. أهداف الاتصال الداخلي:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد و العمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد و مهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة ويركز الاتصال الرسمي على العمليات الإدارية اليومية التي تعني بتسيير الشؤون اليومية للمؤسسة وحتى الحالات الطارئة وتسعى إلى توضيح طريق العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف في ما يلي استعراض لأهداف الاتصال على الصعيد الداخلي:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

- تهيئة المناخ التنظيمي الجديد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية .
- نقل اقتراحات وشكاوى العاملين على الإدارة العليا.
- شرح سياسة واستراتيجية وأهداف وخطط المنظم للعاملين.
- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم من القيادات المعنية بأمرهم.
- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة¹.

وهناك تصنيفا آخر لأهداف الاتصال نذكر منه:

هدف توجيهي:

ويتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى تحقيق اتجاه جديد في المستقبل أو تعديل اتجاه قديم.

هدف تثقيفي :

ويتحقق هذا عندما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر يقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم.

هدف تعليمي:

حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

هدف ترويحي ترفيهي:

ويتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور و الإقناع في نفس المستقبل.

هدف إداري:

ويتحقق عندما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات وعدم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

¹ مرجع سابق (ناصر قاسمي) ، ص 18 .

هدف اجتماعي :

حيث يتيح الفرصة لاحتكاك الجماهير ببعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد .

هدف تكنولوجي:

يتحقق عند ما يسعى الاتصال إلى تحقيق التغيير في المجتمع بمواكبة التغييرات الناتجة عن التكنولوجيا والعولمة الثقافية مثل استخدام وسائل الانترنت والكمبيوتر وغيرها من الوسائل التي ساهمت في التواصل مع المجتمعات.

4. وظائف الاتصال الداخلي:

ويستخدم الاتصال لتحقيق عدة وظائف في المؤسسات والمنظمات وهي:

- استقبال ونقل الرسالة من طرف أو جانب الآخر
- استقبال المعلومات والبيانات المتاحة والوصول إلى نتائج جديدة هي طريقها إعادة تركيب وبناء الأحداث وتحقيق مزيد من القدرة على التوقع والتنبؤ بالسلوك في المستقبل.
- التأثير في العمليات الفسيولوجية داخل الجسم وتعديلها وهو ما يطلق عليها.
- التأثير في الأشخاص وتوجيههم.
- وتبرز وظائف الاتصال وأهميته للمؤسسات والمنظمات وتحقيق الإدارة الاستراتيجية من خلال مساهمته الفعالة في العمليات الإدارية الأساسية وتحقيق الإنسانية بين قنواتها المختلفة وهي: التخطيط، التوجيه والإشراف، الرقابة¹

¹ <https://hr.discussion.com/hr80397.html>.2019/05/20A12105.

5. خصائص الاتصال الداخلي:

الاتصال عملية ديناميكية:

يعتبر الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فتغير معلوماتنا وسلوكنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير في معلوماتهم وأفكارهم وسلوكهم¹.

الاتصال عملية مستمرة :

إن الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم هو أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا و الحياة الآخرة.

الاتصال عملية لا تعاد:

تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الزمان والمكان والأوقات. والجمهور والمستقبل وكذلك معناها فرسائل أمس الاتصالية ليست كرسائل اليوم أو الغد ، فمن غير المحتمل أن تنتج رسائل متشابهة في الشكل المعنى.

الاتصال عملية دائرية :

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري [حيث يشترك الناس جميعا في عملية الاتصال في نسق دائري فيه إرسال وأخذ وعطاء وتأثير و تأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

¹ خوف عيسى وآخرون ، مرجع سابق ، ص 27 .

الاتصال عملية معقدة:

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وإمكان ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنوع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال¹.

لا يمكن إلغاء الاتصال:

ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وإن كان مقصودا كزلة لسان أو خطأ في تغير الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي. (وفي هذه الحال)

6. مبادئ الاتصال الداخلي:

للاتصال الداخلي مبادئ كثيرة تساهم في بناء أنظمة جيدة للاتصالات وهي كالتالي:

الوضوح: لتوفر الاتصال لا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل ، حيث يقوم بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كانت بالكتابة أو الكلام أو الخطاب.

التكامل والوحدة: ويساعد على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال ، فالاتصال يعتبر وسيلة وليس غاية يستعمله المرؤوسين لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كعامل، لتحقيق أهداف المنظمة².

- **الثقافية:** يقصد بها ضرورة نشر المعلومات كاملة بدون غموض

- **الشركة:** وتشكل عاملا للثقة في المؤسسة كما أنها تؤدي إلى تفادي الإشاعات و انتشار إثارة البلبلة في الوسط العملي.

¹ أحمد العبد أبو السعيد ، زهير عابد ، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ، دار اليازوري العلمية ، ط1 عمان ، الاردن ص 54 ، 55

² فاضل فايزة وآخرون الاتصال و دوره في تحسين الأداء الوظيفي ، روافد العدد 1 ، جوان 2017 ، ص 221 .

القوة: تظهر قوة الرئيس في قدرته على إعلام الموظفين والاستعداد لمعرفة رد فعل كل واحد منهم¹.

الدبلوماسية في الاتصال: أي تكريس اللباقة والاحترام المتبادل بين أطراف الاتصال ويجب أن تكون بداية الاتصال تقديرا وخاتمته تقديرا

تجزئة المعلومات: بكثرة المعلومات المتناقلة وتزاحمها، أثناء عملية الاتصال قد تشعر الفرد بالاضطراب وبالتالي يفقد السيطرة عليها².

ثانيا: أنواع وأساليب الاتصال الداخلي:

1. أنواع الاتصال الداخلي

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضى الأفراد و حسن الأداء، ويمكن تصنيف الاتصال إلى عدة أنواع وهو كالآتي:

الاتصال حسب الرسمية:

الاتصال الرسمي: وهي الاتصالات التي تتم من خلال السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال ، ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق

¹ أحمد ميلي ، دور الاتصال التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر ، المسيلة ، مجلة آفاق علوم الادارة و الاقتصاد ، عدد03 ، 2018 ، ص292 .

² نفس المرجع (أحمد ميلي) ص 200.

المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثرة¹ .

اتصال غير رسمي: وهي الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة وتحدث طبقاً لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاعر وتسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية. ويعتبر الاتصال غير الرسمي مكملًا للاتصال الرسمي إذا أحسن استخدامه.

- إن الإتصالات الغير رسمية تنشأ في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية ، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية ، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم على هذا الأساس الشخصي التلقائي.

الاتصال حسب عدد أفراد المرسل والمستقبل

و هناك أربعة مواقف:

- المرسل فرد و المستقبل فرد حد ومن أمثلة ذلك مقابلة رئيس لمرؤوس. مقابلة أحد العاملين لأحد العملاء

- المرسل فرد و المستقبل جماعة ، ومن أمثلة ذلك مقابلة رئيس للمرؤوسين في إدارته .

- المرسل جماعة والمستقبل فرد . مثال مقابلة لجنة الاختيار ولتعيين بأحد المرشحين لوظيفة شاغرة بالمنظمة.

- المرسل جماعة والمستقبل جماعة مثال اجتماع بين ممثلي إدارة المبيعات مع ممثلي التدريب² .

¹ مدحت محمد أبو النصر ، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين المجموعة الدولية للتدريب والنشر ، ط3 القاهرة ، مصر 2015 ، ص30 ، ص31

² مرجع سابق (مدحت محمد أبو النصر) ص21 .

الاتصال حسب الاتجاه:

الاتصال الصاعد:

يتضمن نشاطات الإتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس وتحقق هذه الاتصالات إلا إذا وجد شعور الثقة لدى العاملون بالرئيس ومرؤوسيه و استعدادهم الدائم لاستيعاب المقترحات الآراء الهادفة على التطور

الاتصال الهابط:

وهي الإتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله وتستخدم في الأمر و التوجيه والتعليم، ويتم الإتصال بين الرئيس والمرؤوس فيكون المرسل هو (الرئيس مدير عام، مدير تنفيذي في حين يكون المستقبل هو المرؤوس رئيس قسم.....الخ) أو يكون المرسل رئيس قسم ومستقبل أفراد العاملين.

ويمكن أن تتضمن الرسالة في هذا النوع أوامر تعليمات مؤشرات توجيهات سياقات عمل وأساليب تنظيم وهي تعكس أحد مبادئ التنظيم الأساسية، وهو مبدأ التدرج الهرمي، كما أنها تعبر عن السلطة الرسمية الآمرة.

الاتصال الأفقي:

هو إتصال يتم بين الإدارات والمسؤولية من المستويات المشابهة أو المتقاربة في الوظائف الإدارية أو الإشرافية المختلفة، وتهدف هذه الاتصالات إلى التنسيق بين الإدارات وتبادل المعلومات بينهم وحل المشاكل والنزاعات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة¹.

¹ كرامو ليلة الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة الابداع 7

وهو يمثل أيضا الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات¹.

2. وسائل الإتصال الداخلي :

وسائل الاتصال المكتوبة:

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة أثناء إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخص ، لكن ما يعويها ومن وسات. تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا بالإضافة إلى أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد².

ومن وسائل الإتصال المكتوبة نجد:

جريدة المؤسسة:

تستخدم كوسيلة لإخبار العاملين بها عن طريق الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة³.

لوحة الإعلانات:

وهي من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في أخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات

¹ لباب الشامي ، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية ، دار اليازوري العلمية ط1 ، عمان ، الأردن 2002 ، ص97 .

² محمد منير حجاب سحر محمد وهبي ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة مدخل الاتصال (القاهرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ط2 ، 1999) ص161 .

³ أحمد إبراهيم الهادي ، صديق محمد عفيفي السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية ، القاهرة ، مكتبة عين الشمس ط10 ، 2003 ، ص144 ، 145 .

والتعليمات إلى حد كبير في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات و التعليمات و الإرشادات اليومية الخاصة بالعمل كذلك إخبار العاملين بنتائج اجتماعية مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية والرياضية... الخ¹.

التقارير:

وتحتوي على معلومات ترفع من أعلى إلى أسفل لتسير للمستوى الإداري الأعلى متابعة أعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة . وتتوقع فعالية التقارير كأحد وسائل الإتصال على مدى الصدق والوضوح في عرضها وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

المذكرات:

وهي مكاتب بعدها لمرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لبعض لتوضيح بعض الأمور .

وسائل الاتصال الشفوية:

تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح. و تتاسب الموظفون في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر. كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من ناحية ، وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر².

و من هذه الوسائل:

الهاتف:

وهو من الوسائل الأكثر بيوعا واستخداما ، وذلك لسهولة استعماله وسرعته في نقل الأفكار بين الأشخاص وبتكلفة نسبيا محدودة فيسمح بنقل الرسائل مباشرة في أي مكان.. دون توثيق المعلومات الواردة³.

¹ أحمد محمد المصري : العلاقات العامة الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة 2006 ، ص 44 .

² محمد قاسم الفريد في مبادئ الادارة النظرية و العمليات والوظائف عمان ، دار وائل ط2 ، 2006 ، ص 301 .

³ فاطمة مروى : الاتصالات المهنية (بيروت دار النهضة العربية 2004) ص 263 .

الاجتماعات:

و تستخدم كوسيلة اتصال بين رؤساء الإدارة وبين العاملين من خلال تقديم لقاءات بينهم للنقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث ، قصد الوصول إلى حلول وقرارات¹.

المقابلات:

وهي من الوسائل المهمة التي لا غنى عنها في أي هنة وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية . وهي الوسيلة لخدمة الفرد والتي من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء للتعرف على المشكلة ومساعدتهم في التغلب عليها.

المحاضرات:

وهي شرح وتوضيح لفظي لموضوع يتقدم به خبير لديه و خبرة في الموضوع وتعد من الوسائل اللفظية الشائعة.

المؤتمرات :

وهو وسيلة اتصال تسعى إلى بناء الوعي وزيادة التفاهم المنقول بلسان موضوعات أو قضايا معينة يتم فيه المرح والتبادل الفكري، بقصد التوصل إلى توضيحات أو حلول و مقترحات².

وسائل الاتصال الإلكترونية:

وهي القرارات أو المعلومات التي للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لا تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية ونرى أنه غالباً ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء³.

¹ فاطمة حسين عواد : الاتصال والاعلام التسويقي (عمان ، دار أسامة للنشر 2011 ، ص 263 .

² سليمان بكر بن کران ، الاتصال الجماهيري و الخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي ، عمان ، دار الربية للنشر و التوزيع ، 2015 ، ص60 ، 61،

³ محمود يوسف : العلاقات في المجال التطبيقي القاهرة - الدار العربية للنشر ط2، 2012، ص147.

البريد الإلكتروني:

يقصد بالبريد الإلكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحسابات الآلية، وذلك من حساب إلى آخر بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة. المرسل مستلم الرسالة ، و يحقق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديد من المزايا من أهمها توفير في تكاليف الاتصال عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي ماكينات التصوير العادية¹.

الانترنت:

يعتبر الحاسب الآلي وسيلة مهمة لتفعيل ممارسة الاتصال العالمي وخاصة بواسطة شبكة الانترنت والإمكانات الهائلة التي تتيحها المعلوماتية بعدم المزوجة بينها وبين وسائل الإعلام السمعية البصرية والاتصالات السلكية واللاسلكية عن بعد².

3. شبكات الاتصال الداخلي:

تحتل شبكات الإتصال بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق وفعالية الاتصال في المنظمة ، وهيا تؤثر في سرعة ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، فقد تباينت و جهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تناسب مع كل منها، مثل شبكة الاتصال المباشر وشبكة اتصال ومساعدين اثنين للرئيس.

ومن بين هذه العوامل نجد:

- الإنسان والقوى البشرية التي تتعامل مع هذه المعلومات.
- الأجهزة والمعدات والآلات المستخدمة في شبكات الاتصال المختلفة
- المواد الأولية (الخام) أو أيه مواد تحتاجها شبكة الاتصال.

¹ شعبان فرح ، الاتصالات الادارية عمان ، دار سها للنشر 2009 ، ص 168 .

² نفس المرجع ص 169 .

- الأموال أو الاستثمارات المخصصة لتمويل تلك الشبكات.
- الرسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات .
- الطرق أو الوسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات.
- من أكثر شبكات الاتصال الداخلي في إطار المنظمات العامة ما يأتي:¹

الشبكة المركزية :

تتألف الشبكة المركزية من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة، ويتم التحكم في عمليات الاتصال في هذا النوع من الشبكات عن طريق المركز.

شبكة الاتصالات اللامركزية :

في هذا النمط من الاتصال يكون الأعضاء فريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل والآراء، والأفكار من دون أي قيود أو معوقات.

4. العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال الداخلي للمؤسسة :

تأخذ الاتصالات التي تتم في إطار المؤسسات عدة أشكال متنوعة ويرجع هذا التنوع للعوامل الآتية:

حجم المؤسسة :

يتأثر نظام الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها. فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم. فكلما كانت المؤسسة الإدارية كبيرة أدى ذلك إلى تعدد المستويات

¹ بشير العلق : الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
2009 ص 109 .

والوحدات الإدارية ويؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال وتشابك قنواتها العديدة ، وهذا يتطلب نظاما دقيقا للاتصال لتحقيق أهداف المنظمة والعكس يحدث مع المنظمة الصغيرة والمتوسطة¹.

طبيعة العمل:

تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها كذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة المتشابهة أو المترابطة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير الرسمية بشكل واضح².

نوعية الرؤساء واتجاهاتهم نحو العمل:

فاتجاهات الرئيس نحو العاملين ومباشرة سلطاته ومسؤولياته تحدد نمط العمل في المنظمة فالرئيس الذي تملكه النزعة التسلطية في الإدارة فلما يقبل المشاركة في الرأي و الاستماع إلى الآخرين وهذا يؤثر على عملية الاتصال³.

5. معوقات الاتصال الداخلي:

تعتبر عملية الاتصال الداخلية ضرورية وهامة في المنظمات ولكنها لا تحظ بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة⁴.

وتظهر هذه المعوقات المجموعة من العوامل وهي:

¹ بود واو إبراهيم ، بوفيجلين زهرة ، تأثير الاتصال الداخلي على الآراء الوظيفي بمكتبة كلية الحقوق جامعة الجزائر 01 عدد2 ، دت ، ص66 .

² مرجع سابق (محمد بهجت باد الله كشك) ، ص276 .

³ سهيل عبيدات : إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة ، عالم الكتب الحديث ، 2007 ، ص122

⁴ أحمد عبد الشميمري ، عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة والرياض مكتبة العبيكان 2005 ، ص207 .

العوائق التنظيمية: وتكون ناجمة عن:

- مشاكل ناجمة في الهيكل التنظيمي، وتؤدي إلى تدفق المعلومات بسبب التعقيد والتداخل في الهيكل
- مشاكل التخصص الوظيفي التي تنشأ بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة.
- مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة وهذا عندما تكون غير واضحة أو يصعب تحقيقها

العوائق النفسية :

وهناك عوامل أو عوائق نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً على مدى فعالية الاتصال ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل الخوف، التعصب، سوء العلاقات بين الأفراد¹.

معوقات تكتيكية:

وتكون بسبب عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة، أو نقص في الخطط والسياسات فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية².

¹ محمد عبد الفتاح باقي : الإدارة العامة (عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع 2010) ص 178 ، 179

² مهدي حسن زويلين ، علي محمد العضاييلة إدارة المنظمة للسلوك (عمان ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع 1996) ص 298 .

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي :

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء الوظيفي.
2. أهمية الأداء الوظيفي
3. خصائص الأداء الوظيفي
4. عناصر الأداء الوظيفي.
5. محددات الأداء الوظيفي.

ثانياً : معايير والعوامل المؤثر على الأداء الوظيفي وتقييمه

1. معايير الأداء الوظيفي.
2. العوامل المؤثر على الأداء الوظيفي.
3. مراحل تقييم الأداء الوظيفي.
4. طرف تقييم الأداء الوظيفي
5. معوقات تقييم الأداء الوظيفي.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي:

1. تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم أداء الوظيفي نذكر منها:

يعرفه حسن "الأداء الوظيفي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو العكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة. أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فالأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشيع الفرد متطلبات وظيفته¹.

ويعرفه عاشور "على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء².

كما يعرفه E.W.Néolos على أنه نتاج سلوك. فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك . مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة كما كان عليه ذلك السلوك³.

¹ عبد المجيد أونيس و آخرون ، مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي وأداء العاملين ، دار اليازوري ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2013 ص256 .

² نفس المرجع ص 257

³ حمّاش علي ، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة مجلة القيس للدراسات النفسية و الاجتماعية ، العدد8 ، 2020 ص97 .

2. أهمية الأداء الوظيفي :

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري. الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذلك قيمة مادية ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع. وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها¹.

- يعد مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل..
- استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله .
- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.
- يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

3. خصائص الأداء الوظيفي:

- الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين، وهي كالآتي:
- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات أفعال حركات الخ.
 - سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفاً في حد ذاته لا يعمل الإنسان حياً في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
 - سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن تقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثبات على منوال واحد.

¹ فيصل عبد الرؤوف ، المجلة ، تكنولوجيا الأداء البشري (عمان المكتبة الوطنية 2001) ص 96 .

- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.

4. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر وهي:

المعرفة الإجرائية: وهي الخطوط الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، حيث تكون هذه الخطوات مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم ومعلومات إلا أنه يجب أن يتم الاتفاق عليها من قبل الرؤساء و المرؤوسين حتى تتضح لجميع الأطراف .

العمل ومتطلباته :

وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل¹.

نوعية العمل:

تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة فنية وبراعة وقدرة على التنفيذ وتنظيم العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ بن عواطة محمد الصالح : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2014 ص 47 .

المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية ، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ¹.

5. محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي الجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقات المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد: ومن محددات الأداء نجد:

الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

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

إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يلعبه الفرد ويعتمد الفرد على أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه ².

الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد يتمثل في الفرد لأداء العمل ، فهذا الجهد في الواقع يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل. فيقدر ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .

قدرات الفرد وخبراته السابقة: والتي تحدد درجة الجهد المبذول.

إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وتعني تصورات وانطباعاته في السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

¹ مرجع سابق (عبد المجيد أونيس) ص 263

² راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية الإسكندرية دار الجامعة ، 2003 ص 210 .

ثانيا: معايير والعوامل المؤثرة و الأداء الوظيفي وتقييمه

1. معايير الأداء الوظيفي:

تعتبر هذه المعايير أنها المقاييس التي يتم من خلالها تقدير مستوى إنجاز العمل من قبل الموظف. وتنقسم معايير الأداء الوظيفي إلى الأنواع التالية:

معايير إنسانية: و تدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل ، وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل .

معايير شخصية: من المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل و الناتج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية، عقلية ، بدنية، ومدى إصراره على بلوغه أهدافه.

معايير مهنية: تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد ¹.

معايير الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه ماذا دعت الضرورة.

معايير كمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها.

¹ بلقوسة شيماء ، شقرون حفصة دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة مديرية اتصالات الجزائر بمستغانم نموذج 2020 ص 43 .

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

ويمكن تلخيصها في أربعة عوامل:

العوامل المتعلقة بالعمل:

و هي عوامل تتعلق بقدرات العامل ومهارته، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص السمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل و الجنس و مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات و الطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

العوامل المتعلقة بالوظيفة: وتنقسم إلى قسمين:

- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة وتتمثل في التكبير الوظيفي (التوسع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعتها.
- عوامل ترتبط بإنجاز العمل للوظيفة، ويحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر الحوافز المادية والمعنوية الشعور بالسلامة المهنية و فرص الترقى والعلاقات مع الآخرين.

عوامل متعلقة بالمؤسسة :

إن هذه العوامل ترتبط بسياسات و إستراتيجيات المؤسسة ولها تأثير على أداء العمال، ومن هذه العوامل:

- مدة وتوقيت العمل الرسمي.
- ظروف العمل ونظم الاتصال.
- التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة
- الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرص لإطلاق قوته الكامنة و الإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

عوامل متعلقة بالبيئة

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة ونظرة المجتمع على العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديمغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال.

ومنه فإن المنظمة تعمل على إزالة هذه العوامل السلبية التي تؤثر في الأداء الوظيفي وذلك من خلال الاستفادة من مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الأداء¹.

2. مراحل تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية يتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تسدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء:

- وضع خطوات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندما يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين المؤسسة والعاملون.
- المعنيون بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

¹ مرجع سابق (فاضل فايزة) ص 11 ، 12

- مرحلة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم ، بسبب استمرار العملية واستلزام مراقبتها .
- تقييم الأداء : في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته ، مما يفيد في اتخاذ القرارات.
- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل....الخ
- التغذية العكسية، يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعملة وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه ، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي.
- وضع خطط الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطورية التي من شأنها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات ¹ .

3. طرق تقييم الأداء:

توجد عدة طرق لتقييم الأداء منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينهما، إما وفقا لقدمها أو حداتها ومن أهم هذه الطرق:

الطرق التقليدية:

حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي الرؤساء أساس الطرق التقليدية والتي تتفرع على عدة فروع أهمها: ²

¹ بوسفط أمال ، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ص 112 .

² مرجع سابق (عبد المجيد أونيس) ص 298 .

طريقة المقاييس المندرجة البيانية :

وتعد من أبسط طرق الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وحتى فائقة ، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية ثم يجمع الدرجات التي حصل عليها في كافة الخصائص.

طريقة الترتيب: وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص و تبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أرائهم¹.

طريقة المقارنات الثنائية :

تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة ، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية لباقي الأفراد .

طريقة التوزيع الإجباري:

يتم الترتيب على أساس متدرج للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أعلى النقيضين المتميز أو المدني من الأداء.

¹ جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ط1 ، الرياض ، السعودية 2000 ، ص324 ، 325 ، 328 .

الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

طريقة الاختيار الإجباري: التي تقوم على عدد من العبارات التي نصف أداء العمل، يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية وأخرى سلبية وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التمييز الشخصي¹.

طريقة الوقائع الحرة: و الأساس في هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث لهم في أدائهم لعملهم².

طريقة التقييم من خلال تحقيق الأهداف: وهو أسلوب آخر تعتمد عليه بعض المنظمات الحكومية شبه المستقلة أو التي تدخل ضمن مؤسسات القطاع العام بسبب ما تتمتع به من استقلالية في شؤونها المالية الإدارية ونظمها المختلفة بما فيها نظام تقييم الأداء .

4. مشاكل تقييم الأداء أو معوقات:

مشكلة التمييز في تقييم أداء العاملين

إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت ، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت، والترقيات وقد يترتب عليه الفصل من العمل، لدى يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنيًا على المعلومات الصحيحة والدقيقة، ولكن ذلك أن الرؤساء يجب أن يعاقبوا العاملين بناءً على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين . بل لا بد من تبرير ذلك الجزء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تذكر الأداء.

¹ مرجع سابق (بوسفت آمال) ص 115 .

² على السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر و التوزيع ط1 ، القاهرة ، مصر ، ص280 .

مشكلة التشدد في تقييم الأداء:

وذلك باستخدام الجزاء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين .حيث يعطي العاملون متوسط الأداء تقديرا ضعيفا، في حين يعطي ذوي الأداء العالي تقديرا متوسط.

مشكلة الميل إلى المتوسط في تقييم الأداء

حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين ، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.

مشكلة التساهل في تقييم الأداء

حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من ،وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية ، حيث يمنح العاملون ذوو الأداء السيئ تقديرا متوسطا، في حين يمنح الباقون تقديرات عالية¹.

خطأ المالية

حيث يبني الرئيس تقييمه لمؤوسيه على أساس صفة واحدة من الصفات فإذا وجده جيدا أو ضعيفا في هذه الصفة يعد جيدا أو ضعيفا في بقية الخصائص، فعلى سبيل المثال لو نال المرؤوس رضا الرئيس لأمانته فإن معه الأمانة قد تدفع الرئيس إلى منحه تقديرا عاليا دون النظر للجوانب الأخرى المتعلقة بالمرؤوس كالكفاءة والسيادة.

¹ مرجع سابق (مصطفى يوسف) ص 105، 106، 107 .

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

- تحليل بيانات الدراسة.
- خاتمة.
- المراجع.
- الملاحق.

1. تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

يحتوي هذا الجزء من الدراسة على تحليل بيانات الدراسة الميدانية استنادا الى المعطيات والمعلومات التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبيان التي قمنا بتوزيعها على المبحوثين، وقد تم تبويب الإجابات في شكل جداول تحمل تكرارات ونسب مئوية ، تم التعليق عليها كما وكيفا، ومن ثم إيجاد تفسيرات ذات دلالة لتلك الإجابات

الجدول 01: يمثل توزيع العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
38%	19	ذكر
62%	31	أنثى
100%	50	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 62% من أفراد العينة يمثلون فئة الإناث ، أما نسبة 38% من المبحوثين يمثلون الذكور، وعليه نلاحظ أن فئة الإناث يمثلون الشريحة الأكبر من مجتمع البحث.

نستنتج أن هذا راجع الى طبيعة العمل في هذه الادارة الذي لا يتطلب جهد عضلي إنما معرفة علمية

الجدول 02: يمثل توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة (%)
أقل من 20 سنة	0	%0
من 20 الى 30 سنة	10	%20
من 31 الى 40 سنة	25	%50
من 41 الى 50 سنة	11	%22
أكثر من 50 سنة	4	%8
المجموع	50	%100

يوضح الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تواجد في الإدارة هي من (31 إلى 40 سنة) بنسبة 50% ، تليها الفئة العمرية من (41 إلى 50 سنة) بنسبة 22% أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى فهي ذات نسب متقاربة تظهر من خلال الجدول أعلاه

مما يدل على أن الفئة الغالبة من العمال تتراوح أعمارهم من (31 الى 40 سنة) ،

وهذا ما يمكن تفسيره بأن أكثر العمال ذوي خبرة

الجدول 03: يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
2%	1	متوسط
20%	10	ثانوي
78%	39	جامعي
100%	50	المجموع

تبين نتائج الجدول توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي حيث تم تسجيل 78% من مفردات العينة من المستوى الجامعي، ثم تليها 20% من فئة الثانوي، ثم 2% من فئة المستوى المتوسط.

ما يفسر كفاءة ومستوى وتخصص أفراد العينة و يرجع كذلك الى طبيعة العمل داخل المؤسسة ، إذ يتطلب تأهيلا علميا أكثر منه جسديا ، لأن العمل في الادارة يتطلب معرفة علمية أكثر منه قوة جسدية .

الجدول 04: يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في المهنة

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	9	18%
من 5 الى 14 سنة	33	66%
من 15 الى 24 سنة	6	12%
25 سنة فما فوق	2	4%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن عدد الموظفين ذوي الخبرة من (5 الى 14 سنة) تمثل أعلى نسبة 66% ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة 18% و التي تمثل عدد الافراد الذين تتراوح اقدميتهم (أقل من 5 سنوات) وفي الترتيب الثالث يأتي عدد الموظفين ذوي الخبرة من (15 الى 24 سنة) وهذا بنسبة 12% وأخيرا الموظفين البالغة مدة عملهم (25 سنة فما فوق) بنسبة 4% .

نستنتج أن مجتمع الدراسة في المؤسسة يعتبر مزيج من عصر الشباب و عنصر الخبرة .

الجدول 05 :يمثل وجهة نظر المبحوثين نحو فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل										المتغير
أقل من 5 سنوات		من 5 الى 14 سنة		من 15 الى 24 سنة		25 سنة فما فوق		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الاجابة
4	44.44%	17	51.51%	4	66.67%	2	100%	27	54%	
4	44.44%	13	39.40%	2	33.33%	0	0	19	38%	متوسطة الفعالية
1	11.12%	3	9.09%	0	0%	0	0	4	8%	غير فعالة
9	100%	33	100%	6	100%	2	100%	50	100%	المجموع

يبين الجدول أن أغلبية أفراد يرون أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة فعالة جدا بنسبة 54% ، ثم متوسطة الفعالية بنسبة 38% ، ثم غير فعالة بنسبة 8% هذا إذا نظرنا الى أفراد العينة بشكل عام .

أما إذا راعينا متغير الأقدمية في العمل فان الأمر يختلف إذ أن الفئة (25 سنة فما فوق) ترى أن العملية الاتصالية فعالة جدا بنسبة 100%، ثم تليها فئة من (15 إلى 24 سنة) فهي أيضا ترى أن العملية الاتصالية فعالة جدا بنسبة 66.67% ، وأيضاً فئة من (5 إلى 14 سنة) ترى أن العملية الاتصالية فعالة جدا بنسبة 51.51% ، أما بالنسبة للفئة من أقل من (5 سنوات) كانت نسبة العملية الاتصالية فعالة جدا ومتوسطة الفعالية متساوية بنسبة 44.44%.

نستنتج من خلال هذا أن العملية الاتصالية فعالة جدا في المؤسسة بالنسبة لفئة 25 سنة فمافوق راجع إلى خبرتهم في الادارة ومدى حاجة المسؤولين لهم لذى لابد من التقرب منهم والاتصال بهم .

الجدول 06: يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب"نعم"، يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال بنسبة 92%، أما الذين أجابوا ب"لا" فقد بنسبة 8% فقط.

نستنتج من هذا أن الاتصال الداخلي يساهم بشكل كبير في تسهيل مهام الموظفين وهذا ما يعلل إجابة أغلبية المبحوثين ب"نعم" أما البقية ب"لا".

الجدول 07 : يمثل افساح المجال للموظفين للعمل بكل حرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة تفسح لهم المجال للعمل بكل حرية وهذا بنسبة 78%، في حين نجد الذين أقروا بأن المؤسسة لا تفسح لهم المجال للعمل بكل حرية إذ تقدر نسبتهم 22%.

و منه نستنتج أن المؤسسة تفسح للموظفين المجال للعمل بكل حرية دون أن تمارس عليهم ضغوط مما يجعلهم مرتاحين في عملهم ويساعدهم في تحسين أدائهم.

الجدول 08 : يمثل في حالة الإجابة " بنعم " هل يمنحك الشعور ب:

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
المسؤولية في العمل	19	48.72%
الرضا في العمل	14	35.90%
الاستقرار في العمل	6	15.38%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول بأن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا ب"نعم" يفسح لهم المجال للعمل بكل حرية أقروا بأن ذلك يساهم في إحساسهم بالمسؤولية في العمل وذلك بنسبة 48.72%، أما الذين يرون أن إفساح المجال للعمل بكل حرية يشعرهم بالرضا في العمل فهي بنسبة 35.90%، أما في المرتبة الثالثة والأخيرة نجد أن الذين أقروا بأن عند إفساح المجال لهم للعمل بكل حرية يجعلهم يحسون بالاستقرار في العمل بنسبة 15.38% .

ومنه نستنتج بأن الموظفين الذين يفسح لهم المجال للعمل بكل حرية يشعرهم بالمسؤولية في العمل مما يدل على أن المؤسسة تثق في العمال وقدراتهم .

الجدول 09: يمثل مدى طلب من الموظفين اقتراحات وآراء حول بعض القضايا في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
دائماً	8	16%
أحياناً	20	40%
نادراً	22	44%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية إجابة المبحوثين تقول أنه نادراً ما يطلب منهم اقتراحات وآراء حول بعض القضايا في المؤسسة بنسبة 44%، أما في المرتبة الثانية نجد 40% من المبحوثين أجابوا بأحياناً ما يطلب منهم اقتراحات وآراء حول بعض القضايا في المؤسسة، أما في المرتبة الثالثة والأخيرة نجد نسبة 16% من المبحوثين كانت إجابتهم بدائماً ما يطلب منهم اقتراحات وآراء حول بعض القضايا في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المسؤولين في المؤسسة يعتمدون على الانفراد في اتخاذ القرار.

الجدول 10: يمثل قيام المؤسسة بتقييم دوري للموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أقرروا أن المؤسسة تقوم بتقييم دوري للموظفين بنسبة 86%، في حين نجد الذين أقرروا أن المؤسسة لا تقوم بتقييم دوري للموظفين بنسبة 14%. ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتقييم دوري للموظفين وهذا ما يجعلهم يحسنون أدائهم.

الجدول 11 : يمثل اعتماد مؤسسة على عملية التحفيز

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقرون أن المؤسسة تعتمد على عملية التحفيز بنسبة 58%، في المقابل نجد الذين أقرروا أن المؤسسة لا تعتمد على عملية التحفيز بنسبة 42%. نستنتج أن المؤسسة تقدم حوافز لموظفيها سواء كانت مادية أو حوافز معنوية.

الجدول 12: يمثل العامل الذي يحفز الموظفين أكثر

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
العلاقة الجيدة مع المسؤولين	19	38%
العلاقة الجيدة مع زملاء العمل	17	34%
الاعانات الاجتماعية	5	10%
المنح المادية	9	18%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أعلاه العوامل التي تحفز أكثر الموظفين لفئة من المبحوثين أقرروا أن العلاقة الجيدة مع المسؤولين هي تحفز أكثر بنسبة 38%، وتدعمها العلاقة الجيدة مع زملاء العمل بنسبة 34%، فيما جاءت المنح المادية و الاعانات الاجتماعية بنسب 18% و 10% على التوالي.

ونستنتج من خلال ذلك أن العامل الذي يحفز الموظفين أكثر هو العلاقة الجيدة مع المسؤولين هذا ما يدفعهم للعمل ويحبون المكان المتواجدون فيه.

الجدول 13: يمثل دافع الاحترام والتقدير من طرف الرؤساء هو الذي يدفع الموظفين للعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
نعم	47	%94
لا	3	%6
المجموع	50	%100

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أقرؤا أن دافع الاحترام والتقدير من طرف الرؤساء هو الذي يدفع الموظفين للعمل أكثر بنسبة %94، فيما نجد فئة ضئيلة جدا تقر أن الاحترام والتقدير لا يدفع للعمل بنسبة %6.

نستنتج من هذا أن الاحترام والتقدير من طرف الرؤساء له أثر كبير في حياة الموظف وهذا ما يدفعه الى العمل في المؤسسة .

الجدول 14: يمثل الرسائل الموجهة للموظفين من طرف المسيرين تكون على شكل

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
رسائل محفزة	9	18%
عبارة عن أوامر وتوجيهات وقوانين	37	74%
عبارة عن مجموعة من التشجيعات لإنجاز المهام	4	8%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقرون أن الرسائل الموجهة للموظفين من طرف المسيرين تكون عبارة أوامر وتوجيهات وقوانين بنسبة 74% ، ثم نجد في المرتبة الثانية تكون عبارة عن رسائل محفزة بنسبة 18% ، أما في المرتبة الثالثة و الأخيرة تكون عبارة عن مجموعة من التشجيعات لإنجاز المهام بنسبة 8% .

نستنتج من خلال النتائج أن الموظفين يتلقون الرسائل من طرف المسيرين على شكل أوامر وتوجيهات وقوانين فالموظفين ليس لهم دور إنما هم عبارة عن آلة فقط لا إبداع ولا ابتكار .

الجدول 15: يمثل تقديم المؤسسة دورات تكوينية للموظفين لتحسين المستوى

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين أقروا أن المؤسسة تقوم بتقديم دورات تكوينية للموظفين لتحسين مستواهم بنسبة 96% ، فيما نجد نسبة ضئيلة جدا تقول أن المؤسسة لا تقوم بتقديم دورات تكوينية للموظفين لتحسين المستوى بنسبة 4%

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقدم دورات تكوينية وفق أسس علمية للموظفين الذين يعملون لديها.

الجدول 16 : يمثل مفهوم الاتصال الرسمي في المؤسسة

	التكرار	النسبة (%)
اجتماعات	20	40%
رسائل	3	6%
تقارير	4	8%
أوامر	23	46%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مفهوم الاتصال الرسمي في المؤسسة أن نسبة 46% من المبحوثين اعتبروا بأن الاتصال الرسمي هو عبارة عن أوامر ، أما ما نسبته 40% منهم يرون بأنه عبارة عن اجتماعات ، فيما اعتبر البقية أنه عبارة عن تقارير و رسائل بنسب 8% و 6% على التوالي .

وعليه نستنتج أن الاتصال الرسمي في المؤسسة عن أوامر تطبق دون ابداء أي رأي من طرف الموظفين .

الجدول 17 : يمثل وسائل الاتصال الرسمي في المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	
27.03%	20	اعلانات
17.57%	13	تقارير
22.97%	17	الانترنيت
8.11%	6	البريد الالكتروني
14.86%	11	الاجتماعات
9.46%	7	الهاتف
100%	*74	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقرون أن وسائل الاتصال الرسمي في المؤسسة عبارة عن اعلانات بنسبة 27.03% ، في حين نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين أقرروا أن البريد الالكتروني هو وسيلة الاتصال الرسمي في المؤسسة بنسبة 8.11% .

ومنه نستنتج ان الاعلانات وسيلة فعالة لتداول المعلومات في المؤسسة وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة و التقليل من الازطاء .

*نظرا لإجابة المبحوثين على عدة اقتراحات لهذا السؤال كان مجموع التكرارات أكثر من المجموع الأصلي للعيينة أدى إلى ما يعرف بتضخم العينة .

الجدول 18 : يمثل انواع الاتصال الرسمي المستخدمة

حسب متغير الجنس						المتغير
المجموع		أنثى		ذكر		
ك	%	ك	%	ك	%	الاجابة
21	%42	14	%45.16	7	%36.84	الاتصال الافقي
28	%56	17	%54.84	11	%57.89	الاتصال النازل
1	%2	0	%0	1	%5.27	الاتصال الصاعد
50	100%	31	%100	19	%100	المجموع

يبين الجدول أعلاه أغلبية فئة الذكور أقروا أن الاتصال المستخدم في المؤسسة هو الاتصال النازل بنسبة 57%، أما بالنسبة لفئة الإناث فلقد أقروا أن الاتصال المستخدم في المؤسسة هو الاتصال النازل بنسبة 54.83% ويليه الاتصال الافقي بنسبة 45.16% . نستنتج من خلال ذلك أن الاتصال المستخدم أو في المؤسسة هو الاتصال النازل وهذا راجع إلى طابع الرسمية في المؤسسة .

الجدول 19 : يمثل الاتصال الرسمي ضروري في توفير المعلومات اللازمة ونقلها

النسبة (%)	التكرار	
94%	47	نعم
6%	3	لا
100%	50	المجموع

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين أقرروا أن الاتصال الرسمي ضروري في توفير المعلومات اللازمة بنسبة 94% ، وفي المقابل نجد أن نسبة ضئيلة من المبحوثين تقر بأن غير ضروري في توفير المعلومات بنسبة 6%

ومنه نستنتج أن الاتصال الرسمي ضروري في توفير المعلومات اللازمة للموظفين

الجدول 20: يمثل شعورك بأن بيئة العمل في مؤسستك تساعدك على تأدية مهامك بأداء

جيد

النسبة (%)	التكرار	
96%	48	نعم
4%	2	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين أقرروا بأن توفير البيئة المناسبة في العمل تساعد في تأدية المهام بأداء جيد بنسبة 96% وفي المقابل نجد أن المبحوثين أقرروا بأن البيئة غير ضرورية في أداء المهام ذلك بنسبة 4%.

وعليه نستنتج أن توفير البيئة المناسبة للعمل ضروري في أداء المهام بشكل جيد .

الجدول 21 : يمثل جعلك الاتصال الرسمي تبدل مجهودات اضافية للوصول الى أداء أحسن

النسبة (%)	التكرار	
94%	47	نعم
6%	3	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أقرروا أن الاتصال الرسمي يجعلهم يبذلون مجهودات اضافية لتحسن الاداء وهذا بنسبة 94% ، في حين أن نسبة 6% من المبحوثين أقرروا الاتصال الرسمي لا يجعلهم يبذلون مجهودات .

الجدول 22 : يمثل مقترحات تطوير الاتصال الرسمي لتحسين الأداء

النسبة (%)	التكرار	
46%	23	الاداء الجماعي للعمل
32%	16	الاجتماعات اليومية
22%	11	القيام بدورات تكوينية
100%	50	المجموع

تشير المعطيات الواردة أن الاداء الجماعي للعمل بلغت نسبته 46% أي انه مقترح بأعلى نسبة في تحسن أداء تطوير الاتصال الرسمي، في حين أن الاجتماعات اليومية تساهم في تطوير الاداء بنسبة 32% والقيام بدورات تكوينية بنسبة 22% من المبحثين وعليه نستنتج ان الاتصال الاداء الجماعي للعمل يساهم بشكل كبير في تطوير الاتصال الرسمي لتحسين الاداء .

الجدول 23 : يمثل صورة الاتصال غير الرسمي في المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	
52%	26	علاقات خارج العمل مع الزملاء
38%	19	علاقاتك بأصدقاء
24%	12	الاحاديث الجانبية
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52% من المبحوثين يمارسون الاتصال غير الرسمي من خلال علاقاتهم خارج العمل مع الزملاء ، ونسبة 38% يتصورون الاتصال غير الرسمي يمثل علاقاتهم بأصدقائهم ، بينما 24% منهم صرحوا أن صورة الاتصال غير الرسمي تمثل الأحاديث الجانبية .

وعليه نستنتج أن علاقات الزملاء خارج العمل تمثل صورة الاتصال غير الرسمي.

الجدول 24 : يمثل دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	
92%	46	نعم
8%	4	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين أقروا بنسبة 92% أن للاتصال الغير رسمي دور في تعزيز الرقابة داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة 8% من المبحوثين أقروا انه عندما يكون اتصال رسمي غير بين الموظفين لا يساهم في تعزيز الرقابة داخل المؤسسة . ومنه نستنتج أن للاتصال غير الرسمي دور كبير و مهم في تعزيز الرقابة التنظيمية في بيئة العمل وذلك عن طريق تبادل المعلومات والخبرات بين عمال المؤسسة.

الجدول 25 : يمثل تأثير الاتصال غير الرسمي في تعزيز روح التعاون بين الموظفين

النسبة (%)	التكرار	
90%	45	نعم
10%	5	لا
100%	50	المجموع

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين أقروا أن الاتصال غير الرسمي يساعد على تعزيز روح التعاون بين الموظفين بنسبة 90%، فيما اعتبر مانسبته 10% أن الاتصال غير الرسمي لا يساعد في تعزيز روح التعاون بين الزملاء في المؤسسة .

فنستنتج أن هذا راجع الى بيئة العمل في المؤسسة .

الجدول 26 : يمثل مساعدة الاتصال غير الرسمي على التحلي بروح الابداع في العمل من خلال

المجموع		أنثى		ذكر		المتغير الاجابة
ك	%	نسبة (%)	تكرار	نسبة (%)	تكرار	
15	30%	35.48%	11	21.05%	4	خلق جو اجماعي مناسب لمحيط العمل
22	44%	41.94%	13	47.37%	9	اقامة علاقات صداقة بين العمال و المشرفين
13	26%	22.58%	7	31.58%	6	توفير سبل الاتصال و المعلومات اللازمة في الوقت المناسب
50	100%	100%	31	100%	19	المجموع

يبين الجدول اعلاه أن أغلبية المبحوثين من فئة الذكور أقرروا أن الاتصال غير الرسمي يساعد على التحلي بروح الابداع في العمل من خلال إقامة علاقات صداقة بين العمال والمشرفين بنسبة 47.37% ، بالمقابل فئة الإناث أقرروا أيضا أن الاتصال غير الرسمي يساعد على التحلي بروح الابداع في العمل من خلال إقامة علاقات صداقة بين العمال والمشرفين بنسبة 41.94%

وعليه نستنتج أن إقامة علاقات صداقة بين العمال والمشرفين يزيل العوائق بينهم مما يؤدي إلى زيادة الأداء وتحسينه

الجدول 27 : يمثل دور الاتصال غير الرسمي في المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	
28%	14	زيادة مردودية العمل
10%	5	توفير آليات للعمل المنظم
62%	31	زيادة الاداء الوظيفي وتحسينه
100%	50	المجموع

تبين نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين يقرون أن دور الاتصال غير رسمي في المؤسسة يساهم في زيادة الاداء الوظيفي و تحسينه بنسبة 62% ، بينما ما نسبته 28% يعتبرون أن الاتصال غير الرسمي يساهم في زيادة مردودية الموظف ، فيما نجد نسبة 10% أقرروا أن الاتصال غير الرسمي في المؤسسة يساهم من خلال توفير آليات العمل المنظم. ومنه نستنتج أن الاتصال غير الرسمي يساهم في زيادة الاداء الوظيفي من خلال اتاحة الفرصة للموظفين للتواصل مع بعضهم البعض بشكل أكثر فعالية ويمكن هذا أن يؤدي الى بناء الثقة وتعزيز الروح بينهم .

الجدول 28 : يمثل مساهمة علاقات الصداقة مع الزملاء بالعمل في تحسين الاداء الوظيفي

النسبة	التكرار	
32%	16	دائما
54%	27	احيانا
14%	7	ابدا
100%	50	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن علاقات الصداقة مع الزملاء بالعمل تساهم أحيانا فقط في تحسين الاداء الوظيفي بنسبة 54% ، أما في المرتبة الثانية نجد 32% من المبحوثين أجابوا بدائما ما تساهم علاقات الصداقة مع الزملاء بالعمل في تحسين الاداء الوظيفي ، فيما نجد 14% أجابوا أن علاقات الصداقة بين الزملاء في العمل لاتساهم أبدا في تحسين الاداء الوظيفي .

نستنتج من خلال هذا أن الموظفين لا يكونون علاقات صداقة بشكل كبير وهذا راجع لطابع الرسمية في تأدية مهامهم .

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الاتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تؤثر على سلوك و أداء الموظفين و تشكل دافع مهما نحو الإنجاز ، خاصة إذا وفرت الوسائل الاتصالية الحديثة وتقنيات متطورة ، فلقد تبين لنا من خلال الاطار النظري لهذا البحث أن المؤسسة إذا أتاحت حرية المبادرة والإبداع وتوفير مناخ تنظيمي ، بالإضافة إلى توفير منظومة من الحوافز و المكافآت التي من شأنها أن تدفع الموظف إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وأهدافه بشكل خاص فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث هي أن بلدية بن عزوز (ميدان الدراسة) من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل التعاون و التماسك والتفاهم السائد بين الأفراد ووجود تحفيز للموظفين مما يضمن ولائهم و إخلاصهم في خدمة المؤسسة. وفي الاخير يمكن القول أن للاتصال دور كبير في تحسين وزيادة الاداء الوظيفي ، كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها . ولهذا نقول أن الاتصال هو الأداة الأساسية التي تخلق التنسيق والتفاهم وتسيير النشاطات في جميع المستويات ، فهو الأداة التي تحقق تحسين الداء ووضوح في العمل و الصراحة في المعلومات .

مصادر المراجع

1. خضير شعبان، اللسان العربي مصطلحات في الإعلام والاتصال ط1 ، دار اللسان العربي عمان، 1422 هـ .
2. معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر ط1، الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2006.
3. لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية و رسالة م.ت جامعة قسنطينة 2006.
4. محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2010.
5. منال هلال مزاهرة، الاتصال الدولي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 2013 .
6. بلقاسم بن روان ، أمير على فاطمة الزهراء، دور الاتصال والإعلام في صناعة الرأي العام ، دار الكتاب للحديث القاهرة، ط1، 2014 .
7. زهير احdden ، مدخل إلى علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002.
8. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب للنشر والتوزيع ط3 القاهرة، 2004.
9. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية. 2003 .
10. عبد الرحيم درويش ، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسي دمياط ، 2006.

11. رضوان بلخير، سارة جابري ، مدخل الاتصال والعلاقات العامة ، الجزائر، دار جسر للنشر والتوزيع، 2013 .
12. مجد الدين محمد: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008 .
13. سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و توزيع، عمان، 2010 .
14. علي غربي بلقاسم سلاطنية : تنمية الموارد البشرية القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
15. أحمد صقر عاشور :السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر 2005 .
16. أسعد أحمد محمد عكاشة : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008 .
17. خنيفر وفاء: دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014
18. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ، السعودية، 2013.
19. بوعطيط جلال الدين: رسالة نيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل بعنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي".
20. أجريت هذه الدراسة على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعناية سنة 2009.
21. غني ناصر حسين القرشي، النظرية لعلم الاجتماع، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2011.

22. بسام عبد الرحمان، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2015.
23. مي عبد الله، نظريات الإتصال ط 1 ، دار النهضة العربية، 2006 .
24. عبد الكريم الحوراني : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، ط 1 ، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008 .
25. عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع (الجزء 2 النظرية السوسيولوجية المعاصرة) ، دار المعرفة الجامعية ، لبنان.
26. إسماعيل شعباني، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1 المعهد الوطني للتجارة 2000 .
27. مصطفى حميد الطائي، خير ميلاد أبويك، مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية، د ط، دار الوفاء الإسكندرية، 2007.
28. رحيم يونس كروا العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي ، ط 1 ، دار الدجلة عمان، 2008 .
29. موريس أنجرس، ت صحراوي بوزيد :منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصبه للنشر، ط 2، الجزائر ، 2006
30. أحمد بن مرسلي، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2006
31. ناصر قاسي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 16 ، الجزائر 2018
32. دهوش حياة، بلخروي يشتري ، الاتصال الداخلي في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية .
33. أسامة خيربي، الجديد في القيادة الإدارية عمان ، دار الولاية للنشر 2013
34. 2017 <https://hrdiscussion.com/hr-80397.html> 20/05/

35. أحمد العيد أبو السعيد زهير عابد ، مهارات الاتصال و فن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية، ط 1 عمان، الأردن .
36. فاصل فائزة وآخرون الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، روافد العدد 1، جوان 2017 .
37. أحمد ميلي، سمية، دور الإتصال التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر، المسيلة ، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد ، عدد 3 ، 2018
38. مدحت محمد أبو النصر ، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين المجموعة الدولية للتدريب والنشر، ط 3 القاهرة : مصر 2015.
39. كرامو ليلة الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة الإبداع 7 العدد 8 متاح الموقع <https://www.asjp.cerist.dz>
40. لبنان هاتف الشامي ، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية . دار اليازوري العلمية ط 1، عمان الأردن 2002.
41. محمد منير حجاب سحر محمد وهبي ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصال(القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع ط 2 1999).
42. احمد إبراهيم الهادي، صديق محمد عفيفي السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية القاهرة .مكتبة عين الشمس ط 10، 2003 .
43. احمد محمد المصري :العلاقات العامة الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة 2006.
44. محمد قاسم الفريد في مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف عمان، دار وائل ط 2، 2006 .
45. فاطمة مروى: الاتصالات المهنية (بيروت دار النهضة العربية 2004) .

46. فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي (عمان ، دار أسامة للنشر 2011).
47. سلمان بكر بن کران ، الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي عمان ، دار الـرایة للنشر والتوزيع، 2015.
48. محمود يوسف :العلاقات في المجال التطبيقي القاهرة - الدار العربية للنشر ط 2، 2012.
49. شعبان فرح ، الاتصالات الإدارية عمان ، دار سهة للنشر 2009.
50. بشير العلق: الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع : 2009).
51. بودواو إبراهيم، بوفيجلين زهرة ، تأثير الإتصال الداخلي على الآراء الوظيفي بمكتبة كلية الحقوق جامعة الجزائر 01 عدد 2، د،ت
52. سهيل عبيدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، والأردن :عالم الكتب الحديث. 2007
53. احمد عبد الشميمري ، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة والرياض مكتبة العبيكان 2005.
54. محمد عبد الفتاح باقي : مبادئ الإدارة العامة (عمان، دار وائل للنشر و التوزيع 2010) .
55. مهدي حسن زويلن ، علي محمد العضايلة إدارة المنظمة السلوك (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 1996)
56. عبد المجيد أونيس وآخرون ، مدخل لضغوط العمل واداء العاملين ، دار اليازوري ، مال، عمان، الأردن، 2013 ،
57. فيصل عبد الرؤوف الدولة ، تكنولوجيا الأداء البحري كمان المكتبية

58. بلقوسة شيماء ، شقرون حفصة دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة مديرية اتصال الجزائر بمستغانم- نموذج 43.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

استبيان لدراسة بعنوان

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من موظفي - بلدية بن عزوز -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اعلام و اتصال تخصص اتصال تنظيمي

في اطار قيامنا بتحضير مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال حول موضوع "دور

الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي " ، نطلب منكم التعاون معنا في انجاز هذه

المذكرة و ذلك بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة

، ونتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها الا لغرض البحث العلمي

.اعداد الطالبان :

• ليثيم منصف

• شابي رشاد

اشراف الأستاذ :

شكري عادل

2024/2023

الملاحق

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى
السن : أقل من 20 سنة من 20 الى 30 سنة من 31 الى
40 سنة

من 41 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي
الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات من 5 الى 14 سنة
من 15 الى 24 سنة 25 سنة فما فوق

المحور الأول : دور الاتصال الداخلي في تحفيز الموظفين:

1. كيف تقيم العملية الاتصالية داخل المؤسسة ؟

فعالة جدا متوسطة الفعالية غير فعالة

2. هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك ؟

نعم لا

3. هل يفسح لك الاتصال الداخلي المجال للعمل بكل حرية ؟

نعم لا

- في حالة الاجابة " نعم " هل يمنحك ذلك الشعور ب:

المسؤولية في العمل الرضا في العمل الاستقرار في العمل

4. هل يطلب منك اقتراحات و آراء حول بعض القضايا في مؤسستك ؟

دائما أحيانا نادرا

5. هل تقوم المؤسسة بتقييم دوري للعمال ؟

نعم لا

6. هل تعتمد مؤسستك على عملية التحفيز ؟

نعم لا

7. ما هو العامل الذي يحفزك أكثر ؟

العلاقة الجيدة مع المسؤولين العلاقة الجيدة مع زملاء العمل

الاعانات الاجتماعية المنح المادية

أخرى أذكرها

8. هل يعتبر الاحترام والتقدير من طرف الرؤساء هو الذي يدفعك للعمل ؟

نعم لا

9. هل الرسائل الموجهة للعمال من طرف المسيرين تكون على شكل ؟

رسائل محفز عبارة عن أوامر وتوجيهات و قوانين

عبارة عن مجموعة من التشجيعات لإنجاز المهام

أخرى أذكرها

10. هل تقدم لك المؤسسة دورات تكوينية لتحسين المستوى ؟

نعم لا

المحور الثاني : دور الاتصال الرسمي في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة :

1. ماذا يمثل لك مفهوم الاتصال الرسمي في المؤسسة ؟

اجتماعات رسائل تقارير أوامر

2. فيما تتمثل وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في مؤسستك ؟

اعلانات تقارير الانترنت

البريد الالكتروني الاجتماعات الهاتف

أخرى أذكرها :

3. ماهي أكثر أنواع الاتصال الرسمي استخداما في مؤسستك ؟

الاتصال الأفقي (بين العمال في نفس المستوى)

الاتصال الصاعد (من العمال الى المدير)

الاتصال النازل (من المسؤول الى العامل)

4. هل يعتبر الاتصال الرسمي ضروري في توفير المعلومات اللازمة ونقلها ؟

نعم لا

5. هل تشعر بأن بيئة العمل في مؤسستك تساعدك على تأدية مهامك بأداء جيد

؟

نعم لا

6. هل يجعلك الاتصال الرسمي مع رؤسائك وزملائك تقوم مهامك في الوقت

المحدد دون تأخير ؟

نعم لا

7. هل تحاول بذل مجهودات اضافية للوصول الى أداء أحسن ؟

نعم لا

8. في رأيك ماهي المقترحات من أجل تطوير الاتصال الرسمي لتحسين أدائك

كعامل ؟

- الأداء الجماعي للعمل الاجتماعات اليومية والاسبوعية
- القيام بدورات تكوينية
- أخرى أذكرها

.....

المحور الثالث : دور الاتصال غير الرسمي في تحقيق الانسجام بين الموظفين:

1. ماذا يمثل لك الاتصال غير الرسمي في المؤسسة ؟

- علاقات مع الزملاء خارج العمل علاقاتك بأصدقائك
- الأحاديث الجانبية

2. هل للاتصال غير الرسمي دور في تعزيز الرقابة داخل المؤسسة ؟

- نعم لا

3. هل الاتصال غير الرسمي السائد في مؤسستك يساعدك على تعزيز روح التعاون بين

زملائك ؟

- نعم لا

4. هل يساعدك الاتصال غير الرسمي على التحلي بروح الابداع في العمل من خلال ؟

خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل

اقامة علاقات صداقة بين العمال و المشرفين

توفير سبل الاتصال والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب

أخرى أذكرها

.....

5. هل يساهم الاتصال غير الرسمي في مؤسستك من خلال ؟

زيادة مردودية الموظف توفير آليات للعمل المنظم

زيادة الأداء الوظيفي و تحسينه

أخرى أذكرها

.....

6. هل تساهم علاقات الصداقة مع زملائك بالعمل في تحسين أدائك ؟

أبدا

أحيانا

دائما