



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

السنة الجامعية:

الرقم التسلسلي:

2023/2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

د. بن قديدح سفيان.

من إعداد الطلبة:

- بلبل نبيلة
- كرفس صنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة إتصالات الجزائر فرع الطارف، تم جمع المعلومات من خلال توزيع الإستبيان واستطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من 50 عاملا من شركة إتصالات الجزائر بالطارف، حيث تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2000-2022، وتمت المعالجة والتحليل ببرنامج **Spss 26**.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي، بالإضافة لوجود أهمية كبيرة للإتصال الداخلي في المؤسسة حيث ساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة.

خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة وأبرزها ضرورة اهتمام شركة إتصالات الجزائر بوسائل الإتصال الداخلي للمؤسسة لما له من أهمية بالغة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، من أجل ضمان استمرار الإنتاجية للمؤسسة والسير الحسن لأداء المهام داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اتصال، اتصال داخلي، أداء وظيفي.

Summary

This study aimed to examine the role of internal communication in enhancing job performance among employees at Algeria Telecom's El Tarf branch. Data was collected through the distribution of questionnaires and surveying a random sample of 50 employees from Algeria Telecom in El Tarf during April and May 2023. After processing and analyzing the data using SPSS 26 software, the study revealed a strong and positive causal relationship between internal communication and job performance. Furthermore, internal communication was found to be significantly important in transferring information among employees to execute tasks and achieve the organization's objectives.

The study concluded with several important recommendations, including the necessity for Algeria Telecom to prioritize internal communication methods within the organization, given their significant impact on improving employee performance, ensuring organizational productivity, and facilitating smooth task execution.

Keywords: communication, internal communication, job performance.

إهداء

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة، والذي العزيز
حفظه الله.

إلى من منحتني الحياة وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى
أغلى إنسان في هذا الوجود أُمِّي الحبيبة أدمها الله لي.

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي، أخي وأخواتي.

إلى كل من علمني، وأخذ بيدي، وأنار لي طريق العلم والمعرفة.

نبيلة



إهداء

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته

رحمه الله (والدي العزيز).

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من اجلي، ولم تدخر جهدًا في سبيل

إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة).

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء خاصة الصغيرة عائشة (شوشو)

إلى أعز صديقاتي آمال وسارة وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي

أصعدة كثيرة.

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

صنية



شكر وعرفان

الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد ان لا اله الا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي الى رضوانه صلي الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

وبعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح وإكمال الدراسة الجامعية والبحث، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتور " بن قديدح سفيان " الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في اتمام واستكمال هذا العمل، إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى الأساتذة كل من ساعدنا

من قريب أو من بعيد على إنجاز واطمام هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الملخص
II	Résumé
III	إهداء
V	شكر وعرهان
VI	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
ب - د	المقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري للإتصال الداخلي	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية الإتصال الداخلي
12	المطلب 01: لمحة عامة حول الإتصال
15	المطلب 02: مفهوم الإتصال الداخلي وأنواعه
19	المطلب 03: أهمية عملية الإتصال الداخلي وأهدافه
21	المبحث الثاني: أساليب وشبكات الإتصال الداخلي
21	المطلب 01: أساليب الإتصال الداخلي
22	المطلب 02: شبكات الإتصال الداخلي
27	المبحث الثالث: وسائل وإستراتيجية ومعوقات الإتصال الداخلي
27	المطلب 01: وسائل الإتصال الداخلي
30	المطلب 02: استراتيجيات الإتصال الفعال
33	المطلب 03: معوقات الإتصال الداخلي
35	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول الأداء الوظيفي
38	المطلب 01: مفهوم الأداء الوظيفي
40	المطلب 02: أهمية الأداء الوظيفي
41	المطلب 03: عناصر الأداء الوظيفي
42	المبحث الثاني: أنواع ومعايير التقييم، محددات الأداء الوظيفي.
42	المطلب 01: أنواع الأداء الوظيفي
43	المطلب 02: معايير تقييم أداء العاملين
44	المطلب 03: محددات الأداء الوظيفي
46	المبحث الثالث: استراتيجية الإتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة
46	المطلب 01: استراتيجية الإتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
48	المطلب 02: دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية
50	المطلب 03: معوقات الإتصال الداخلي وإنعكاساتها على المؤسسة
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للشركة إتصالات الجزائر فرع الطارف	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام حول شركة إتصالات الجزائر
55	المطلب 01: التعريف بشركة إتصالات الجزائر
56	المطلب 02: نشاطات إتصالات الجزائر ومهامها
58	المطلب 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
59	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
59	المطلب 01: تحديد أدوات الدراسة
59	المطلب 02: تحديد مجتمع الدراسة
59	المطلب 03: تقديم الاستبانة
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة

80	قائمة المصادر والمراجع
85	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
14	أهداف الإتصالات الادارية	جدول رقم 01-01
43	معايير تقييم الأداء	جدول رقم 01-02
60	الاستبانة	جدول رقم 01-03
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	جدول رقم 02-03
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مغير السن	جدول رقم 03-03
622	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم 04-03
63	توزيع أفراد عينة الدراسة على المناصب الوظيفية	جدول رقم 05-03
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل	جدول رقم 06-03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
23	شبكة الإتصالات الثالثة "أوتوقراطية"	شكل رقم 01-01
24	الإتصال السلسلة	شكل رقم 02-01
25	شبكة الإتصال الدائرية.	شكل رقم 03-01
30	كمية المعلومات المنقولة والمنشورة.	شكل رقم 04-01
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	شكل رقم 01-03
61	عبارة عن دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	شكل رقم 02-03
62	عبارة عن حلقة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	شكل رقم 03-03
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	شكل رقم 04-03
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	شكل رقم 05-03
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	شكل رقم 06-03

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
83	الملحق رقم 01
84	الملحق رقم 02
88	الملحق رقم 03



المقدمة

تمهيد:

يعتبر الإتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية، ذلك أنها ضرورية حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، وهو يعيش ضمن جماعة ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر ودائم، بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأقوال والأفعال التي يقوم بها الانسان.

وباعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يظم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود إتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه، ومنه اصبح الإتصال عنصراً أساسياً في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه، وهذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الإتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة، من خلال إتصالاتها المختلفة النازلة والصاعدة والأفقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة.

تشير عملية الأداء المتميزة، بشكلٍ مباشر إلى مدى جهود العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتوقف مستواها على قدرات ومهارات العاملين وخبراتهم، يمكن القول أن أداء العامل أصبح مرتبط بالعلاقات الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة بحاجة ماسة للمحفزات لتحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتعتبر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، ومنه يُبرزُ الإتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعاملين في المؤسسة ككل، من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخلها.

وبالتالي فإن دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعتبر حاسماً في نجاح المؤسسات. فعندما يكون هناك شبكة إتصالات داخلية فعالة، يتمكن العاملون من تلقي المعلومات الضرورية بسرعة ودقة، وبالتالي يتمكنون من تحسين أدائهم والعمل بكفاءة أكبر. وعلى العكس من ذلك، إذا كان هناك نقص في الإتصال الداخلي، فسيؤثر أداء العاملين وستنخفض الإنتاجية، مما سيؤثر على النتائج النهائية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يتيح الإتصال الداخلي أيضاً فرصة لتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين، والتعاون بينهم. فعندما يتم تحسين الإتصال الداخلي، يزداد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وتحسن العلاقات بين الزملاء، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء العاملين والإنتاجية. وبالنظر إلى أهمية الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، يجب على القادة الإداريين أن يقوموا باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الإتصال الداخلي داخل المؤسسة. يمكن أن تشمل هذه الإجراءات إنشاء نظام إتصالات داخلي فعال ومنتظم، وتوفير التدريبات وورش

العمل التي تهدف إلى تحسين مهارات الإتصال والتواصل بين العاملين. وبهذه الطريقة، يمكن للمؤسسة تحسين أداء العاملين والنجاح في تحقيق أهدافها والبقاء في المنافسة.

طرح الإشكالية:

يمكن القول أن موضوع الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لا يزال يحتاج إلى الكثير من الدراسات لتأتي هذه الدراسة كأحد الجهود الرامية لمحاولة القيام بإضافة في هذا المجال، ومن خلال ما تقدم تتمحور إشكالية هذه الدراسة فيما يلي:

هل للإتصال الداخلي دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على اشكالية الدراسة يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- فيما تتمثل وسائل الإتصال الداخلي للمؤسسة بين العاملين بها؟
- هل لكل مؤسسة محددات للأداء الوظيفي؟
- كيف يتم تفعيل أداء العامل بالمؤسسة وطرق تطويره؟

الفرضيات:

في هذا الاطار يمكن أن تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية لتفسير مشكلة البحث:

1. تعتبر الوسائل المكتوبة والشفوية والإلكترونية أكثر الوسائل التي تستخدم في الإتصال الداخلي.
2. للأداء الوظيفي عدة محددات تختلف باختلاف نوع المؤسسة.
3. يتحسن أداء العنصر البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطرف بتفعيل دور الإتصال الداخلي بالمؤسسة.

أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الموضوع من أهمية الإتصال داخل المؤسسة فوجودها مرتبط أساسا بوجود الإتصال إذ يعد الإتصال الداخل ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الإتجاهات، وتتجلى أهمية الدراسة من خلال الدور الحيوي للإتصال الداخلي ومدى مساعده في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فهي تحاول أن تمتد إلى محاولة إبراز أهمية الإتصال من خلال تفعيل أداء العامل وتحفيزه لزيادة عطائه كما ونوعا مما يؤثر بصورة إيجابية على مستوى الأداء إضافة إلى أنها تعطي صورة عن الإتصالات الداخلية في المؤسسات الجزائرية، تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية الإتصال

الداخلي في المؤسسة ودوره في ضمان توفير المعلومات ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة من خلال مختلف الأساليب وشبكات الإتصال المطبقة. كما تتضح أهميتها في معالجتها لأحد أهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل المؤسسة فالإتصال يكون بين الأفراد بالاعتماد على أساليب ووسائل معينة.

أهداف الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

- معرفة دور الإتصال الداخلي في تحسين عملية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؛
- التعرف على أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة ومدى تأثيره على تسيير المؤسسة؛
- إبراز الجانب الثقافي للعامل في عالم الشغل وأدائه؛
- محاولة التحكم في أدوات وطرق البحث العلمي كيفيا وكميا؛
- توضيح إسهامات الإتصال الداخلي في عملية الأداء الوظيفي للمؤسسة الإقتصادية.

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 وحصر إطاره العام عن طريق اختيار الموضوع. واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية.

أولا: الأسباب الموضوعية

- تزايد الاهتمام بموضوع الإتصال الداخلي والذي أصبح ضرورة لا غنى عنه؛
- معرفة معنى الإتصال الداخلي والدور الذي يؤديه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال؛
- المكانة التي يلعبها الإتصال الداخلي كونه يعد من أهم الركائز الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي ومن ثم نجاح وديمومة استقرار أي مؤسسة؛
- التعرف إذ ما كان من الضروري وجود اتصال داخلي في المؤسسة أو بإمكان هذه الأخيرة الاستغناء عنه؛
- إضافة إلى ذلك قابلية هذا الموضوع للدراسة والبحث الميداني.

ثانيا: الأسباب الذاتية

- تلائم الموضوع مع طبيعة التخصص؛

- قلة الدراسات التي تهتم بالإتصال الداخلي داخل المؤسسات والدور الكبير الذي يلعبه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين؛
- إهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الإتصال داخل المؤسسة والأداء الوظيفي للعاملين بها إدراكا منهم لمدى أهمية العملية الإتصالية في إدارة الموارد البشرية، وتفعيل متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة كالأداء الوظيفي؛
- كون هذا الموضوع يحظى بأهمية جد بالغة في جميع المؤسسات مهما كان نشاطها؛
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة علمية جديدة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- **الحدود الزمنية:** تتمثل في المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الجانب التطبيقي وقد امتدت الفترة من سنة 2000 إلى يومنا؛
- 2- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على شركة إتصالات الجزائر بالطارف؛
- 3- **الحدود البشرية:** يمثل المجال البشري مجتمع العينة التي أجريت عليها الدراسة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة إتصالات الجزائر بالطارف، حيث اخترنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تم عن طريق استمارة ورقية، صالحة للدراسة والتحليل؛
- 4- **الحدود الموضوعية:** تمثلت حدود الموضوعية في تحديد دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة إتصالات الجزائر بالطارف؛

منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، وللإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض مفاهيم الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي الخاصة بمجال الدراسة في الجانب النظري وذلك بالاعتماد على وسائل جمع المعلومات المتمثلة في الكتب، المجالات العلمية، المذكرات، الرسائل الأطروحات الجامعية.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا المنهج التحليلي في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع واستخلاص النتائج بغرض التعمق والتفصيل في الدراسة على أرض الواقع وإسقاط نتائج البحث النظري عليها، وذلك من خلال أسلوب دراسة الحالة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات الأكاديمية السابقة التي بحثت بشكل متفرق موضوع الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، إلا أن الدراسات التي تعرضت إلى هذا الموضوع بهذه الصيغة: دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين قليلة، غير أن هذا لا يعني عدم وجود دراسات في هذا المجال لكن بطريقة مختلفة، فهناك دراسات عاجلت كل متغير على حدى منها:

1- رسالة ماجستير غير منشورة للطالب "عون مفيد عبد الله السقا" بعنوان "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة- دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م.ع.م) " 2013، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز والدوافع وأثرها على أداء العاملين في البنك، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وكما توصلت الدراسة لنتائج نذكر منها:

- إن نظام تقييم الأداء في البنك يعتمد الأسلوب العلمي في تقييم الموظفين، وإن شعورهم بوجود نظام تقييم قوي وفعال ومنتور ومبني على أساس علمي يؤدي بهم إلى العمل بكل دقة ومثابرة، ولكن النظام المعمول به على الرغم من جودته إلا أنه يحتاج إلى المزيد من الشفافية والوضوح والعمل على خلق حلقة وصل تؤدي بحل مشاكل ما بعد التقييم للعاملين حتى يتسنى تحقيق العدالة في هذا النظام.

2- رسالة دكتوراه غير منشورة للطالبة باية بوزة بعنوان " الإتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM " 2013، هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، من خلال دراسة وصفية تحليلية لمؤسسات صناعية جزائرية مع إعتداد الوحدات الخمس لمؤسسة ENIEM كمجال لإجراء الدراسة الميدانية، لمقاربة الواقع المدرس اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، كما استعانت بتقنيات بحثية عديدة تمثلت في الملاحظة العلمية، المقابلة، الوثائق، السجلات والاستمارة، بهدف التعرف على واقع الإتصال بمؤسسة ENIEM وتقييم دوره في تحسين الإنتاجية.

وقد أوضحت النتائج وجود العديد من النقائص التي حالت دون تأدية الإتصال الداخلي للدور المنوط به، وفي مقدمتها غياب خلية اتصال داخلية تتكفل بتنظيم وتوزيع المعلومات بفعالية، بين مختلف المستويات، فضلا

عن قصور الوسائل المستعملة حالياً عن تجسيد أهم وظائف الإتصال الداخلي، يضاف لها حرمان الأفراد من المعلومات المتعلقة بالإنجاز والتي حالت دون فهمهم للأدوار المنوطة بهم، ومع ذلك تبقى هناك رغبة ملحة من طرف الجميع لتجاوز هذه النقائص.

3- رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال من طرف الطالب "كمال راتب نوفل" بعنوان "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، ومظاهر الانضباط الإداري هي كالتالي: (الالتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي، علاقات العمل، التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة، النزاهة والشفافية في العمل). وقد أجريت الدراسة على ذوي المناصب الإشرافية في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة وعدد أفراد الدراسة تقريبا (100) موظفا وموظفة موزعين على خمس كليات، حيث تم توزيع استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد (94) استبانة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الاحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج Spss. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها:

- أ- أظهرت الدراسة أن هنالك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية الخمس بنسبة 74.8%.
- ب- بينت الدراسة بأن هنالك أثر قوي لبعض مظاهر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية، وهي "التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة" و"الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي"، أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعيف على الأداء الوظيفي للعاملين.
- ج- أشارت الدراسة بأن مستوى الانضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمس كان مرتفعا وهو 82.47%.
- د- وأثبتت الدراسة بأنه لا يوجد هنالك تسيب إداري في جميع الكليات الخمس.
- هـ- أوضحت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الخمس كان عاليا ونسبته 77.98%.

4- رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال للطالب "ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي" بعنوان "استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع

غزة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، قسم إدارة أعمال، 2017، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة. وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها:

- أن ادارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تهتم برفع وتطوير الأداء الوظيفي لدي العاملين لديها، من خلال تقديم حوافز تشجيعية للعاملين لديها بنسبة 65.03 %، وكذلك إنخفاض نسبة الشكاوى والتظلم بنسبة 72.08 % وإنجاز الموظفين الأعمال المطلوبة منهم ضمن الأوقات المحددة بنسبة بلغت 87.61 %.

5- فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 15، العدد 02، جامعة سطيف 02، الجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، من خلال محاولتنا تسليط الضوء على المورد البشري كمحور رئيسي للعملية الإتصالية الداخلية، وكذا التطرق إلى دور الإتصال الداخلي في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، بالإضافة إلى التعرض للإتصال باعتباره متطلبا رئيسيا لنجاح وتميز الأداء الوظيفي لأي منظمة هو الاحتكام إلى الإتصال بصفة عامة والإتصال الداخلي بصفة خاصة باعتبار أنه الضامن بنجاحها واستمرارها في ظل المنافسة الفائقة التصور.

الفصل الأول: الإطار

النظري للإتصال

الداخل

تمهيد

لقد أصبح موضوع الإتصال له اهتمام واسع ومتزايد من قبل الباحثين والقادة الإداريين عند دراسته سلوك الأفراد في المجتمعات، حيث يعتبر الإتصال الداخلي الركيزة الأساسية لكل مؤسسة نظرا للأهمية التي يحتلها والدور الذي يلعبه في التنسيق بين الإدارة والموظفين، تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الإتصال في التنظيم، وعلى هذا الأساس يعتبر الإتصال وظيفة رئيسية في تسيير حياة المجتمعات نظرا للتفاعلات التي يحدثها في العلاقات من تبادل للمعلومات والمنافع، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالإتصال والعمل على تحسينه وتطويره في المؤسسة وتبنيه كنظام ليساهم في تحقيق النجاح والفعالية.

وفي اطار هذا الفصل سوف نتعرض إلى الإتصال الداخلي في المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث حيث

جاء:

المبحث الأول: ماهية الإتصال الداخلي.

المبحث الثاني: أساليب وشبكات الإتصال الداخلي.

المبحث الثالث: وسائل واستراتيجية ومعوقات الإتصال الداخلي.

المبحث الأول: ماهية الإتصال الداخلي

لكي يسير العمل داخل المؤسسة ويستمر لا بد من وجود اتصال داخلي بين الأطراف المكونة لها لنقل التعليمات والتوجيهات والأوامر التي نجدها بداخلها، كلها عبارة عن اتصال موجه للعاملين للقيام بأعمالهم وتحسيسهم بالانتماء وتحفيزهم بالاستماع لمقترحاتهم وآرائهم.

المطلب 01: لمحة عامة حول الإتصال

يمثل الإتصال تبادل المعلومات والآراء بين أجزاء المؤسسة والإتصال الفعال هو مفتاح نجاحها، لذلك سنتطرق في هذا المطلب الى توضيح مفهوم الإتصال وأهميته وأهدافه.

أولاً: مفهوم الإتصال

هناك تعدد وتنوع في تعريف الإتصال، وبالتالي سوف نتناول البعض من هذه التعاريف.

1- تعريف الإتصال

حيث يعرف¹:

لغة: ذكر في المصباح المنير: وصلت إليه أصل وصولاً، والوصل الخبر بلغ، وصلته الشيء بغيره وصلاً فإتصل به، ووصلته وصلاً وصلته ضد هجرته.

كما يعرف الإتصال على أنه كلمة **communication** مشتقة من الكلمة اللاتينية **comminis** والتي تعني بالانجليزية **common** وبالفرنسية **commun** وهو عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد الإخبار من الشخص المرسل أو مجرد الاستماع من الشخص المرسل إليه إنما يعني المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها بمعنى وحدة في الفكر.

اصطلاحاً: لاقى مصطلح الإتصال في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من المفاهيم الإدارية

الحديثة وعليه أعطى له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل من بينها نذكر²:

فيما عرف قاموس "Oxford" كلمة "Communication" بأنها، إخبار، تبليغ، إعلام، توصيل. وقد ظهر مصطلح الإتصال "kommunikation"، بالألمانية "Communication" جذره في اللغة.

¹ - سامية عواج، الإتصال في المؤسسة: المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات، ط01، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2020، ص7.

² - محمد عبد حسن العامري، علي صادق الساعدي، الإتصال المواجهي الحملات الانتخابية وتأثيرها في الجمهور، ط01، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2021، ص14.

اللاتينية "Communis"، والذي يعنى المشاركة أو المشترك والمشارك، إلا أنّ المصطلح الشائع الذي ساد. فيقصد به التفاهم، الأخبار، الاثارة، التحميل، والتوصيل.

وقد اشار الهيتي في تعريفه للإتصال بأنه " فن انتقال المعاني ما بين الأطراف"، إذ يُعدّ الإتصال نتيجة لذلك عملية ترازم، حيث يستعين الطرف المرسل في العملية الإتصالية بالرمز في التعبير عن المعاني في وقت يتولى المستقبل فك رموز الرسالة لكشف دلالتها.

من خلال استعراض التعاريف السابقة مفهوم الإتصال يتمحور على أنه عملية تفاعل اجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين جميع مستويات المعروفة في المؤسسة العمومية حيث يستعين الطرف المرسل بالرمز في التعبير عن المعاني في وقت يتولى المستقبل فك رموز الرسالة لكشف دلالتها.

ثانيا: أهمية الإتصال في المؤسسة

يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الإتصال للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ويعد الإتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة ديناميكية الجماعة والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء، والإتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.

وقد ازدادت أهمية الإتصال في المؤسسة المعاصرة بعد أن اتسع نطاقها واتسع نموها وتطورها إضافة إلى ازدياد حجمها وتعقيدها وابتعاد الإدارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل.

والمؤسسة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الإتصالات سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي خاصة وأن التفاعلات الاجتماعية هي حقيقة أساسية تمثلها حركة (ديناميكية) التطور والنمو الذي تشهده المؤسسات المختلفة.

ولذا فإن عملية الإتصال تعد ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد أو الجماعات، لذا يمكن القول بأن الإتصال بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية، هي على درجة عالية من يقارب 75% من نشاط المؤسسة.

ولذلك فهي تعد بمثابة الدم المرافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، إذ إن من دون الإتصالات تموت أو تضمحل الحركة الدائبة للمنظمة وجميع أنشطتها الأخرى¹.

ثالثاً: أهداف الإتصالات الادارية

الجدول رقم(01-01): أهداف الإتصالات الإدارية

الهدف	كيف	مثال
الحصول على معلومات	جمع المعلومات والآراء والإتجاهات	مدير يستطلع آراء المرؤوسين
إعطاء معلومات	تقييم الأداء والحقائق بالأرقام	مدير يشرح لماذا الحاجة الى زيادة الانتاج.
للإقناع	التأثير على الإتجاهات والسلوك	مدير يشرح لرئيسه مدي حاجة الإدارة لموظف جديد
حل المشكلات	تحديد الأهداف وترجيح القرائن ووضع خطط العلاج	مدير يضع مع سكرتيرته جداول العمل
للإرشاد	الانصات إلي مشاكل العاملين.	مدير ينصت لشكاوي العاملين ويسدي النصح لكيفية معالجتها
اتخاذ القرارات	تبادل المعلومات	مدير يناقش مع زملاؤه زيادة الإنتاج أو خفض النفقات
التقييم	إعطاء تقييم عن أداء العاملين	مقابلات تقييم الأداء بين المدير والمرؤوس
التصحيح	مناقشة مواطن الضعف في الأداء	مدير يشرح للعاملين خطورة عدم اتباع الإجراءات
تقييم مدى الضغط	تقدير كيفية عمل أي شخص تحت الضغط	مدير يناقش مع معاونيه خطط العمل أثناء الطوارئ.
تقليل عدم الرضا	الانصات للشكاوي والتذمر	مدير يناقش مع مرؤوسيه آرائهم في قرارات الإدارة العليا.

المصدر: ضرار عبد الحميد العتيبي، مهارات الإتصال، المجلد 01، ط 1، دار اليازوري العلمية، إدارة الأعمال، الأردن، 2021، ص43-45.

¹ - عبد الناصر جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص113-114

تختلف أهداف عملية الإتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المؤسسة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الإتصال وهي¹:

1- الإقناع يقول الشيخ إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات الأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى. ولذلك يقول الطنوبي أن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة ويستخدمون الإتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار؛

2- اطلاع المرؤوسين كما أشار الصباب وآخرون على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار؛

3- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية كما يقول العمار وآخرون مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين؛

4- أوردت المنجي أن من أهداف الإتصالات الإدارية هو توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية؛

5- أيضا أشارت المنجي أن الإتصالات الإدارية تهدف إلى ربط المديرات والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الإتصالات الإدارية بجميع مراحل ووظائف المؤسسات وخططها وأهدافها أيضا. لذا كان لزاما على المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الإتصالات الإدارية لكي يحقق الإتصال أهدافه.

المطلب 02: مفهوم الإتصال الداخلي وأنواعه

هنا نتطرق إلى مفهوم الإتصال الداخلي وأنواعه المختلفة:

أولا: مفهوم الإتصال الداخلي داخل المؤسسة

يعرف الإتصال الداخلي باعتباره عملية إرسال، وتبادل معلومة ما بين نقطة، وأخرى. أو بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشمل تنفيذ الأفكار، والأراء، والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيدة².

¹ - ضرار عبد الحميد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 43-45.

² - أيت طالب نورة، الإتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، مجلد 02، ط 29، جامعة زيان عاشور، الجزائر، ص 150

يعرفه **مصطفى محمود أبو بكر** على أنه "إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها، وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها، ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل"¹.

والإتصال الداخلي هو ناقل مهم للمعلومات بين الموظفين والمؤسسة، وهو يهدف إلى تحسين حركة وتنقل المعلومة، وأيضا تعزيز ثقافة المؤسسات والشعور بالانتماء إلى المؤسسة، والاحتياج للمعلومة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مختلف الأحداث المستجدة مع الوقت، ولا بد أن يجيب الإتصال الداخلي على عدة متطلبات تتعلق بالمعلومة تتمثل في أن تكون منتظمة ومناسبة ويمكن الوصول إليها، أي في المتناول وبصفة دائمة².

مفهوم الإتصال الداخلي: هو مجموع الوسائل التي تنقل بها المعلومات داخل المؤسسة الى جمهور مستهدف³.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة نجد بأن الإتصال الداخلي هو ذلك النوع من الإتصال الرسمي وغير الرسمي والذي يحدث داخل المؤسسة، يتم بإطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها.

ثانيا: أنواع الإتصال الداخلي

تأخذ العملية الإتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي، واتصال غير رسمي.

1- الإتصال الرسمي:

يعرف معجم مصطلحات الإعلام، الإتصال الرسمي بأنه: الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليه في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير حيث يوجد في كل مؤسسة إنسانية ما يعرف بشبكة الإتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل⁴.

¹ - خبيزي سامية، مكانة الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2020، ص 160.

² - حريزي فاروق، أثر استخدام الإنترنت على الإتصال الداخلي بين الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 143.

³ - فضيل سبع، مساهمة الإتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة معارف، المجلد 10، العدد 19، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص 154.

⁴ - نضال فلاح الضلعين، مصطفى يوسف كافي، وآخرون، نظريات الإتصال والإعلام الجماهيري، ط 01، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 90.

كل الإتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويعرف الإتصال الرسمي بأنه: تلك الإتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال، يقررها التنظيم ويتطلبها. فتتم القواعد التي تحكم هذا النوع من الإتصال بالثبات والاستقرار.

وينقسم الإتصال الرسمي إلى¹: اتصال عمودي واتصال أفقي.

1.1. الإتصال العمودي: ونجد فيه الإتصال الصاعد والإتصال النازل.

1.1.1. الإتصال النازل: يأخذ الإتصال العمودي شكلا نازلا، ويعرف بالإتصال النازل يتدفق هذا

الإتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تليخيص أغراض هذا النوع من الإتصال فيما يلي:

- الأوامر، والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل؛
- معلومات حول الإجراءات، والقوانين الداخلية؛
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

2.1.1. الإتصال الصاعد: على عكس الإتصال النازل، يكون الإتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى

الهرم، مروراً بمختلف المستويات الهرمية، ويتجسد من خلال:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير؛
- تقديم الشكاوي، والتظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسين؛
- يتضمن مقترحات، واستفسارات حول العمل؛
- طلب توضيحات، واستفسارات حول العمل.

يعمل الإتصال في هذا الاتجاه، بطريقة مخالفة عن الإتصال النازل ففي الإتصال النازل يجد الرئيس سهولة كبيرة، بحيث يستطيع الإتصال بأي مرؤوس مباشرة، في حين أن الإتصال العكسي - الصاعد - يتطلب المرور بكل المستويات الهرمية، قبل أن يصل إلى الرئيس، وهذا التنقل يسمح بنشاط الشبكات الإتصالية الموازية والمتمثلة في الإتصال غير الرسمي.

وهذه الأخيرة تصبح هي المتحكمة في سير المعلومات داخل المؤسسة كما أنه كلما اتسعت الفجوة بين الرئيس والمرؤوس، انعكست سلبيات على إحساس العامل بالانتماء ويظهر في مختلف التصرفات، كانتقاد كل تصرفات الإدارة، حتى ولو كانت صحيحة، كذلك من خلال التذمر والإهمال واللامبالاة، أثناء أداء العمل، هذه

¹ - شوشة مسعود، دلاسي أحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم و الأنواع والوسائل والنظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد7، العدد 28، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018، ص5.

السلوكيات قد تجعل من التنظيم ينحرف عن البرنامج أو الأهداف المسطرة مما يجعله غير فعال، ما لم يستدرك الأوضاع ويقص من هذه الفجوة في العملية الإتصالية.

2.1. الإتصال الأفقى: يتم هذا الإتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإتصال العمومي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، من أجل فاعلية أكبر.

وتتمثل أهم وسائل الإتصال الرسمي بالمنظمات في: المقالات الخاصة، الإجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والإجتماعات العامة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، الملصقات على الحائط، التقرير السنوى للموظفين، المجالات والصحف الداخلية التي تصدرها المؤسسة، الخطابات البريدية المباشرة، النشرات الدورية والخاصة، الصور والأفلام السينمائية.

2- الإتصال غير الرسمي:

هو نوع اتصالي يحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للإتصال حيث يتم بأسلوب غير رسمي، لذلك يكون قائم على "أساس العلاقات الشخصية والإجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، هذا النموذج من الإتصال يدور بين زملاء العمل كالحديث عن المشكلات الخاصة عن يومياتهم عن كلام ينقل بين الرؤساء والمدريون في ندواتهم الخاصة من معلومات، ورغم خصائصه التي يتميز بها إلا انه كثير الانتشار في بين الموظفين، وله مصداقية وتأثير كبيرين.

فالإتصال غير الرسمي إذن هو نموذج الإتصال الذي يركز على سرعته الفائقة في نقل البيانات والمعلومات لارتباطه بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المؤسسة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي ويتميز بقوة التأثير وتنوع المواضيع تبادل في عملية الإتصال بين مرسل ومستقبل.

ويضيف بيتر دركر DRUKER ضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى ويسمع وعندها نتعرف على ما إذا كان المرسل سيستفيد من توقعاته وما هي هذه التوقعات.

وتأسيسا على ما تقدم يتضح لنا أن الإتصال غير الرسمي ينطوي على أهمية بالغة ودور كبير في المؤسسة، فلا يمكننا تصور أي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها وطبيعتها نشاطها خالية من هذا الشكل من أشكال

الإتصال، كونه يوجد بطريقة تلقائية ولا يمكن ضبطه أو التحكم فيه، له شبكة تواصل واسعة وهو محور كل العمليات في المؤسسة¹.

المطلب 03: أهمية عملية الإتصال الداخلي وأهدافه

هناك أهمية بالغة لعملية الإتصال الداخلي كما توجد له أهداف تتمثل فيما يلي²:

أولاً: أهمية الإتصال الداخلي المؤسسة

لا يوجد خلاف حول أهمية الإتصال الجيد داخل أي مؤسسة، لمساهمته في تنمية وبناء علاقات إنسانية طيبة، والرفع من روح الجماعة وتماسكهم داخل المؤسسة، كما يحسس العمال بأهميتهم ودورهم ومشاركتهم في بلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى تماسك أفراد الجماعة وعدم إحساسهم بالإغتراب، لذلك تعتبر الإتصالات الفعالة بمثابة حياة أي مؤسسة والتي تسعى من ورائها لتحقيق عدة أهداف من جملتها النقاط التالية:

1- أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للفرد:

لا تتوقف أهمية الإتصال الداخلي عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول "الشريف سوامي" **"Souami Cherif"**: أن الإتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة"، بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد الى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله، يسمح الإتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة تتوقف بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه"، وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل ويحقق له الرضا الوظيفي.

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتنمّي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة، هذا ما تسعى المؤسسة لتحقيقه عن طريق الاستثمار في المورد البشري، الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة؛

¹ - بوحناش نادية، الإتصال غير الرسمي وتأثيره على بناء الثقافة الاستهلاكية للعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد السابع، جامعة البلديّة 02، الجزائر، 2016، ص 139.

² - السوفي أم الخير، مقراني الهاشمي، وسائل الإتصال الحديثة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 27، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016، ص 348.

2- أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للإتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، فكما يرى "سانسوليو" SainSaulieu "أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي"، فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة ويعتبر الكثير من الباحثين، من بينهم عمر أكتوف "أن الهدف من الإتصال الداخلي هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها تقاليدها، أهدافها وسياستها، من أجل خلق الشعور بالانتماء"، وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي؛

3- أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

بالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية، على نظام الإتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، والتنسيق، "إذ عن طريق الإتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد"، بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الإتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الإتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى "بيتر دروكر P.Drucker" أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئيا في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا ما يتطلب درجة عالية جدا من التنسيق بين مختلف المستويات الهيراركية ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة فالإتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، كذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها¹؛

ثانيا: أهداف الإتصال داخل المؤسسة

لا يمكن أن تتم أي عملية داخل المؤسسة دون عملية الإتصال، فهو عامل أساسي في تحقيق أهدافها المسطرة، ومن بين أهدافها نذكر العناصر التالية²:

¹ - الأمين بلقاضي، الإتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد2، العدد3، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2014، ص69-70.
² - أحمد ميلي سمية وآخرون، دور الإتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة أفاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد02، العدد03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018، ص290.

- توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله دون زيادة أو نقصان؛
- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين؛
- التصحيح لأخطاء الموظفين؛
- التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين؛
- الإتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة؛
- الشرح للسياسات الإدارية والتعليمات، والقرارات بشكل تفصيلي، وهذا يمكن الموظفين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: أساليب وشبكات الإتصال الداخلي

تشير أساليب وشبكات الإتصال الداخلي إلى الوسائل التي يستخدمها الموظفون داخل المؤسسات والشركات للتواصل والتفاعل مع بعضهم البعض، وتعتبر هذه الوسائل من العوامل المهمة لتعزيز الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات وتحقيق أهدافها.

المطلب 01: أساليب الإتصال الداخلي

لكي تتم العملية الإتصالية بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة لابد من وجود أساليب تساعد على إتمام هذه العملية الإتصالية ونقل المعلومات بطريقة سهلة بين مختلف المتعاملين في المؤسسة، وهذه الأساليب هي¹:

- 1 - **الإتصال الكتابي**: يتم هذا الإتصال من خلال الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر من أهم الأساليب في المؤسسة، ومن بينها: الرسائل الداخلية، المذكرات، التقارير، الاعلانات؛
- 2 - **الإتصال الشفوي**: يعتبر أكثر سهولة من الإتصال الكتابي والأكثر استخداما خاصة في المواضيع التي تحتاج تفسيرات وشروحا، ومن أهم أشكال الإتصال الشفوي مايلي: المقابلات، الإجتماعات، الندوات والمؤتمرات؛
- 3 - **الإتصال الإلكتروني**: هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الإنترنت أو الفاكس، فالإتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الإتصال بين العاملين، إلا انها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الإتصالات الكتابية.

المطلب 02: شبكات الإتصال الداخلي

نقصد بشبكة الإتصال مجموع قنوات الإتصال الموجودة في الهيكل التنظيمي معين ويمكن أن تؤثر هذه الشبكات على العملية الإتصالية سواء بطريقة إيجابية أو سلبية.

كما تمثل شبكات الإتصال الانتقال المتتابع للرسالة داخل المؤسسة، وهذا الانتقال يراه "جون بيرد" يؤثر في الطرق التي يمكن أن تؤثر في فعالية الرسالة في المؤسسة من خلال أوجه ثلاث:

- عدد الناس الذي يخصصهم انتقال الرسالة، فكلما كان محدودا ذلك أفضل وخاصة إذا كانت الرسالة شفوية؛
- اتجاه الرسائل عبر التسلسل التنظيمي، يجب أن يكون مباشرا؛

¹ - أحمد ميلي سمية، واقع استخدام تقنيات الإتصال الداخلي في البنوك التجاري الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020، ص 165.

- بنية شبكات الإتصال التي تحمل الرسالة، وبمعنى آخر: من يتحدث لمن؟ ودون الغوص في كثير من التفاصيل الطويلة، نقسم شبكات الإتصال إلى الفئتين الكبيرتين التاليتين، وتحت كل فئة تندرج أنواع من الشبكات¹:

أولاً: الشبكات العمودية:

تأخذ الشكلين التالين:

1- **شبكة الهرم:** وهي الشبكة التقليدية التنظيمية، التي تميز التنظيم البيروقراطي المستقر، وهنا تسري المعلومات تبعاً لخطوط السلطة (وحدة السلطة الآمرة، ونطاق الإشراف) على الأقل رسمياً. تتميز هذه الشبكة بالمظاهر السلبية التالية:

- البطء في سريان سير الإتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ؛
- قد تتحول الإتصالات إلى عملية شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية؛

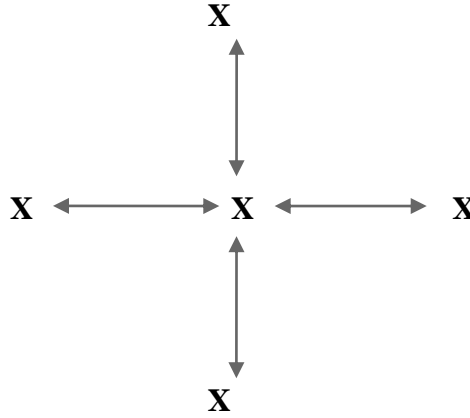
- حين يتقادم التنظيم تنشأ شبكة إتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية؛ ولكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها، احترام المستويات الوظيفية، ومنع التضارب والفوضى في الإتصال، وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الإتصال الصاعد والهابط الممكنة بالنسبة لموقعه، ويعرف إلى أين يتوجه؛

2- **شبكة الدولاب:** تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الأوتوقراطية حيث تكاد المركزية تكون كاملة، فالرئيس هو المصدر الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة، وكل الإتصالات تمر عبره، وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ، وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة.

تؤدي هذه الشبكة إلى بروز نوع من العزلة بين العاملين، ولهذا السبب سترز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معاً: تنشأ ظاهرياً علاقات عداء وصراع، شك وحذر واتهام متبادل بين العاملين، مع محاولة للتقرب بشكل فردي من الرئيس والتصارع على الخطوة لديه، مع ما يولده الفشل في ذلك من مشاعر احباط وحقد وميول انتقامية، في هذه الحالة تكون العلاقة المفضلة مع الرئيس مباشرة وكل طرف يسعى إلى حمل وضعه لدى الرئيس على حساب الاطراف الأخرى؛

¹ - برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 35-39.

الشكل رقم(01-01): شبكة الإتصالات الثالثة "أوتوقراطية"



المصدر: رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص113.

وقد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقات سرية، تكسر الحواجز الرسمية التي وضعها الرئيس بين العاملين من خلال ربطهم به مباشرة، هذه الإتصالات السرية تأخذ شكلا أفقيا، أو شكل تحالفات في معسكرات متصارعة. من مزايا هذه الشبكة، الانتاجية العالية في حالة المركزية المفرطة.

أما عيوب هذه الشبكة فأبرزها:

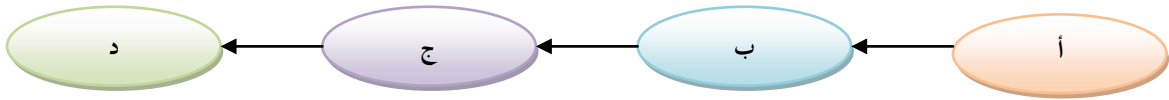
- الافتقار الى ضمان الإستمرارية في غياب الرئيس، لأنه هو المرجع الوحيد لكل الاطراف التي تفتقر الى القدرة على القرار؛
 - إنخفاض الروح المعنوية، ومن هن التماسك بين العاملين سيؤدي الى انهيار الانتاجية عند فقدان الرقابة والإشراف من قبل الرئيس؛
 - وقوع الرئيس ضحية لمركزته المفرطة؛
- في هذه الشبكة لا يمكن ان تكون فعالة أو حتى ممكنة إلا في مؤسسات ذات وظائف محدودة العدد، يمكن ان يحتويها نطاق اشراف واحد؛
- في هذه الشبكة، تكون الصلة مباشرة وقطيعة مع المدير مع وجود حواجز بين المرؤوسين تؤدي الى الشك والصراع. مع تكوين أحلاف تقوم بينهما إتصالات خفية.

ثانيا: الشبكات الأفقية:

أشهرها وأكثرها شيوعا، شبكتان هما:

1- شبكة السلسلة: ليس هناك نظام واحد ومحدد للإتصالات وسير المعلومات في هذه الشبكة تتميز بالفوضى التامة. تتم الإتصالات تبعا لأهواء مختلفة الاطراف. تتكثل بعض الاطراف فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج وقد تقوم علاقة صراع أو تعاون بين أكثر من تكثل، بينما تظل بعض العناصر الهامشية معزولة، في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك وتنهار الانتاجية. اما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع، تماما كبقية المرؤوسين؛

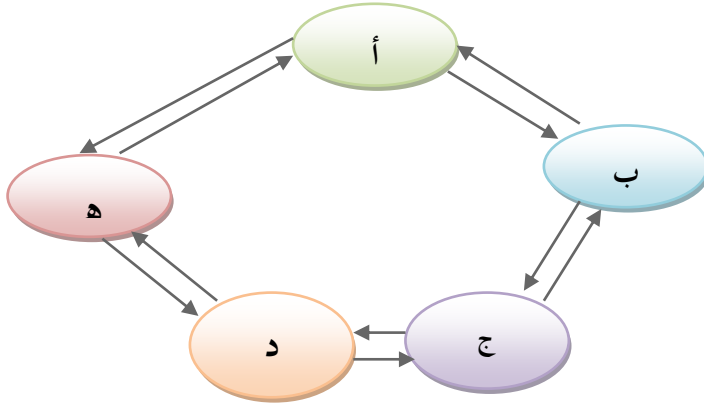
الشكل رقم(01-02): الإتصال السلسلة



المصدر: حاج أحمد كريمة، العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الإتصالية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في المدرسة الدكتورالية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 02، الجزائر، 2017، ص94. وحيث ان الإتصالات اعتباطية: فإن قدرا كبيرا من الغموض والتضارب ينشأ عنها، وقد تصدر القرارات في موضوع محدد من أكثر من مركز والمعلومات كذلك.

2- شبكة النجمة: هي تلك الشبكة التي تتميز العلاقات الديمقراطية. فننوات الإتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الراسية والأفقية. كل المراكز عندها امكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الاخرى. في هذه الحالة، يشعر الانسان بالانتماء إلى المؤسسة، وتقوم العلاقات وثيقة بين مختلف الاطراف، كما ان الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة. وقد ينتج عن هذه الوضعية بعض الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء. ولكن النتيجة تكون دوما على شكل طبيعي اذا غاب الرئيس، أو شعرت بعض المواقع؛

شكل رقم(01-03): شبكة الإتصال الدائرية.



المصدر: حاج أحمد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص95

يكون المدير المنتمي الذي يتيح الفرصة امام مرؤوسيه للتقدم الوظيفي، يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الإعداد المحدودة، أما إذا كبرت الإعداد عن حد معين فيصبح من العسير، ان لم يكن مستحيلا التمسك بها، اذا اردنا الحفاظ على الانتاجية.

شبكة النجمة = الإتصال مفتوح بين جميع الاطراف.

عمليا، فإن المزج بين شبكة الهرم وشبكة النجمة هو أفضل صيغة اتصال تنظيمي في مؤسسة كبيرة، وعندما تصبح شبكة الهرم حتمية لضمان استقرار التنظيم والإشراف والرقابة حين تكون المؤسسة كبيرة، يمكن تجاوز عيوب هذه الشبكة بجعل الإتصالات تتم بناء لشبكة النجمة على كل مستوى من المستويات الوظيفية، كما أن إقامة شبكة إتصالات من نوع النجمة بين المستويات الرئيسية أفقيا، وبين الصف الأول والثاني لأغراض تنسيق الأعمال.

المبحث الثالث: وسائل وإستراتيجية ومعوقات الإتصال الداخلي

تستخدم عدة وسائل في اتصال المؤسسة، ويعتمد اختياره وسيلة دون أخرى على طبيعة المعلومات المرغوب بنقلها وعلى المسافة التي تفصل بين أطراف العملية الإتصالية، وكذلك يعتمد اختيار طريقة الإتصال على طبيعة المستقبل أيضا، وللإتصال معوقات يجب تجنبها.

المطلب 01: وسائل الإتصال الداخلي

تنقسم وسائل الإتصال إلى ثلاثة أنواع هي: الإتصال الكتابي، الشفهي، السمعي البصري (التصويري).

أولا: الإتصال الكتابي

تلعب وسائل الإتصال للعلاقات العامة المكتوبة أو المطبوعة دورا حيويا في نشر نشاطات العلاقات العامة، نذكر من بينها مايلي¹:

1. **الصحف:** تعتبر الصحف من أقوى أجهزة الإتصال والإعلام المطبوع ويحتل مكانة كبيرة ولها جمهورها الخاص رغم ما توصلت اليه التكنولوجيات الحديثة من تطور. ونقصد بالصحف تلك الدوريات، أو المطبوعات التي تصدر بشكل منتظم ولها عنوان متميز ويشترك في الكتابة فيها عدد من الصحفيين، وتغطي صفحاتها الموضوعات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية؛
2. **مجلة المؤسسة:** وعي عبارة عن مطبوعة مغلقة تصدر بشكل دوري طويل أو قصير وتحتوي على مادة مقروءة ومتنوعة. تصدر غالبية المؤسسات مجلات في مناسبات معينة أو بصورة دورية، قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف من خلالها إلى الإتصال بفئات الجمهور المتنوعة داخليا أو خارجيا بغية تزويدهم بالبيانات والمعلومات التي يرغبون في الاستفادة منها، بغرض التفسير أو التثقيف أو التحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؛
3. **النشرات:** تعد النشرات من أكثر قنوات الإتصال الجمعي استخداما في مجال العلاقات العامة، جراء إنخفاض تكلفتها وسهولة إعدادها وإنتاجها، تتسم بملائمتها لعامل الوقت والسرعة في إيصال المعلومات. تستخدمها إدارات العلاقات العامة سواء مع الجمهور الداخلي فتعرف بالنشرات الداخلية أو مع الجمهور الخارجي فتعرف بالنشرات الخارجية. تصدر النشرات في شكل مطويات حيث يسهل حملها ومراجعة ما فيها من موضوعات، وتوزع عادة بالمجان، تحتوي النشرة على موضوع واحد وتسلم باليد أو ترسل بواسطة البريد؛

¹ - طيار آسيا، وسائل الاتصال في العلاقات العامة بالإدارات العمومية "دراسة حالة المديرية العامة للضرائب"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 06، العدد 25، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي - الجزائر، 2018، ص 260-261.

4. **الكتيبات والمطويات:** يقصد بالكتيبات الكتب ذات الحجم الصغير والتي لا يزيد عدد صفحاتها عن الخمسين صفحة، تتنوع موضوعات الكتيب، وتتعدد صفحاته ومعالجات الموضوعات فيه، وقد يكون الهدف من الكتيب شرح برنامج إنتاجي جديد، أو تقديم خدمة جديدة، وتهتم المؤسسات بنوع الورق والغلاف والإخراج الفني، والأحرف والعناوين، لكي يعبر الكتيب عن الصورة المشرفة، التي تريد المنظمة إظهار نفسها بها؛

5. **الملصقات:** عبارة عن لوحات مصورة على صحائف كبيرة من الورق تلتصق داخل إطارات وتعلق على الجدران تعرض في مكان عام. وتنقل معظم الملصقات رسالة تجمع بين الكلمات والرسوم أو الصور، تتميز بقدرتها على التعبير المركز فهي لا تحتاج إلى جهد أو وقت لقراءتها، إذ يدرك محتواها في ثوان قليلة فضلا عن إمكانية فهمها وإدراكها بسهولة كما تتوفر فيها سمة التكرار، إذ يشاهد الملصق في أماكن كثيرة مفتوحة فتتيح بذلك فرصة كبيرة للتأثير في الجمهور؛

6. **التقرير السنوي:** يأتي التقرير السنوي في مقدمة وسائل الإتصال بالمساهمين بالنسبة للمؤسسات التجارية والصناعية ويشغل المركز الثاني في وسائل الإتصال بغير المساهمين من العاملين والمجتمع المحلي والموزعين والموردين، ويتضمن التقرير السنوي عناصر أساسية عن المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية ومنتجاتها الجديدة، ويشمل التقرير السنوي على معلومات مالية، إنتاجية، تسويقية، وأخرى متنوعة؛

7. **الفاكس:** يعد الفاكس من الوسائل الأكثر شيوعا واستعمالا في المؤسسات، لما لها من أهمية في تخطي الصعوبات وإرسال الرسائل بأقصى سرعة، وبالتالي وصولها إلى المرسل في زمنها الحي.

ثانيا: الإتصال الشفهي

يعتبر هذا النوع من الإتصالات من أقدم الأدوات التي يستخدمها المدراء أو الرؤساء للقيام بأعمال وهذا يوفر الوقت ويخلق جو من الصداقة والتعاون داخل المؤسسة، يتم دون استخدام أداء وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين حيث يقوم المدير أو المسؤول بالتحدث المباشر إلى عماله حتى تكون هناك مناقشة وحوار بينهما وبالتالي سيؤدي هذا إلى الوصول إلى قرارات سليمة، ويمكن أن يحدث الإتصال الشفهي عبر الهاتف أي دون أن يرى المتصل به ونجد من بين المستخدمة لهذا النوع¹:

المقابلات الشخصية، الإجتماعات،....الخ.

¹ - رضوان بلخيري، سارة الجابري، مدخل للإتصال والعلاقات العامة، دار جسر للنشر والتوزيع، الصحافة والاعلام الرقمية والالكترونية، الجزائر، 2013، ص100-101.

1. المقابلات: تكون هذه المقابلات أو المحادثات غالبا بين المدير ومساعدته أو بين إداريين، تسمح بالحديث ومعالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل من طرف، وتعتبر المقابلة أداة هامة من أدوات الإتصال الداخلي في المؤسسة ويعتبر هذا النوع من الإتصال الشفوي أن تأثيره كبير هذا لأنه يعطي للمحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد فعل الذي يظهر على وجوههم وكذلك يعتبر القيام بالإتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين وسيلة تشعرهم بمدى أهمية وقربهم من العملية اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية؛
2. الإجتماعات أو الندوات: يعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع وأكثرها فائدة وعن طريقة تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة والحلول والمقترحات وكذلك يعتبر أداة لتبادل الأفكار والآراء، ونميز نوعان من الإجتماعات:
 - إجتماعات تبادل الخبرات: يضم هذا النوع عددا كبيرا من الإطارات ومسؤوليهم يناقشون موضوعا ويخرجون بتوصيات تأخذ شكل تقرير، توزع على بقية العاملين؛
 - إجتماعات إعلامية: عبارة عن إجتماعات داخلية لها مهمة إعلامية بحتة، موجهة إلى كل العمال في المؤسسة والإستراتيجية العامة التي تتبعها وكذلك النتائج التي حققتها المؤسسة...

ثالثا: الإتصال الإلكتروني

إن التطورات التي عرفتها التكنولوجيا أحدثت ثورة في مجال الإتصالات، إذ تم الانتقال من الإتصال المكتوب والإتصال الشفهي إلى الإتصالات الإلكترونية والتي أحدثت طفرة نوعية في مجال الإتصال في المؤسسات وقدمت فوائد جمة في مجال العلاقات بين العاملين وتواصل فعال اختصر الوقت والجهد والإمكانات المادية عبر شبكات الإتصال.

وبالتالي يمكن تعريف الإتصال الإلكتروني على أنه: "العملية الإجتماعية التي يتم فيها الإتصال عن بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الإتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الإلكترونية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة".

وتشير الإتصالات الإلكترونية إلى كافة الأنشطة والوسائل المتعلقة بعملية التبادل الإلكتروني للمعلومات عبر المسافات.

وبشكل أكثر تحديدا يمكن القول بأن الإتصال الإلكتروني هو "ذلك الإتصال الذي يتم بغرض نقل المعلومات والأفكار داخل المؤسسة أو خارجها (نصية، كتابية، صوتية، رسومات، صور)، باستخدام الأنظمة والوسائط المعلوماتية وشبكة اتصال الكترونية داخلية وخارجية".

ويمكن القول ان الإتصال الإلكتروني هو الإتصال الذي يتم فيه نشر وتبادل المعلومات والوثائق وذلك باستخدام الوسائط الإتصالية الحديثة.

فالإتصالات الإلكترونية تتيح للمؤسسة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخلها أو خارجها بالسرعة والكلفة والدقة متجاوزة كل القيود والحدود التي تعترض الطريقة التقليدية في الإتصالات¹؛
رابعا: الإتصال السمعي البصري(التصويري).

يتكون الإتصال السمعي البصري من وسيلتين هما²:

1- **وسائل الإتصال التصويرية:** ويجري هذا الأسلوب من أساليب الإتصال عن طريق إستخدام الصور والرسوم، من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون، والفضائيات، والإنترنت والسينما، والكاريكاتور، والملصقات، والأفلام، والمجلات، والإعلانات؛

2- **الإتصال التصرفي:** ويشمل الوسائل التي تنجم عن التصرفات والأفعال الإدارية والشعورية واللاشعورية. وهي الإتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها، وإنما لغة غير لفظية مثل الارشادات كلغة الجسد وتعابير الوجه، وإبتسامة المدير للموظف وربته على ظهره... الخ.

المطلب 02: استراتيجيات الإتصال الفعال

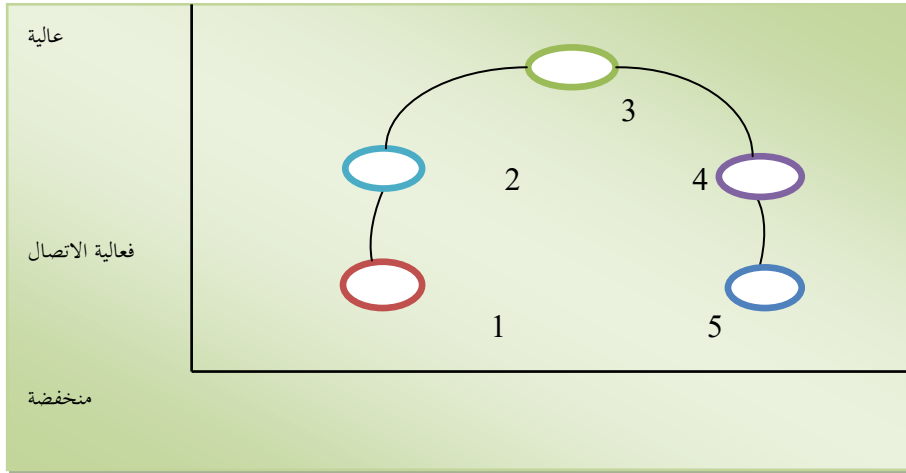
بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الإتصال في حياتنا، وبغية التغلب على مشاكل الإتصال ومعوقاته، وبالتالي تحسين العملية الإتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد أو المؤسسات، جاء خبراء الإتصال بأفكار وطروحات جسدها في عدد من الاستراتيجيات التي تستهدف من خلال تنفيذها على أرض الواقع، إحكام الرقابة على الإتصال وزيادة فعاليته، الشكل رقم (01-04): يوضح خمس استراتيجيات أساسية هي³:

¹ - عمارية عبد الحكيم ، سبتي رشيدة ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد10، العدد35، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص978- 979.

² - بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص96.

³ - بشير العلاق، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص62-64.

الشكل رقم (01-04): كمية المعلومات المنقولة والمنشورة.



المصدر: بشير العلق، حميد الطائي، أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص63.

1- معلومات كثيرة وأمل باتصال ناجح (أنشر وتأمل)؛

2- رسائل كافية تستغرق وقتا طويلا للتوضيح (اخبر ورغب)؛

3- تجديد ماهو مهم ثم الاستطلاع؛

4- تشخيص واستجابة؛

5- التقيد ثم التعزيز.

ولفهم هذه الاستراتيجيات الخمس التي يوضحها الشكل رقم(01-04)، ينبغي تسليط الضوء عليها، حين أن لكل استراتيجية منظورا مختلفا لعملية الإتصال.

1- استراتيجية انشر وتأمل

لا تعد هذه الإستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الإتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكلم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالا ناجحا بيد أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث أن كثرة المعلومات قد تربك موضوع الإتصال وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية، وليس محددًا، وسبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المجدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الإتصال الفعال، وفي سياق هذه الإستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الإتصال؛

2- استراتيجية أخبر ورغب

يقوم المدير ضمن حدود هذه الإستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كما أن محتوى الرسالة في هذه الإستراتيجية يكون غنياً وواضحاً، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة ورغم ذلك، فإن هذه الإستراتيجية يمكن اعتباره وسط من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الإتصال؛

3- استراتيجية تحديد ماهو مهم ثم الاستطلاع

تعد هذه الإستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق مواءمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الإتصال. كما يمكن اعتبارها استراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابياً وإفصاح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الإتصال والواقع أن وجود تغذية عكسية يعززها كفاءة الإتصال ويشدّب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستدفه الإدارة من غايات؛

4- استراتيجية التقييد ثم التعزيز

في هذه الإستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم.

وتعدّ السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه، وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، فإن الإشاعات غالباً ما ترافق هذه الإستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الإتصال في المؤسسة، وبذلك تقل فعالية الإتصال بشكل كبير.

وغالباً ما تبحث المؤسسات عن توليفة من هذه الاستراتيجيات الخمس تجعل من خلالها عملية الإتصال أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة، وعادة ما تلجأ الإدارة في المؤسسة ما إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات، وليس بالضرورة أن تكون الإستراتيجية المختارة هي الإستراتيجية الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الإتصال.

المطلب 03: معوقات الإتصال الداخلي

هناك عدة عوامل تساهم بشكل سلبي في نجاح الإتصال داخل المؤسسة، وقد قسمها البعض إلى نوعين: النوع الأول عدم كفاءة نظم الإتصال، نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الإتصال، وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في إختيار الوسائل المستعملة في الإتصال، أما النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخري نفسية.

أولاً: الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل المؤسسة

لقد بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي أنه من بين الأخطاء التنظيمية التي يصادفها الإتصال داخل المؤسسة نجد¹:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق؛
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الإتصال، مما يعرض على الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم؛
- عدم إعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، ويعتمد بعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها؛
- نقص في تحدد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية؛
- توجه الأفراد إلى السلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال؛
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الإتجاهات.

ثانيا: العوائق النفسية والاجتماعية: ومن بين هذه المعوقات:

- كبير عدد العمال في المؤسسات إختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة؛
- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الإتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة؛


¹ - نصيرة ملال، الإتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 04، العدد 01(27)، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم مخبر حوار الحضارات والتنوع الثقافي وفلسفة السلم، الجزائر، 2015، ص 6-7.

- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها؛
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا؛
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الإتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وتعاليلهم، وضعف رغبتهم في الإتصال.... الخ).

خلاصة الفصل:

المستخلص من عرض هذا الفصل أن الإتصال يمكن القول إن الإتصال يعد أساساً لعملية الإدارة التنظيمية في أي مؤسسة، فهو يمكن أن يساعد على توجيه وتحفيز الموظفين، وتحقيق التعاون والتنسيق بينهم، وتحسين العلاقات مع العملاء والشركاء.

ولذلك، يجب على المؤسسات العمل على تطوير وتعزيز الإتصال الداخلي والخارجي، وتوفير الأدوات والمنصات اللازمة لتبادل المعلومات والتواصل بين جميع أفراد المؤسسة. وعلى الرغم من أن الإتصال يمكن أن يكون تحدٍ بالنسبة لبعض المؤسسات، إلا أن الاهتمام بالإتصال وتطويره سوف يساعد بالتأكيد على تحقيق النجاح والإستمرارية في العمل.



الفصل الثاني:
الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الحياة العملية حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من إنطلاقه نحو الحضارة والرفاهية الإجتماعية، ولهذا تسعى المؤسسات لتركيز جهودها للإرتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، حيث أنها تخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحسينه.

وفي اطار هذا الفصل سوف نتعرض إلى الأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث حيث جاء:

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: أنواع ومعايير التقييم، محددات الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: استراتيجية الإتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء والأداء الوظيفي، ونظرتهم إليه، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مساهمتها للتحويلات الإقتصادية وهو ما سنحاول إبرازه فيما يلي.

المطلب 01: مفهوم الأداء الوظيفي

نتعرض من خلال هذا المطلب إلى أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون والمختصون حول مصطلح الأداء، ونحاول أيضاً نوضح مفهوم الأداء الوظيفي¹.

أولاً: الأداء

لغة:

أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل وتأديته.

اصطلاحاً:

تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء، من حيث تحقيق الأهداف ونسبة الوصول إليها، أي ما يتعلق أكثر بالفعالية - مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها-، فقد تم تعريفه أيضاً على نفس النحو السابق، بأنه إنعكاس لقدرة مؤسسة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، كما وضح **Miller and Bromiley** الأداء في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة حيث تم النظر إلى "أن الأداء هو محصلة أو إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، وعرف آخرون الأداء بأنه "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة، وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، وفشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد.

¹ - عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص45.

إنّ هذه التعاريف المذكورة سابقا تجعلنا نعبّر على الأداء بأنّه: "ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعاليّة، أو بتعبير آخر نقول مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة.

ثانيا: الأداء الوظيفي

يعرف ميشال ليباس الأداء بأنه اتجاه نحو المستقبل، من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى أين تريد المؤسسة أن تذهب، ويمكن القول عن المؤسسة أنّها حققت الأداء، إذا قامت بتحقيق الأهداف التي سطرته¹.
يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين².

وقد أشار توماس جلبرت في هذا الصدد، إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال كعقد الاجتماعات، أو تصميم النماذج، أو التفتيش. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل (مخرج أو نتاج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما)، والأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس³.

وفقا لتعريف schermerhorn فإن الأداء الوظيفي هو الجودة والكمية التي يحققها الأفراد أو المجموعة بعد إنجاز المهمة.

يساهم الأداء الوظيفي في تحسين العديد من الجوانب في الموظفين مثل السلوك والمواقف والصفات الشخصية التي تساعد على تطوير أداء العاملين بالوظيفة وزيادة إنتاجية المؤسسة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويتكون من أداء المهمة والأداء السياقي⁴.

¹ - خالد علي، دراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد 10، الجزء 01، الجزائر، 2017، ص 221.

² - محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 15، تبسة، الجزائر، 2015، ص 128.

³ - خالد علي، مرجع سبق ذكره.

⁴ - شيخي مليكة، دحو خضرة، وآخرون، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، سعيدة، الجزائر، 2020، ص 49.

الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغيير الكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

المطلب 02: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنّها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً¹.

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونه الناتج النهائي لجميع أنشطة المؤسسة سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو مستوى المؤسسة ككل، ويمثل الأداء الوظيفي العنصر الأساسي في استقرار المؤسسة وذلك لما للأداء الوظيفي من أثر في تحقيق المنفعة العائدة على المؤسسة، فالأداء الوظيفي يلعب درواً مهماً في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وهو أساس بقاء واستمرارية المؤسسة.

كما ويرتبط الأداء بدورة حياة المؤسسة في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والإستمرارية، ومرحلة النمو والتميز، ولهذا فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، يتوقف على مستويات الأداء².

¹ - الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013، ص 60.

² - لبي زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2014، ص 29.

المطلب 03: عناصر الأداء الوظيفي

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تتمثل في¹:

أولاً: كفايات الموظف:

تعني ما يملك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وتمثل هذه الكفايات خصائصه الأساسية. ويقصد بالخصائص الشخصية تلك السمات المميزة التي يتسم بها العمل وتكون سببا في إنتاج أداء فعال يقوم به ويختلف عن غيره من العمال، فهي خصائص مميزة لعامل دون سواه تمكنه من الرقي في أدائه، وبالتالي فإن هذه الخصائص تختلف من عامل لآخر كل حسب مكونات شخصيته؛

ثانياً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، وكذا الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها. يعتبر الامام بمتطلبات الوظيفة من الأسباب الرئيسية للأداء الجيد ذلك لان إحاطة العامل بكل ثنايا وخلفيات عمله يساهم في تحسين أدائه، لذلك فان المعرفة بمتطلبات المهمة يعد مؤشرا أساسيا لزيادة الأداء ويتم عن حذر وحيطة في أداء الأعمال؛

ثالثاً: بيئة التنظيم: تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهيكله، أهدافه وموارده، الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الاقتصادية الإجتماعية والتكنولوجية... الخ.

لطالما كانت بيئة التنظيم من أهم المتغيرات المؤثرة على العمل عموماً وعلى الأداء الوظيفي خصوصاً، ذلك لأنها مصدر كل التنبيهات بما تحمله من عوامل وتأثيرات، ولذلك تعد البيئة التنظيمية المناسبة ذات المناخ الملائم للعمل من العناصر الأساسية الواجب توفرها في كل مؤسسة لما لها من انعكاس مباشر على أداء العامل ولهذا يربط الأداء دائماً بالبيئة إذا كانت مناسبة أم لا؛

رابعاً: كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

إن كمية العمل المنجز أكبر دليل على مسار الأداء، فالإنتاج قد لا يقاس بالجهد المبذول بقدر ما يقاس بالنتائج المحققة، والتي تظهر في شكل إنتاج سواء كان فكري أم مادي أو يشملهما معا؛

¹ - عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 58.

خامسا: المتابعة والوثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

يتعلق هذا الجانب بعلاقة العامل أو الموظف بعمله، وترتبط حتى بخصائصه الشخصية من قدرة إتقان العمل والتصرف بجدية وحتى بمدى التزامه بتحمل المسؤولية، والتي تؤثر على أدائه ومهنيته، لأن الفرد الملتزم بالمبادئ والقواعد المهنية يجد صعوبة في التجرد منها، وبالتالي يحافظ على أدائه في المستوى المرغوب بما يكفل له نيل احترام وتقدير المؤسسة.

كما توجد عناصر أخرى للأداء الوظيفي المتمثلة في¹:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- **المتابعة والوثوق:** وتشمل الجاذبية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المبحث الثاني: أنواع ومعايير التقييم، محددات الأداء الوظيفي.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وعلى جميع مستويات المؤسسة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا.

المطلب 01: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية²:

أولاً: حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

¹ - عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 04، الجزائر، 2022، ص 49.

² - مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد 03، العدد 02، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 485.

1- الأداء الداخلي: ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكها المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ممالي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال؛

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛

2- الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يتمظهر في النتائج التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالايجاب أو بالسلب، مما يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها؛

ثانيا: حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1. الأداء الكلي: وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو؛

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

المطلب 02: معايير تقييم أداء العاملين

يمكن تصنيف معايير تقييم أداء العاملين وفق المجالات الرئيسية التالية¹:

- معايير نواتج أداء العاملين: تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم وكمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث تكلفة تحقيق النتائج؛

1- خالد رجم، رشيد منصارية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2018، ص 416.

- معايير سلوك أداء العاملين: عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات؛

- معايير صفات شخصية: يقصد بها المزايا الإيجابية التي يتحل بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى يتمكن من تأديته بنجاح، ومثال عليها الفهم، الانتباه، المبادرة، دافعية العمل الاتزان الانفعالي، الأمانة؛

ويمكن توضيح معايير تقييم الاداء حسب الجدول رقم (01-02):

جدول رقم(01-02): معايير تقييم الأداء

معايير التقييم	التقييم على أساس النتائج	التقييم على أساس السلوك	التقييم على أساس السمات الشخصية
عناصر التقييم	كمية الانتاج الفعلي. جودة الانتاج الفعلي. مدة الانتاج الفعلي. تكلفة الانتاج الفعلي.	الانضباط في العمل. المواظبة على العمل. العلاقات في العمل. التعاون في العمل....	الابتكار الاقناع الإدراك المبادرة...
معدلات التقييم	المقادير الكمية المحددة. المقادير النوعية المحددة. الفترات الزمنية المعينة. قيمة التكاليف المسموح بها.	درجة الانضباط. درجة المواظبة. درجة العلاقات. درجة التعاون.	القدرة على الابتكار. القدرة على الاقناع. القدرة على الادراك. القدرة على المبادرة.
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط.	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك.	القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل.

المصدر: خالد رجم، رشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص421.

المطلب 03: محددات الأداء الوظيفي

يرى البعض أن الأداء الوظيفي هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية¹:

أولاً: الدافعية: تنتج عن توافق العامل في عمله مع ميوله واتجاهه؛

1- منصور تجاني، الاداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، مجلة الميدان للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد03،

العدد04، الجزائر، 2020، ص60.

ثانيا: مناخ العمل: يعبر عن الاشتباع لجميع حاجات العامل الذي توفره بيئة العمل؛

ثالثا: القدرة لدى الفرد على اداء العمل: وهي القدرة التي يحصل عليها العامل عن طريق التدريب والتعليم؛

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل فيما بينها، وفي هذا

الصدد يميز " بلوم السعيد" محددات الأداء الوظيفي فيما يلي¹:

رابعا: الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة أو

عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة كم أن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة

النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين؛

خامسا: القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة

والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعلا في

تحسينها وتقديرها والرفع منها؛

سادسا: إدراك الدور الهام: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

كما أن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب

وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل. ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{ادراك الدور}$$

وفي نفس الصدد تميز شامي صليحة حسب ما يراه أبو بكر مصطفى محمود أن أداء الفرد هو محصلة

لثلاثة عوامل هي:

سابعا: الرغبة: هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من: اتجاهاته وحاجاته التي يسعى الى اشباعها، المواقف التي

يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته؛

ثامنا: القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من: المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة

للعمل، المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة، مدى وضوح

الدور؛

تاسعا: بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الاضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات

المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين؛

1- فاضل فايزة، سعدون سمية، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي بلحاج بو شعيب عين تموشنت، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 226-227.

ومنه يمكن صياغة المعادلات التالية:

الرغبة = الإتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور.

الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل.

ومن خلال ذلك نستنتج الباحثان أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

المبحث الثالث: استراتيجية الإتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة

يلعب الإتصال الداخلي دورا هاما في اتخاذ القرار وفي تسيير العمل في المؤسسة وفي توصيل ونقل الآراء والمعلومات والأفكار ما بين الإدارة والعاملين، ويلعب دورا هاما في التأثير على سلوكياتهم نحو توجيه معين، كما أنه يعد إطار منظما يربط بين الأداء وأهداف المؤسسة.

المطلب 01: استراتيجية الإتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

يساهم الإتصال الداخلي الفعال في بناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين وإنشاء الاستجابة اتجاه أهداف المؤسسة ويشجع العاملين على تحمل المسؤولية وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة وهذا يؤثر إيجابا على رغبة العاملين في العمل والذي يعتبر عاملا أساسيا في رفع مستوى الأداء الفردي.

أولا: الإتصال الداخلي الفعال

يتحقق الإتصال الداخلي الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفسه المعنى الذي فسره المتلقي وبالتالي يتحقق الهدف من الإتصال يعتبر الإتصال الفعال هو الإتصال القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر بهدف وغاية بشكل سلس وبسيط بحيث يتمكن كل الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن طرف الآخر من أفعال وأقوال لأجل الهدف الذي جاء لأجله هذا الإتصال¹.

1- تحسين أداء العاملين في المؤسسة

يقصد الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحقيق المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي

¹ - لعجال ميرة، عطاري كلثوم، استراتيجية الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2022، ص 34.

تتمثل في الجودة الإنتاجية والتكنولوجيا والتكلفة ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"

1-1-1- مظاهر تأثير الإتصال الداخلي على أداء العاملين

تقوم عملية الإتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وأثاره دوافعهم للعمل بنشاط وهمة وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة وتؤثر الإتصالات الجيدة على رغبة العاملين في عمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الاداء المؤسسة وصور البعض منها في تحسين الاداء الوظيفي.

1-1-1-1- تأثير الإتصال الرسمي وغير الرسمي على أداء العاملين:

1-1-1-1-1- أثر الإتصال الرسمي: ويشمل أنواع الإتصال الصاعد والنازل والأفقي

أ - الإتصال الصاعد: وتتمثل تأثيرها في حسن أداء العاملين في ما يلي:

إذا توفر للإدارة العليا الإيمان الفعلي بأن المعلومات التي تتحصل عليها عن طريق المرؤوسين قد تكون مفيدة بشأن تحقيق أهداف المؤسسة.

• اكتساب العاملين صفة حسب النظام في العمل ويساعدهم على اتباع القواعد الصحيحة لأدائه كذلك تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة يحفز على الرغبة في العمل.

ب - الإتصال النازل: ويتمثل تأثيره في تحسين أداء العاملين في ما يلي:

- يساعد هذا الإتصال على تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة ويرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للإتصال؛

- يساعد العاملين في المؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات تلمس المؤسسة وتنعكس على بيئتهم العملية؛

- غياب قوّة الإتصال الفاعلية بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس موضوعية في التعامل مع العاملين، يقلل من إنتاجهم والعكس صحيح.

ج- الإتصال الأفقي: ويتمثل تأثير في حسن أداء العاملين في ما يلي:

- يعمل الإتصال الأفقي على تنسيق الجهود في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات الأخرى المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسوم للمنظمة وذلك التنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق أوامر فقط؛

- أي عن طريق الإتصال النازل على طول الخط السلطة وإنما أصبح الإتصال الأفقي يساهم في:
- تحقيق التعاون الفعال بين جميع العاملين والعمل كفريق متكامل ومترابط؛
 - يسمح بالإتصال السريع والمباشر فيما بينهم للإنجاز؛
 - يعطي فرصة للاستفادة من خبرات الآخرين؛

1-1-1-2- أثر الإتصال غير الرسمي:

يمكن القول أنه لا ينحصر الإتصال في أي منظمة بالهيكل التنظيمي الرسمي تعليمات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز في ذلك القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم وذلك أمر طبيعي وهو وجه إيجابي لصالح المؤسسة إذ يعزز العلاقات بين العاملين وبإنشاء روح الألفة والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر.

ويظهر أثر الإتصال الغير الرسمية من خلال مميزاته على أداء العاملين في مايلي:

- يمتاز بسرعة وسهولة الانتشار، فأحيانا قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي، فهو تغيير تلقائي وعفوي من عدة مشاكل أو قضايا في المؤسسة؛
- وتلجأ الإدارة في عملية المراقبة المعلومات وتصنيفها، إلى الإتصال غير الرسمي لأنه يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا خاصة إذا كانت ثقافة الإتصال الرسمي ضعيفة.

المطلب 02: دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية

للإتصال الداخلي دورا، في إيصال الآراء والافكار والمعلومات والخبرات ما بين الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين، وفي التأثير على سلوكياتهم وتحركاتهم نحو توجيه وهدف معين.

أولا: أثر الإتصال الداخلي الفعال على أداء الموارد البشرية¹:

يؤثر الإتصال الداخلي الفعال في أداء الموارد البشرية في المؤسسة كما يلي:

- الإتصال الداخلي أداة تحفيز وتنشيط العاملين؛
- الإتصال الداخلي وسيلة لإدماج العاملين؛
- الإتصال الداخلي وسيلة تنسيق فعالة للقضاء على بعض أسباب إنخفاض اداء العاملين؛
- الإتصال الداخلي وسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين؛

¹- رايح بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية ، مجلة المنهل، المجلد 04، العدد03، الوادي، الجزائر، 2021،ص 443.

ثانيا: دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية:

يتحقق الإتصال الداخلي الفعال عندما يكون المعنى الذي في ذهن "المرسل" هو نفس المعنى الذي فسره "المتلقي" وبالتالي يتحقق الهدف من الإتصال، بما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العنصر البشري، نتيجة التفاعل بين الأنشطة والنتائج من جهة، ومتغير الموقف الذي أثر على مدى مساهمة الفرد العامل في إنجاز مهامه من جهة أخرى، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الإتصال الداخلي على أداء العاملين، كذلك قد يحدث كل من الجو المادي للعمل والجو الاجتماعي أثار على إدراك العاملين وأدائهم سواء بشكل فردي أو جماعي، وعلى قراراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم وبالتالي على نتائج نشاطهم، وهذا ما قد أثبتته الباحثة الأمريكية التون مايو ELTON MAYO في دراساته، وبالإضافة إلى زيادة التماسك بين الجماعات في العمل، والتي تتغير بتغير شكل السلطة والإدارة، فالمشاركة في القرار تعطي للجماعة فرصة التماسك والتعاون، من نتائج المتوقعة للعلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة فيما يلي:

- المحافظة على الموارد البشرية من ذوي الخبرات والكفاءات في المؤسسة؛
- زيادة ولاء العنصر البشري للمؤسسة؛
- تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقات مع العاملين.

ثالثا: دور الإتصال الداخلي الفعال في تحسين الكفاءة الانتاجية للموارد البشرية:

كلما كان اشراف المصلحة مصلحة شؤون العالم جيد كلما تحسنت كفاءة الأفراد الانتاجية، فالإتصال الفعال يبني علاقة وثيقة ورئيسية بين أفراد الإدارة والعاملين، وبواسطة الإتصال الجيد تستطيع ادارة الأفراد أن تحقق الأهداف التالية:

- تكوين قوة عمل مستقر ومنتجة؛
 - تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج؛
 - صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومهارتها في الأداء؛
 - تعويض القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل؛
 - المحافظة على القوى العاملة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- وللإتصال الداخلي دورا أساسيا في تسهيل عملية أداء الفرد من خلال تأثيره على رغباته، وتحقيق التفاهم المشترك بين العاملين، كما يؤدي بالمؤسسة إلى نجاح أداء الأفراد ورفع من مستوى كفاءتهم الانتاجية بعد تولي مدير الموارد البشرية تخطيط وصياغة سياسات الموارد البشرية التي تشمل التوظيف، درجات الرواتب، الأجور، الحوافز

والمزايا، الترقيات، تقييم الأداء، التدريب وخدمات الموظفين وفي اطار تجسيد أهداف المؤسسة والقواعد التنظيمية الحكومية وتشريعات العمال، ويتأكد من تبليغها السليم لموظفي المؤسسة وتفعيلها إدارتها، بالاعتماد على الإتصال الداخلي الفعال يحسن من الكفاءة الانتاجية للعاملين ويرفع من روحهم المعنوية.

المطلب 03: معوقات الإتصال الداخلي وانعكاساتها على المؤسسة

تقف أمام عملية الإتصال الداخلي عدة مشاكل ومعوقات، وهي تعرف بعناصر التشويش، ويمكنها أن تحول دون وصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى أربعة عناصر، وهي كما يلي¹:

أولاً: معوقات ذات طابع دلالي

يتوقف تأثير عملية الإتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دوراً كبيراً في فهم الرسالة، فحسب (ليون فيسنجز) فإن استقبال الفرد لمعلومات غامضة يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة أو تقليل أهمية بعض العناصر، وهذا ما ينعكس سلباً على المؤسسة من خلال إشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه أداء الأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل الذي عرض في محتوى الرسالة الإتصالية، ما ينجم عنه إضاعة للوقت والجهد والوسائل، كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة، وهذا ما يؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية في المؤسسة؛

ثانياً: معوقات ذات طابع تنظيمي

يعتبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الهرمية عائقاً أمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر من خلال عدة مستويات وذلك قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مستوى تمر به الرسالة يمستها التغيير في جوهرها، وبالتالي لا تحمل فيها أي نوع من أنواع الدقة أو الأهمية، ولكن بطبيعة الحال، فإن هذا لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم بأي نوع من الأنواع الأذى؛

ثالثاً: معوقات متعلقة بجماعة العمل

يمكن أن تشكل جماعة العمل عائقاً أمام نجاح عملية الإتصال الداخلي، وهذا يحدث من خلال الاختلافات والفوارق في السن، والدخل، والثقافة، وتباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى الاختلاف الذي يولد التصادم، والذي قد يصل إلى حدّ الصراع، كما أن من خلاله يتم خلق سلوكيات تؤثر سلباً على نجاح العملية الإتصالية، فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدراً للسلطة، وهذا ما أطلق عليه (كروزي)

¹ - نور محمد بشار بدير، الإتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين، أعد هذا البحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص27.

باستراتيجية الفاعلين في المؤسسة، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية، ويفرض الحوار والتبادل في المعلومات والمعرفة مع من هو أدنى منه بالمرتبة الوظيفية، وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويساعد على التقليل من اندماجه وتطوره في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في القيام بمهامه، وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة؛

رابعا: معوقات متعلقة بخصائص وسائل الإتصال

بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الإتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة وعلى التوصيل الجيد بمعنى آخر أي أنها لا تراعي الظروف المحيطة، ويمكن أيضا للتكنولوجيا التأثير على نجاح الإتصال الداخلي، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها بشكل سليم.

فالإتصال الداخلي يعتبر المحرك الأساسي في تسيير عمل المؤسسة، وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، وإتباع الأساليب والطرق الفعالة والصحيحة، مع الأخذ بعين الاعتبار للمشاكل والصعوبات والمعوقات التي تعيق الإتصال الداخلي، ومحاولة تفاديها، بالإضافة إلى مراعاة القدرات الشخصية للأفراد الفاعلين في العملية الإتصالية، فإذا تم أخذ هذه الجوانب في عملية الإتصال بعين الاعتبار، فإن المؤسسة بالتالي سوف تستطيع تحقيق الأهداف التي بنيت وكبرت من أجلها، وبالتالي نجد أن التنظيم لا يقوم على النجاح فقط بل على الفعالية أيضا، وهو الغاية والهدف الذي تطمح إليه المؤسسات بشتى أشكالها وأنواعها، ومهما كان نشاطها أو طابعها الاقتصادي

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة.

يمكن القول أن الاهتمام بأداء الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها وهذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهيأ للعمل داخلها بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء وذلك من خلال تحديد معايير من أجل تحديد نقاط القوة والنقص في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة وضمان نجاحها وإستمراريتها.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لشركة إتصالات

الجزائر فرع الطارف

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول والثاني على كل من الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي الذي يساهم الإتصال بدوره في تحسين الأداء ورفع سنقوم في هذا الفصل المنهجي والتطبيقي بإسقاط ما تم دراسته نظريا على المنشآت ذات الأهمية في وطننا الجزائر.

سنقوم من خلال هذا الفصل الوصول إلى تأثير التحسين المستمر في الرفع من الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بحيث يتناول هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية، التعريف بالمؤسسة، وصف منهج الدراسة، أفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذا أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها باستعمال برنامج spss، حسب المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام حول شركة إتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول شركة إتصالات الجزائر

مؤسسة إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية وفقا لاتفاق بين الرئيس المدير العام لإتصالات الجزائر والأمين العام للفدرالية الوطنية لعمال البريد والمواصلات.

المطلب 01: التعريف بشركة إتصالات الجزائر

تعتبر شركة إتصالات الجزائر من أهم الشركات في الجزائر التي تعمل في قطاع الإتصالات.

أولا: نشأة شركة إتصالات الجزائر

1. قانون 2000/03 وميلاد إتصالات الجزائر

نص قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام الإتصال تبعا لقرار 2000/03، أضحى إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

2. 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر

كان على إتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.

ثانيا: تعريف شركة إتصالات الجزائر أهدافها

1- تعريف شركة إتصالات الجزائر

مؤسسة عمومية جزائرية أسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل (موبيليس وخدمات الانترنت جوانب والإتصالات الفضائية).

بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة التطوير والتهيئة الاستثمارات ب 203976 مليون دينار جزائري، كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية، بحيث تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الإنترنت ADSL في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر ب 6127518000دج.

تقوم إتصالات الجزائر بتقديم عدة خدمات تتمثل:

- الهاتف؛
- الإنترنت؛
- خدمة الويسي؛
- خدمات التداول عن طريق الفيديو؛
- تصميم أو إنشاء المواقع الإلكترونية بنقرة واحدة؛
- المكتبة المركزية؛
- الرقابة الأبوية؛
- تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية؛

2 - أهداف شركة إتصالات الجزائر

يعتمد مجتمع إتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الإتصالات، كما دخلت في هذه الأخيرة بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الإتصال لأقرب عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية؛
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلية المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الإتصال؛
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للإتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام؛
- تطوير الخدمات الجديدة البيع والشراء عبر الشبكة العنكبوتية وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه؛
- التزويد بخدمات الإتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... الخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

المطلب 02: نشاطات إتصالات الجزائر ومهامها

أولاً: نشاطات إتصالات الجزائر

- 1- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- 2- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.

3- إنشاء واستمرار وتسيير شبكات الإتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الإتصالات.

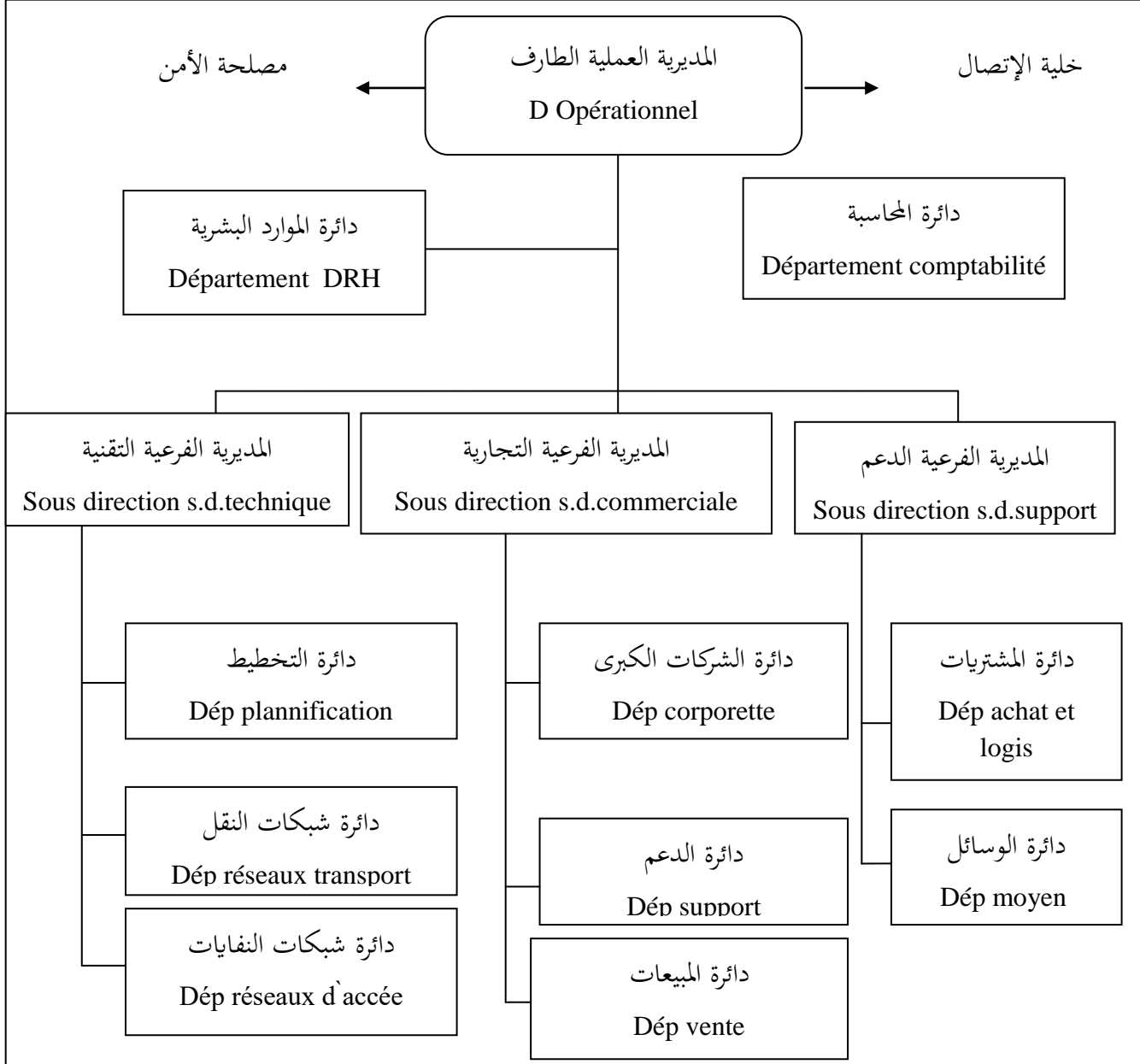
ثانيا: مهام شركة إتصالات الجزائر

تكفل إتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وتنشيط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد إتصالات الجزائر الزائدة في قطاع الإتصالات بالجزائر فهي تسهر على تقديم أحسن وراقي الخدمات لزيائنها كمايلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسلات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة؛
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في الإتصالات؛
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الإتصالات إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية؛
- تطوير واستمرار وتسييري شبكات الإتصالات العامة والخاصة؛

المطلب 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة اتصالات الجزائر فرع الطارف

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

ينطوي هذا المبحث عن أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وتقديم الاستبانة

المطلب 01: تحديد أدوات الدراسة

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على استخدام الأدوات التالية:

- 1- التكرارات والنسبة المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- 2- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة العاملين مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف على مستوى الأداء الوظيفي، والإتصال الداخلي، كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات الموظفين بالمؤسسة عن المتوسط الحسابي.

المطلب 02: تحديد مجتمع الدراسة

- تحديد مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة العينة، وشملت الدراسة عاملين مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ونظرا لكبر حجم المجتمع لا يمكن اجراء مسح شامل لهذا يتم الاعتماد على أسلوب العينات.

- اختبار حجم العينة:

تم استخدام عينة ميسرة وقد تم توزيع 50 استمارة على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

المطلب 03: تقديم الاستبانة.

أولا: أداة الدراسة

بغية التوصل لنتائج صحيحة واختبارا لصحة الفرضيات الموضوعة للمعالجة التطبيقية لموضوع بحثنا وجب

علينا جمع المعلومات بطريقة دقيقة من خلال جملة من الأدوات والتقنيات والمتمثلة في ما يلي:

- الإستبيان:

يعرف بأنه: ¹ " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه للأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع

مشكلة أو موقف.

¹ - عثمان بريجة، قواعد بناء الاستبيان اللساني وتصميمه بحث في آليات توثيق المادة وطرائق تسجيلها، مجلة قضايا لغوية، المجلد 01، العدد 01، مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية، الجزائر، 2022، ص 46.

ثانيا: العينة ومنهجية الدراسة وأسلوبها

1- العينة ومنهجية الدراسة

من أجل القيام بعملية اسقاط لما جاء في الجانب النظري قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر -ولاية الطارف-، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة إتصالات الجزائر - ولاية الطارف-

- مجتمع الدراسة: موظفي شركة إتصالات الجزائر بالطارف؛
- عينة الدراسة: عبارة عن إطارات وإطارات التحكم والأعوان التنفيذيون؛
- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على شركة إتصالات الجزائر بالطارف؛
- المجال الزمني: تتمثل في المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الجانب التطبيقي وقد امتدت في الفترة ما بين شهر أفريل 2023 إلى ماي 2023.

2- أسلوب جمع البيانات الأولية:

تم تصميم الاستبانة وتقسيمه إلى قسمين:

- 1- معلومات شخصية: المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الاقدمية في العمل.
- 2- متغيرات الدراسة: يتمثل في أربع محاور.

- أ- وجهات نظر المبحوثين حول واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف؛
- ب- أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة إتصالات الجزائر وزيادة الدافعية نحو العمل؛
- ج- وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي؛
- د- العراقيل التي تواجه الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

والجدول الآتي يمثل الإستبانة التي وزعت على مجتمع الدراسة

الجدول رقم (1-3) الاستبانة

أرقام العبارات	عدد العبارات	المتغيرات
05 -1	05	البيانات الشخصية
05 -1	05	وجهات نظر المبحوثين حول واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف.
03 -1	03	أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة إتصالات الجزائر وزيادة الدافعية نحو العمل.
05 -1	05	وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي
04 -1	04	العراقيل التي تواجه الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

ثالثا: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة ومجتمع الدراسة

1- متغير الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
58%	29	ذكر
42%	21	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (02-03): عبارة عن دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

التحليل: من خلال الشكل (01) يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث هناك تفاوت بين الفئتين (ذكور، إناث) حيث أن نسبة الذكور هي 58% ونسبة الإناث 42%.

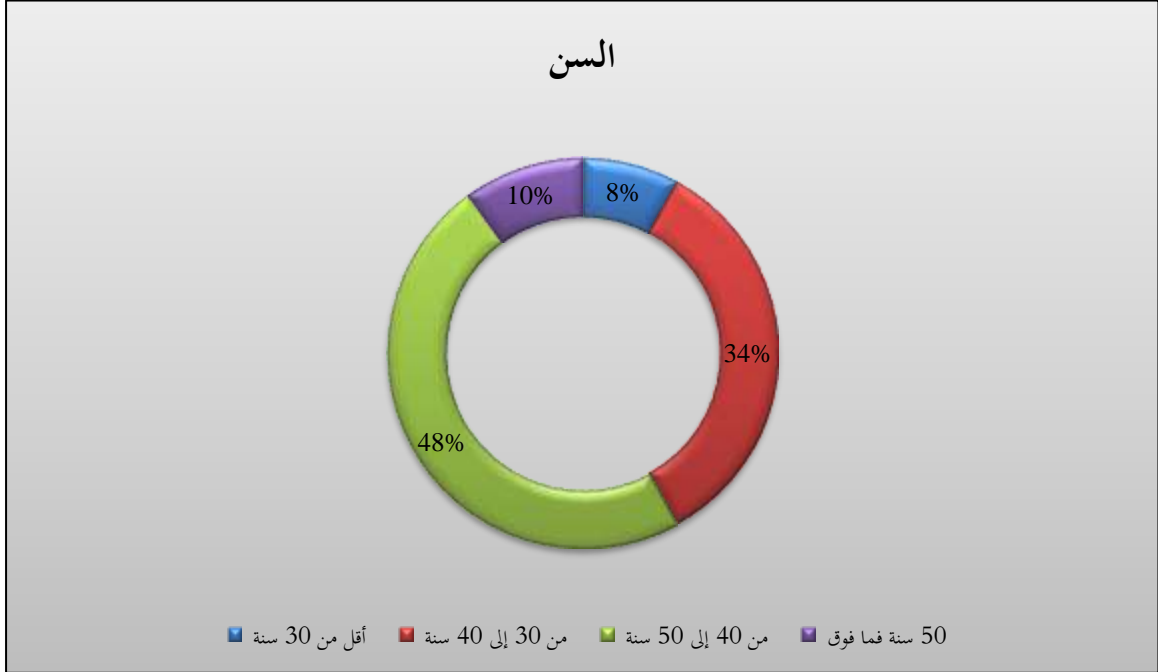
2- متغير السن: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (03-03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسب %	التكرارات	العمر
8%	4	أقل من 30 سنة
34%	17	من 30 إلى 40 سنة
48%	24	من 40 إلى 50 سنة
10%	5	50 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

الشكل رقم (03-03): عبارة عن حلقة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

التحليل: من خلال الشكل رقم (2) والجدول رقم (2) يتبين لنا أن الفئة العمرية الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 48% تليها الفئة (من 30-40 سنة) بنسبة 34% ثم الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 10% وأقل فئة هي فئة أقل من 30 سنة بنسبة 8%.

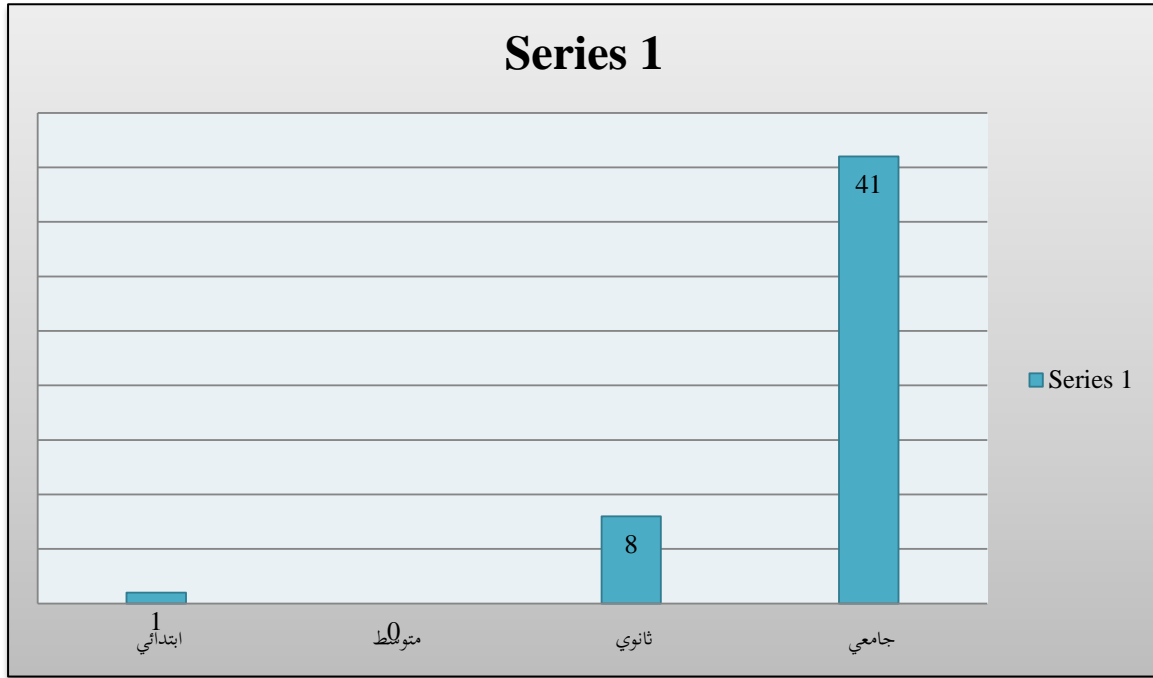
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (04-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2%	01	ابتدائي
00%	00	متوسط
16%	08	ثانوي
82%	41	جامعي
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

الشكل رقم (03-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

التحليل: من خلال المخطط نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الجامعيين حيث بلغ عددهم 41 فردا، تليها فئة الثانوية بـ 08 أفراد، وعامل واحد ذو مستوى تعليمي ابتدائي، ولا يوجد أي عامل في المستوى التعليمي المتوسط.

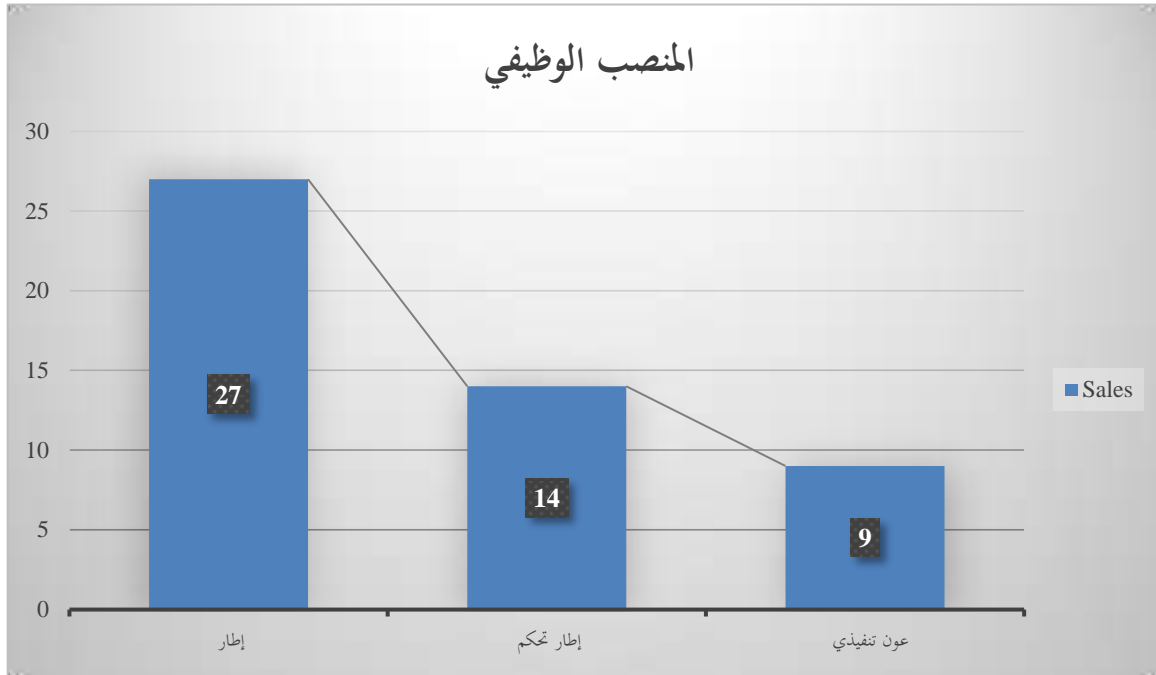
5- المنصب الوظيفي: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (03-05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على المناصب الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
%54	27	إطار
%28	14	إطار تحكم
%18	09	عون تنفيذي
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

الشكل رقم (03-05): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

التحليل: من خلال مخطط الأعمدة نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم إطارات حيث بلغ عددهم 27 فردا، تليها فئة إطارات التحكم بـ 14 فردا، ثم فئة الأعوان التنفيذيون بـ 9 أفراد.

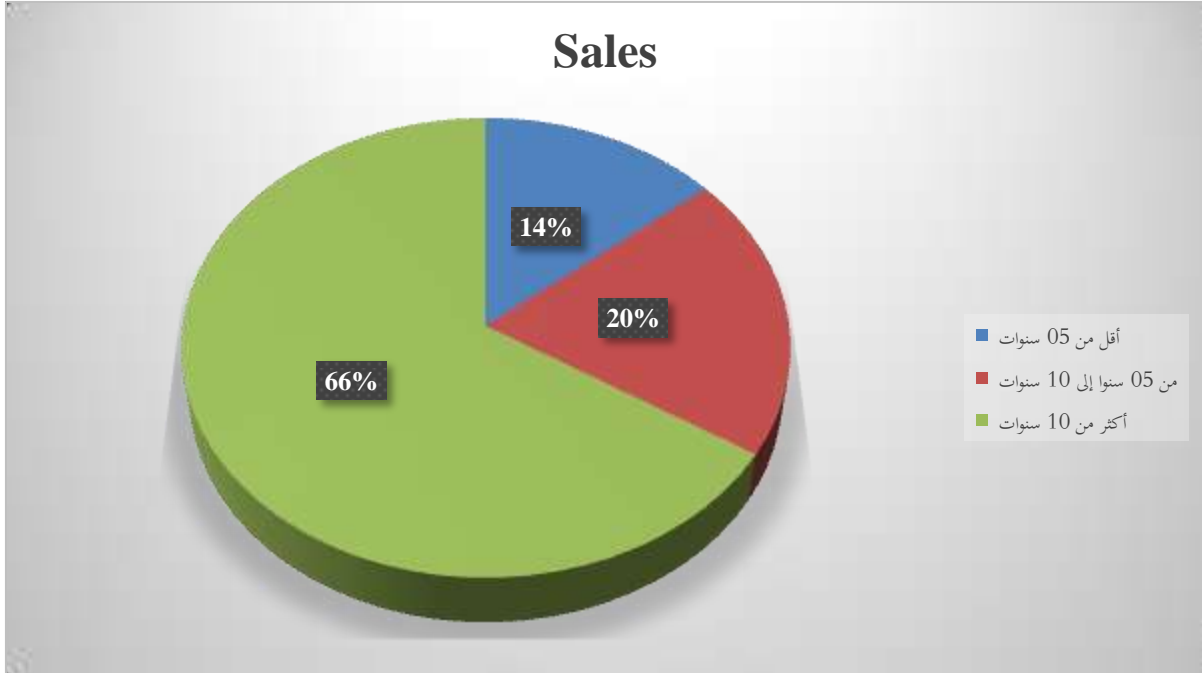
5- الأقدمية في العمل: من خلال الجدول الموالي نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل.

الجدول رقم (03-06): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
14%	07	أقل من 05 سنوات
20%	10	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
66%	33	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

الشكل رقم (03-06): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

التحليل: من خلال الجدول والشكل رقم (5) نلاحظ أن الفئة الأثر انتشارا هي فئة أكثر من 10 سنوات خبرة بـ 66%، تليها فئة ما بين 5-10 سنوات بنسبة 20%، وأقل فئة هي أقل من 5 سنوات بـ 14%.

تحليل: نتائج فقرات المحاور باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المحور الأول: وجهات نظر المبحوثين حول واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطارف

رقم العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التكرارات والنسب	1.0200	0.14142
	التكرار		
	النسبة		

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار				رقم العبارة
		غير فعالة	متوسطة	فعالة	التكرارات والنسب	
0.50508	1.3000					02
		1	13	36	التكرار	
		%2	%26	%72	النسبة	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة
		لا	نعم	التكرارات والنسب	
0.27405	1.0800				03
		4	46	التكرار	
		%08	%92	النسبة	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة	
		الصدافة	الرتبة المهنية	القراءة		
0.49487	2.2000				04	
		10	39	1		التكرار
		%20	%78	%02		النسبة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة	
		تصاعديا	ثابت ومستقر	تنازليا		
0.72168	2.3600				05	
		25	18	7		التكرار
		%50	%36	%14		النسبة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة (1- 2 - 3 - 4 - 5) التي تمثل وجهات نظر المبحوثين حول واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث أن قدر متوسطه الحسابي ب 1.592 بانحراف معياري قدره 0.427420، حيث العبارة 01 بلغ المتوسط الحسابي فيها 1.0200 وبانحراف معياري 0.14142، تليها

العبارة 02 المتوسط الحسابي 1.3000 وانحرافها المعياري 0.50508، ثم العبارة 03 المتوسط الحسابي 1.0800، وانحراف معياري 0.27405، ثم العبارة 04 المتوسط الحسابي 2.2000 وانحرافها المعياري 0.49487، العبارة 05 المتوسط الحسابي 2.3600 وانحرافها المعياري 0.72168.

المحور الثاني: أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة إتصالات الجزائر وزيادة الدافعية نحو العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة	
		أفقي	نازل	صاعد		
0.38545	1.1200				01	
		التكرارات والنسب				
		التكرار	1	4		45
		النسبة	%02	%08	%90	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة
		لا	نعم	التكرارات والنسب	
0.49487	1.4000				02
		التكرار	20	30	
		النسبة	%40	%60	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة
		لا	نعم	التكرارات والنسب	
0.35051	1.1400				03
		التكرار	7	43	
		النسبة	%14	%86	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة (1-2-3) تمثل أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة إتصالات الجزائر وزيادة الدافعية نحو العمل حيث قدر متوسط الحسابي ب 1.22 بانحراف معياري قدره 0.4102766667،

العبارة 01 متوسط الحسابي 1.4000 وانحراف معياري 0.49487، تليها العبارة 02 المتوسط الحسابي 1.1400 وانحراف معياري 0.35051، ثم العبارة 03 متوسط حسابي 1.1200 وانحراف معياري 0.38545.

المحور الثالث: وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة
		لا	نعم	التكرارات والنسب	
0.27405	1.0800	4	46	التكرار	01
		%8	%92	النسبة	
		لا	نعم	التكرارات والنسب	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة
		لا	نعم	التكرارات والنسب	
0.27405	1.0800	4	46	التكرار	02
		%8	%92	النسبة	
		لا	نعم	التكرارات والنسب	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة
		لا	نعم	التكرارات والنسب	
0.27405	1.0800	7	43	التكرار	03
		%14	%86	النسبة	
		لا	نعم	التكرارات والنسب	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة
		لا	نعم	التكرارات والنسب	
0.40406	1.2000	10	40	التكرار	04
		%20	%80	النسبة	
		لا	نعم	التكرارات والنسب	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة
		لا	نعم	التكرارات والنسب	
0.35051	1.1400	7	43	التكرار	05
		%14	%86	النسبة	

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارات (1-2-3-4-5) تمثل وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي 1.116 وانحراف معياري قدره 0.315344، حيث العبارة 01 متوسطها الحسابي قدر ب 1.0800 بانحراف معياري 0.27405، والعبارة 02 متوسط الحسابي 1.0800 وانحرافها المعياري 0.27405، العبارة 03 متوسط الحسابي 1.0800 وانحرافها المعياري 0.27405، أما العبارة 04 متوسطها الحسابي 1.2000 وانحرافها المعياري 0.40406، كما أن العبارة 05 متوسطها الحسابي 1.1400 وانحرافها المعياري 0.35051.

المحور الرابع: العراقيل التي تواجه الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار			رقم العبارة
		لا	نعم	التكرارات والنسب	
0.49031	1.6200	31	19	التكرار	01
		%62	%38	النسبة	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة
		لا تتلقى الرد	إلكترونيا	كتابيا	شفهيا	التكرارات والنسب	
0.89807	2.6400	9	19	17	5	التكرار	02
		%18	%38	%34	%10	النسبة	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة
		لا تتصل بهم	أحد الاصدقاء	رئيس المصلحة	مسئولك المباشر	التكرارات والنسب	
0.59966	1.2600	1	1	8	40	التكرار	03
		%2	%2	%16	%80	النسبة	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة
		أخرى	يوجه اللوم والعتاب	ينصحك بعدم تكراره	يستحسن الأمر	التكرارات والنسب	
0.72393	1.9200	1	8	27	14	التكرار	04
		%2	%16	%54	%28	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه العبارة (1-2-3-4) الذي يمثل العراقيل التي تواجه الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر بمتوسط حسابي 1.86 وانحراف معياري 0.6779925، حيث أن العبارة 01 متوسط الحسابي لها قدر ب 2.6400 وانحرافها المعياري 0.49031، والعبارة 02 متوسط الحسابي لها قدر ب 2.6400 وانحرافها المعياري 0.89807، العبارة 03 متوسط الحسابي لها قدر ب 1.2600 وانحرافها المعياري 0.59966، والعبارة 04 متوسط الحسابي لها قدر ب 1.9200 وانحرافها المعياري 0.72393.

خلاصة الفصل:

جاءت الدراسة الميدانية لمعرفة أثر الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة إتصالات الجزائر بالطارف، في قالب تحليل ميداني لمعرفة هذا الأثر، حيث تم تحديد طبيعة ومنهج الدراسة ووسائل جمع البيانات، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختيار صدق الإستبيان وثباته، وتحليل محاوره وفقراته.

وبعد المعالجة والتحليل تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي، كما توجد علاقة ارتباط بين مختلف أبعاد الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي، وبالتالي فقد أسقطنا الدراسة النظرية على الواقع الميداني في شركة إتصالات الجزائر.



خاتمة

إن بروز الوعي الحيوي للإتصال الداخلي، نظرا لما يمكن أن يلعبه من أدوار أساسية من أجل تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي أهدافها، والإسهام بفعالية في الحفاظ على استقرارها، ودفع المؤسسات إلى الاهتمام به وبجدية، وبذلك فإن الإتصال يلعب دورا جد مهم داخل مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين، حيث يؤدي الإتصال الداخلي الى تحسين أدائهم من أجل المصلحة العامة، وهذا لتحقيق نجاح المؤسسة، فمن الضروري الاهتمام بالإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر مهما كان نوعه أو نمطه ضمنا لتقديم أداء جيد من طرف موظفيها، مما يساهم في اشراكهم وتحسيسهم بالانتماء لها هذا ما يمنحها الوصول الى الاهداف التي تصبو اليها.

الإتصال الداخلي بطبيعة الحال يحتاج الى مجموعة من الوسائل التي يعتمد عليها في نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين سواء كانت وسائل شفوية، مثل (الإجتماعات، الندوات، اللقاءات... الخ) أو وسائل كتابية، مثل (التقارير، الاعلانات الحائطية، المذكرات... الخ) أو الوسائل الإلكترونية، ويعتبر العنصر البشري في ضمن كل هذا المحرك الرئيسي لهذه العمليات سواء كان في قمة هرم المؤسسة أو في قاعدته، فهو الحلقة المهمة في كل هذه الحركية داخل المؤسسة فبدونه لا يمكن الحديث اطلاقا عن الإتصال، وبذلك فله علاقة مباشرة بوجود الإتصال وفعالته من عدمه في المؤسسة.

وبالنظر للإشكالية التي قمنا بدراستها في هذا البحث وكذا التساؤلات التي حاولنا الإجابة عنها من خلال الاحتكاك بالجو العام للعمل بالمؤسسة موضوع الدراسة، فإننا يمكن أن نستخلص بأن الإتصال الداخلي في المؤسسة له دورا كبيرا وفعالا في التأثير على أداء العنصر البشري أي الموظفين أساسا، الذين تم التركيز عليهم في هذا البحث سواء بالسلب أو الايجاب وذلك حسب درجة فعالية الإتصال الداخلي بالمؤسسة، وأن مؤسسة إتصالات الجزائر تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

اختبار الفرضيات:

من خلال اختبار الفرضيات سوف يتم معرفة مدى صحة كل فرضية من فرضيات الدراسة على النحو

التالي:

الفرضية الأولى: تعتبر الوسائل المكتوبة والشفوية والإلكترونية أكثر الوسائل التي تستخدم في الإتصال الداخلي. فمن خلال قيامنا بأخذ وجهة نظر المبحوثين والتي أنتجت عن أكبر نسبة من بين وسائل الإتصال الداخلي للإتصال الإلكتروني وهو الأكثر استخداما من قبل الموظفين، هذا ما ينفي الفرضية 01 التي تبين أن الوسائل المكتوبة والشفوية والإلكترونية معا أكثر الوسائل المستخدمة في الإتصال في ظل أن الإتصال الإلكتروني هو الذي يتفاوت في استخدامه من طرف العاملين في المؤسسة على باقي أنواع الإتصالات الأخرى.

الفرضية الثانية: للأداء الوظيفي عدة محددات تختلف باختلاف نوع المؤسسة.

إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها، وكما أن دافعية ومناخ العمل والقدرة لدى الفرد على أداء العمل تظهر لدى أي عامل مهما اختلفت نوع المؤسسة، هذا ما ينفي الفرضية 02 للأداء الوظيفي عدة محددات تختلف باختلاف نوع المؤسسة.

الفرضية الثالثة: يتحسن أداء العنصر البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطراف بتفعيل دور الإتصال الداخلي بالمؤسسة.

من خلال الأخذ بآراء المبحوثين المتمثلين في عمال مؤسسة إتصالات الجزائر فرع الطارف حصلنا على أكبر تكرار للإجابة بنعم الذي بين أن تحسين الأداء للعنصر البشري من خلال تفعيل الدور للإتصال الداخلي هذا ما يثبت الفرضية 03 يتحسن أداء العنصر البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطراف بتفعيل دور الإتصال الداخلي بالمؤسسة.

نتائج الدراسة:

من خلال ذلك يمكن عرض وتقديم النتائج المتحصل عليها كمايلي:

- مرونة الإتصال بين العمال هذا ما لمسناه من خلال مقابلاتنا مع عمال المؤسسة أساسه الاحترام والشفافية، ما يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة؛
- يتم تنظيم العمل حسب المهام المخصصة لكل فرد داخل المؤسسة؛

- إن الإتصال القائم بين الفاعلين في مؤسسة إتصالات الجزائر يقوم على أساس المحادثات الشخصية والمهنية مما يسمح بالتعرف على الأوضاع العامة داخلها؛
- يعمل الإتصال على تسهيل عملية تبادل الأفكار وعلى خلق جو من الانسجام وبعث الحوار والتفاهم في مؤسسة إتصالات الجزائر، ما يعكس تقديم خدمات جيدة ترفع من سمعة المؤسسة؛
- نجاح العملية مرتبط بمدى وعي مسؤولي المؤسسة بضرورة أهمية الإتصال في إدارة شؤون المؤسسة الإتصالية والتي تتمثل في إتصالات الجزائر.

الاقتراحات والتوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة يتوجب علينا تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في عملية تسيير المؤسسات ويمكن إنجازها في النقاط التالية:
- الاهتمام بالدور الرئيسي الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، وتدارك مختلف النقائص التي تحول دون تأديته لهذا الدور؛
- ضرورة العمل على عقد الإجتماعات الدورية مع العمال، لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها، أي إتباع الإدارة لأسلوب الباب المفتوح؛
- توعية الإدارة بأهمية الإتصالات الداخلية التي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بتفعيل خلايا اتصالية متواجدة بالمؤسسة وإعطائها صلاحيات فعلية؛
- احتواء العمال والتكفل بهم من الناحية المعرفية بتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وكفاءتهم المهنية، ومن الناحية النفسية بحسن معاملتهم وأخذ آرائهم بعين الاعتبار؛
- إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت التي تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية للفرد؛
- العمل على توضيح العملية الإتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عن طريق تطوير مهارات العاملين؛
- ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الإتصال بهدف جو العمل ملائما للعمل؛
- ضرورة الاعتماد على الإتصال متعدد الإتجاهات نظرا لفعاليتها وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها؛

- خلق نوع من الجو التنافسي بين الموظفين بهدف الرفع من مستوى أدائهم وبالتالي الرفع من المستوى العام للمؤسسة.

آفاق البحث:

- في ختام البحث نقتراح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية يمكن التطرق لها من أجل تسليط الضوء على هذا النوع من المواضيع وإثراءها:
- كيف تتم توعية الإدارة بأهمية الإتصالات الداخلية التي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛
 - ما طرق تفعيل خلايا اتصالية متواجدة بالمؤسسة وإعطائها صلاحيات فعلية؛
 - هل يتحقق تنافس الموظف في الرفع من الاداء الوظيفي مع غياب التحفيز.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

- (1) رضوان بلخيري، سارة الجابري، مدخل للإتصال والعلاقات العامة، دار جسور للنشر والتوزيع، الصحافة والاعلام الرقمية والإلكترونية، الجزائر، 2013.
 - (2) سامية عواج، الإتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات، الطبعة 01، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2020.
 - (3) عبد الناصر جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
 - (4) عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
 - (5) محمد عبد حسن العامري، علي صادق الساعدي، الإتصال المواجهي الحملات الانتخابية وتأثيرها في الجمهور، الطبعة 01، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2021.
 - (6) نضال فلاح الضلاعين، مصطفى يوسف كافي، وآخرون، نظريات الإتصال والإعلام الجماهيري، ط01، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- ثانياً: المجلات والدوريات العلمية:

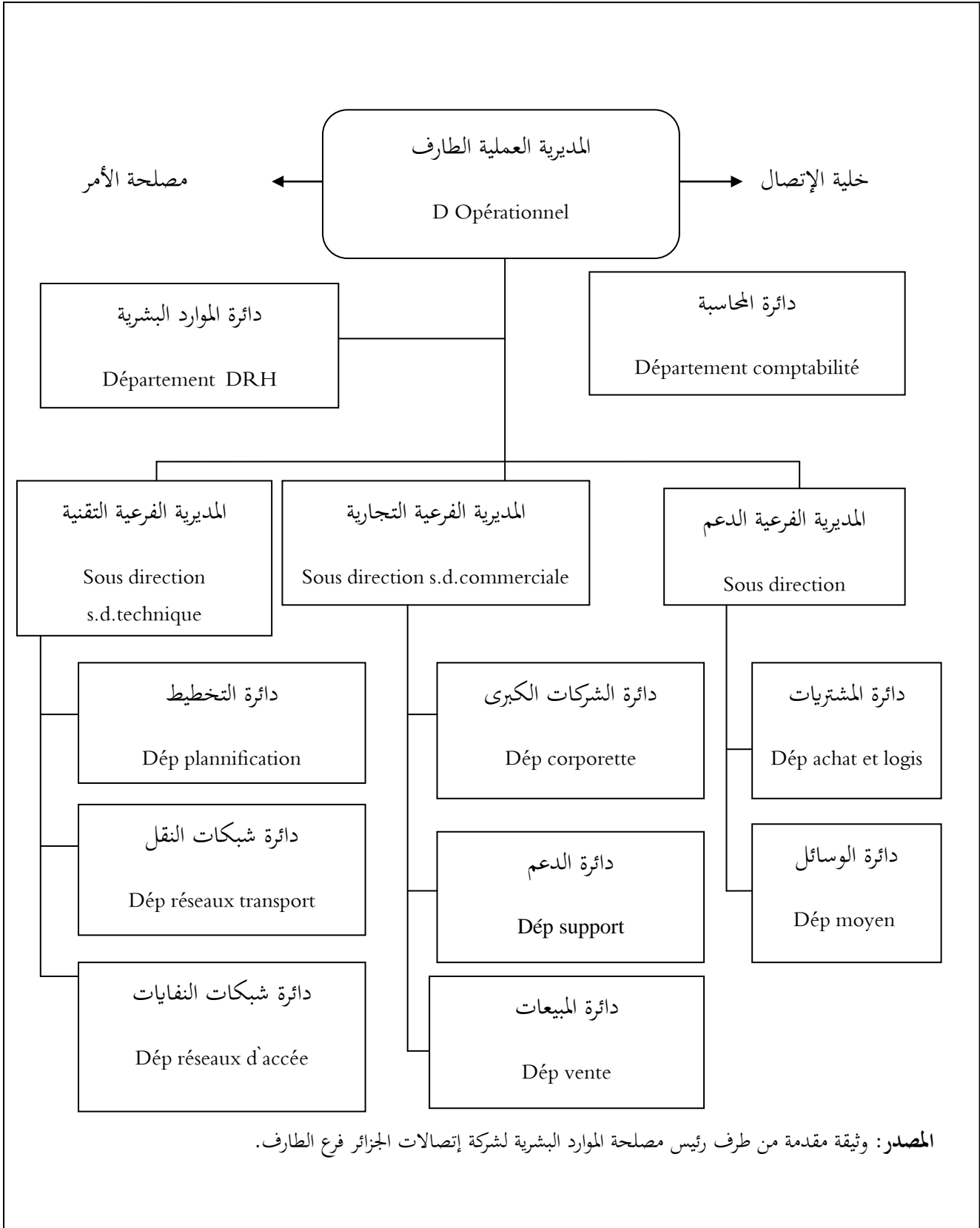
- (1) آيت طالب نورة، الإتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، مجلد 02، ط29، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- (2) أحمد ميلي سمية وآخرون، دور الإتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة أفاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 03، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018.
- (3) أحمد ميلي سمية، واقع استخدام تقنيات الإتصال الداخلي في البنوك التجاري الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 02، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020.
- (4) الأمين بلقاضي، الإتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد 2، العدد 3، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2014.
- (5) بوحناش نادية، الإتصال غير الرسمي وتأثيره على بناء الثقافة الاستهلاكية للعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد السابع، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2016.

- (6) حريزي فاروق، أثر استخدام الإنترنت على الإتصال الداخلي بين الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
- (7) خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2018.
- (8) خالد علي، دراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 10، الجزء 01، الجزائر، 2017.
- (9) خبيزي سامية، مكانة الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 01، العدد 01، الشهر 02، كلية علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2020.
- (10) رابح بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الإتصال في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة المنهل، المجلد 04، العدد 03، الوادي، الجزائر، 2021.
- (11) السوفي أم الخير، مقراني الهاشمي، وسائل الإتصال الحديثة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 8، العدد 27، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016.
- (12) شوشة مسعود، دلاسي أحمد، الإتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 7، العدد 28، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018.
- (13) شيخي مليكة، دحو خضرة، وآخرون، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، سعيدة، الجزائر، 2020.
- (14) طيار آسيا، وسائل الإتصال في العلاقات العامة بالإدارات العمومية "دراسة حالة المديرية العامة للضرائب"، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، المجلد 06، العدد 25، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي-الجزائر، 2018.
- (15) عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 14، العدد 04، الجزائر، 2022.

- 16) عثمان بريجة، قواعد بناء الإستبيان اللساني وتصميمه بحث في آليات توثيق المادة وطرائق تسجيلها، مجلة قضايا لغوية، المجلد 01، العدد 01، مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية، الجزائر، 2022.
- 17) عمارية عبد الحكيم، سبتي رشيدة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 10، العدد 35، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.
- 18) فاضل فايزة، سعدون سمية، الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الإجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي بلحاح بوشعيب عين تموشنت، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2017.
- 19) فضيل سبع، مساهمة الإتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة معارف، المجلد 10، العدد 19، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.
- 20) محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 15، تبسة، الجزائر، 2015.
- 21) مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 03، العدد 02، بسكرة، الجزائر، 2018.
- 22) نور محمد بشار بدير، الإتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين، أعد هذا البحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
- 23) منصور تجاني، الاداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، 2020.
- 24) نصيرة ملال، الإتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 04، العدد 01(27)، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم مخبر حوار الحضارات والتنوع الثقافي وفلسفة السلم، الجزائر.
- ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية
- 1) الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013.

- (2) لعجال ميرة، عطاري كلثوم، استراتيجية الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2022.
- (3) لبني زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2014.
- (4) عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- (5) بن قيط الجودي، استراتيجية الإتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الاعلام والإتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012.
- (6) برباوي كمال، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.

الملاحق



الملحق رقم (02):



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان البحث: دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
إستمارة استبيان بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تحية طيبة وبعد

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة استراتيجية بعنوان: "دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين".

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم للإجابة على الأسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم أساسي من عوامل نجاحها.

الأستاذ المشرف:

د. بن قديدح سفيان

من إعداد الطالبتين:

● بلبل نبيلة

● كرفس صنية

البريد الإلكتروني: nabelbal25@gmail.com

نحيطكم علماً أن المعلومات ستكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

فيما يلي مجموعة العبارات التي تقيس دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، الرجاء

منكم تحديد درجة الموافقة أو عدم موافقتكم منها وذلك بوضع إشارة (x) في المرجع المناسب

لإختياراتكم.

محور البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي:
ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- المنصب الوظيفي:
إطار إطار تحكم عون تنفيذ
- 5- الأقدمية في العمل:
أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: وجهات نظر المبحوثين حول واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطرف

- 6- هل يساهم الإتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟
نعم لا
- 7- كيف تنظر لفعالية الإتصال داخل المؤسسة؟
فعالة متوسطة غير فعالة
- 8- هل هناك نقاش بينك وبين زميلك؟
نعم لا
- 9- على أي أساس تكون العلاقة بين العمال؟
القرابة الرتبة المهنية الصداقة
- 10- كيف تقيمون مسارك المهني في المؤسسة؟
تنازلي ثابت ومستقر تصاعدي

المحور الثاني: أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة إتصالات الجزائر وزيادة الدافعية نحو العمل

- 11- ماهي أنواع الإتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟

- صاعد (من العمال إلى المدير)
- نازل (من المدير إلى العمال)
- أفقي (بين العمال من نفس المستوى)
- 12- هل تزيد دافعتك إلى العمل عندما يكون الإتصال الرسمي بينك وبين رؤسائك؟
 نعم لا
- 13- هل يساهم الإتصال غير رسمي في زيادة دافعتك نحو العمل؟
 نعم لا
- 14- هل لجوء الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسألة تخص عملك تزيد من دافعتك نحو العمل؟
 نعم لا
- ✓ أخرى تذكر.....

المحور الثالث: وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي

- 15- هل المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على أداء عملك بكفاءة؟
 نعم لا
- 16- هل الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة؟
 نعم لا
- 17- هل يسمح لك بإبداء الآراء أثناء الإجتماعات؟
 نعم لا
- 18- هل يمكنك الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب؟
 نعم لا
- 19- هل أنتم راضون عن وسائل الإتصال الموجودة في المؤسسة؟
 نعم لا

المحور الرابع: العراقيل التي تواجه الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر

- 20- هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة؟
 نعم لا
- 21- في حالة توجيه الشكاوى هل تتلقى الرد أحيانا؟

شفها كتابيا إلكترونيا لا تتلقي الرد

22- عند مواجهة مشكل في العمل تتصل ب:

مسئولك المباشر رئيس المصلحة أو الوحدة المباشرة

أحد الأصدقاء لا تتصل بهم

23- في حالة أنك اتخذت قرار يخص العمل دون علم مشرفك كيف يكون موقفه؟

يستحسن الأمر ينصحك بعدم تكراره يوجه اللوم والعتاب

أخرى تذكر.....

تم توزيع 50 عينة لوكالة إتصالات الجزائر لولاية الطارف، كما تم إسترجاع 50 عينة

الملحق رقم (03):

		الجنس		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ذكر	29	58,0	58,0	58,0
	أنثى	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		السن		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	8,0	8,0	8,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	34,0	34,0	42,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	24	48,0	48,0	90,0
	أكثر من 50 سنة	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	إبتدائي	1	2,0	2,0	2,0
	ثانوي	8	16,0	16,0	18,0
	جامعي	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		المنصب الوظيفي		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	إطار	27	54,0	54,0	54,0
	إطار تحكم	14	28,0	28,0	82,0
	عون تنفيذي	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		الاقدمية في العلم		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	14,0	14,0	14,0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	10	20,0	20,0	34,0
	أكثر من 10 سنوات	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	Statistiques	Bootstrap ^a				
		Biais	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %		
				Inférieur	Supérieur	
كيف تتنظر لفاعلية الإتصال داخل المتوسطة	N	50	0	0	50	50
	Minimum	1,00				
	Maximum	3,00				
	Moyenne	1,3000	-,0007	,0697	1,1600	1,4400
	Ecart type	,50508	-,00844	,06054	,38809	,61312
على أي أساس تكون العلاقة بين العمال	N	50	0	0	50	50
	Minimum	1,00				
	Maximum	4,00				
	Moyenne	2,2000	,0037	,0706	2,0800	2,3400
	Ecart type	,49487	-,00661	,07516	,32857	,63278
كيف تقيمون مسارك المهني في المؤسسة ؟	N	50	0	0	50	50
	Minimum	1,00				
	Maximum	3,00				
	Moyenne	2,3600	-,0047	,1025	2,1400	2,5600
	Ecart type	,72168	-,00649	,05710	,60609	,82408
ماهي أنواع الإتصال الأكثر استخداما في المؤسسة ؟	N	50	0	0	50	50
	Minimum	1,00				
	Maximum	3,00				
	Moyenne	1,1200	-,0006	,0513	1,0200	1,2400
	Ecart type	,38545	-,01830	,09786	,14142	,55549
هل أنتم راضون عن وسائل الإتصال الموجودة في المؤسسة	N	50	0	0	50	50
	Minimum	1,00				
	Maximum	2,00				
	Moyenne	1,1400	-,0006	,0483	1,0600	1,2400
	Ecart type	,35051	-,00822	,05337	,23990	,43142
في حالة توجيه الشكوى هل تتلقى الرد أحيانا	N	50	0	0	50	50
	Minimum	1,00				
	Maximum	4,00				
	Moyenne	2,6400	-,0054	,1320	2,3800	2,8995
	Ecart type	,89807	-,01463	,07313	,73429	1,03093
عند مواجهة مشكل في العمل تتصل ب	N	50	0	0	50	50
	Minimum	1,00				
	Maximum	4,00				
	Moyenne	1,2600	-,0010	,0825	1,1005	1,4400
	Ecart type	,59966	-,02221	,13308	,32826	,83686
في حالة انك اتخذت قرار يخص العمل دون علم المشرف كيف يكون موقفه	N	50	0	0	50	50
	Minimum	1,00				
	Maximum	4,00				
	Moyenne	1,9200	-,0001	,1032	1,7200	2,1395
	Ecart type	,72393	-,01164	,07481	,57000	,86873
N valide (liste)	N	50	0	0	50	50

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

Statistiques descriptives

		Statistiques	Bootstrap ^a			
			Biais	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
هل يساهم الإتصال الداخلي في تسهيل مهامك ؟	N Moyenne Ecart type	50 1,0200 ,14142	0 -,0008 -,03536	0 ,0192 ,08706	50 1,0000 ,00000	50 1,0600 ,23990
هل هناك نقاش بينك وبين زميلك ؟	N Moyenne Ecart type	50 1,0800 ,27405	0 -,0014 -,01436	0 ,0391 ,06982	50 1,0200 ,14142	50 1,1600 ,37033
هل تزيد دافعتك الى العمل عندما يكون الإتصال الرسمي بينك وبين رؤسائك ؟	N Moyenne Ecart type	50 1,4000 ,49487	0 ,0040 -,00454	0 ,0702 ,01556	50 1,2800 ,45356	50 1,5400 ,50508
هل يساعد الإتصال غير رسمي في زيادة دافعتك نحو العمل	N Moyenne Ecart type	50 1,1400 ,35051	0 ,0002 -,00712	0 ,0483 ,05238	50 1,0600 ,23990	50 1,2400 ,43142
هل المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على أداء عملك بكفاءة	N Moyenne Ecart type	50 1,0800 ,27405	0 -,0006 -,01166	0 ,0379 ,06519	50 1,0200 ,14142	50 1,1600 ,37033
هل يسمح لك بإبداء الآراء أثناء الإجتماعات	N Moyenne Ecart type	50 1,0800 ,27405	0 ,0005 -,01060	0 ,0378 ,06832	50 1,0200 ,14142	50 1,1600 ,37033
هل يمكنك الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	N Moyenne Ecart type	50 1,2000 ,40406	0 -,0005 -,00676	0 ,0557 ,04445	50 1,1000 ,30305	50 1,3200 ,47121
هل الاعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة ؟	N Moyenne Ecart type	50 1,0800 ,27405	0 -,0007 -,01193	0 ,0376 ,06586	50 1,0200 ,14142	50 1,1600 ,37033
هل أنتم راضون عن وسائل الإتصال الموجودة في المؤسسة	N Moyenne Ecart type	50 1,1400 ,35051	0 -,0007 -,00786	0 ,0468 ,05170	50 1,0600 ,23990	50 1,2400 ,43142
هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة	N Moyenne Ecart type	50 1,6200 ,49031	0 -,0003 -,00512	0 ,0682 ,01799	50 1,4800 ,44309	50 1,7400 ,50467
N valide (liste)	N	50	0	0	50	50

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap