

الاتصال داخل المؤسسة ودوره

في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

مذكرة تخرج مكاملة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال

إشراف
د. عبد الرزاق غزال

إعداد الطلبة
- مالك علال
- محمد بوشارب
- خولة حمودي
- أمينة سحنون

السنة الجامعية : 2019/2018



خطة البحث

شكر وعرفان

الملخص باللغة العربية والانجليزية

مقدمة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- منهج الدراسة

7- أدوات الدراسة

8- مجتمع الدراسة وعينتها

9- تحديد المفاهيم

10- الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الإطار النظري

أولا : الاتصال الداخلي في المؤسسة

1- مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة

2- أشكال الاتصالات الداخلية

2-1- الاتصال الرسمي

2-2- الاتصال غير الرسمي

3- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

4- وظائف الاتصال داخل المؤسسة

5- أهداف الاتصال الداخلي

6- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

ثانيا : الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي

2- عناصر الأداء الوظيفي

3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

4- طرق تحسين الأداء الوظيفي

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان

2- النتيجة العامة

3- توصيات واقتراحات الدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الجداول

بسم الله الرحمن الرحيم

"ريى أوزعنى أن أشكر نعمتك اللى أنعمت على وعلى والدى وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" البقر (19)

وصدق حبیب الله حين قال

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسرى إليكم معروها فكافئوه فإن لم تستطعوا فادعوا له"

أحمد الله وأستعين به في كل شيء،

النعم أعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك. اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى على نعمة الهدايا والإرشاد والتوجيه.

يسرنا ويشرفنا في نهاية هذا العمل أن نقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف عبد الرزاق غزال الذي لم تبخل عليها بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة خلال إنجاز هذا العمل.

كما نقدم بالشكر الجزيل إلى المسؤولين عن مؤسسة حنة حبيب ، الذين مدوا لي يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة .

كما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم وأعان في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

لكم جميعا الشكر الجزيل

مجموعة البحث

الملخص باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحسين أداء العاملين بها ، وذلك نظرا للأهمية الكبيرة للاتصال بكل أشكاله في تحقيق أهداف المؤسسة . ولتحقيق أهداف البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك من أجل الوقوف على واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة حليب بالمسيلة والتعرف على وسائل الاتصال المعتمدة فيها ، لدى عينة قوامها 52 عاملا من المؤسسة ذاتها .

وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر للاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ، ذلك أن الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة فاعلية العمال ويرفع إنتاجيتهم، من خلال الخواطر التي يتلقونها والتي تجعلهم أكثر إقبالا على العمل وأكثر تقبلا وتأييدا للقرارات الإدارية المقترحة. الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي- الاتصال الرسمي - الاتصال غير الرسمي .

الملخص باللغة الأجنبية

Abstract

This study aims to highlight the relationship between the internal communication in the institution and it's role in improving the performance of it's employees, in view of the importance of communication in all it's forms in achieving the objectives of the institution.

In order to achieve the objectives of the research, were lied on the descriptive approach in order to identify the reality of internal communication in the institution of HODNA milk and identify the means of communication adopted by a sample of 52 workers from the same institution.

The study concluded that there is an impact of internal communication on improving job performance. Internal communication leads to increase deficiency of workers and increases their productivity through the incentives they receive, which makes them more work-oriented and more receptive and supportive of the proposed administrative decisions.

Keywords: Functionality - Formal communication - Informal communication



كان الاتصال ومازال عنصرا هاما في الحياة برزت أهميته وفعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي ، وموضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء والباحثين في فروع معرفية شتى ومجالات علمية مختلفة فضلا على أنه يمثل محور اهتمام المختصين في دراسة العلاقات الدولية والدراسات في علوم الإعلام والاتصال والتي نصدت جميعا بالدراسة والفهم والتحليل لهذه العملية .

والاتصال أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو التنقيقية أو التوجيهية أو السياسية حيث تدعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق هذا الهدف ، وبالتالي فإن دراسة موضوع الاتصال يعد من الأمور الهامة والأساسية لكل عضو في المجتمع باعتباره طرفا فاعلا في العديد من العمليات الاتصالية على مدار يومه.

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية والإنسانية في أي منظمة وركنا رئيسا في المساهمة بقسط كبير في نجاحها وبلوغ أهدافها كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم عملية الاتصال فعمية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين فيها، فهي تمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، فعلمية الاتصال بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم حيث يميل الاتصال إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج ، فبدون اتصال يحدث أو يكون هناك خلل في التفاعل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه والمؤوسين مع رؤسائهم ، وهذا بدوره يؤدي إلى نقص الكفاءة الإنتاجية وعليه فأي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن تؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة.

وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة الكشف عن العلاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة وأداء العاملين فيها لدى عمال مؤسسة حفصة حليب بولاية المسينة ، ولقد احتوت هذه الدراسة على مقدمة وثلاثة فصول ، يتضمن الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة ، حيث احتوى على إشكالية البحث من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، كما تضمن أسباب اختيار الموضوع ، وأهميته ، وأهدافه بالإضافة إلى إعطاء



مقدمة

تعريفات إجرائية لمتغيرات البحث، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بأهم المفاهيم المتداولة في البحث كما تضمن علاقة هذه الدراسات بالدراسة الحالية .

أما في الفصل الثاني فقد التطرق للخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة ؛ حيث تناولنا الانصال الداخلي في المؤسسة من حيث مفهومه وأنواعه ووظائفه المختلفة ثم أهميته وأهدافه ومعوقاته ؛ كما تناولنا الأداء الوظيفي ، من حيث مفهومه وعناصره والعوامل المؤثرة فيه وكذا طرق تحسينه.

أما الفصل الثالث فقد اختص بعرض لبيانات وتحليلها، والخروج بنتائج، وأخيراً توصيات واقتراحات بالإضافة إلى خاتمة تنهي هذه الدراسة وتتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.





1- إشكالية الدراسة

يعتبر موضوع الاتصال من بين أهم المواضيع التي نالت قسطاً كبيراً من اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية بهدف فهم سلوك الأفراد نظراً لخصوصية السلوك البشري الذي لا يمكن دراسته بمعزل عن الجماعة والتي لا يمكن تصورها دون وجود اتصال يربط بين أفرادها ، ولأن هذه الأخيرة تختلف من حيث بنيتها والأدوار التي تؤديها وكذلك حجمها ومكانتها فإن الاتصال داخلها هو الأخير يختلف من حيث نوعه واتجاهه والوسائل المستخدمة فيه ، والذي يتضمن التفاعل بين أفراد الجماعة الواحدة ويحقق الهدف من تكوين هذه الأخيرة .

والمؤسسة الصناعية هي إحدى تلك الجماعات التي ينتمي فيها الأفراد ويربطون شبكات اتصال بينهم على اختلاف فئاتهم ومراكزهم داخل المؤسسة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف اقتصادية مسبقاً من طرف المؤسسة نفسها ، معتمدة في ذلك على القوانين التنظيمية التي تحقق التسيير الفعال والناجح واستمرار العملية الإنتاجية .

تتقد فرض الاتصال تنسدة كحتمية تنظيمية داخل المؤسسات الصناعية وأصبح يساهم بشكل كبير في تطوير المؤسسة ، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تفتح بتنظيم عملية الاتصال الخاصة بها ، وتتابع التطورات التقنية في هذا المجال بغرض تطبيقها والاستفادة منها ، وكذا الاستفادة من الدراسات في مجال العمل الجماعي والتفاعل بين الأعضاء العاملين في المؤسسة وكذا العلاقات الإنسانية داخل المجتمعات الصناعية ، وقد أثبتت العديد من الدراسات الدور المهم الذي تدعبه عملية الاتصال لتحقيق الانسجام بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم حيث يساهم في حل مشاكل التنسيق والتخطيط وذلك قصد تمكين المؤسسة الصناعية من تأدية مهامها وتحقيق أهدافها، إذن فالمؤسسة الصناعية بحاجة ماسة إلى الاتصال وتبادل المعلومات والقرارات فيما يخص شؤونها التنظيمية على كل المستويات وبين كل الأطراف وهذا طبعاً لتحسين العمل والأداء داخل المؤسسة .

وفي هذا الإطار تندرج دراستنا هذه والتي تحاول البحث عن الأسلوب الاتصالي المثالي للمؤسسة الصناعية والذي يساهم في السير الحسن للمعلومات والذي يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد للعمل والفعالية الاقتصادية للمؤسسة وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي الثاني :

ما تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة ؟
ونندرج تحت هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ما واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؟
- ✓ ما هي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ هل للاتصال الداخلي دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؟

2- الفرضيات

من خلال التساؤلات المطروحة ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والثرث النظري في هذا المجال ،
تمكنا اقتراح الفرضيات التالية :

- ✓ تعتمد مؤسسة حضنة حليب على سياسة اتصالية فعالة .
- ✓ تتوفر وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسسة حضنة حليب بين الشفوية والكتابية .
- ✓ يؤدي الاتصال الداخلي إلى تحفيز العمال على الأداء الجيد وزيادة الإقبال على العمل .

3- أسباب اختيار الموضوع

إن اهتمام الباحث بأي موضوع لا ينطلق من فراغ ، وإنما يرجع إلى عدة أسباب ذاتية وموضوعية .
وقد انصب اهتمامنا على اختيار موضوع من صلب اختصاصنا لإنجاز مذكرة لخاية الدراسة ، واعتزنا المؤسسة
الاقتصادية نظرا لطابعها التربوي والذي يحتم عليها السعي إلى إيجاد أفضل الطرق لتحسين أداء عمالها
وانتاجيتهم .

وانطلاقا من اختصاصنا ، فقد أردنا البحث في موضوع الاتصال لفهم سيرورته داخل المؤسسة الصناعية
وكيف يؤثر على محيط المؤسسة وبالتالي إظهار أهميته في تطوير وتحسين أداء العمال .

4- أهداف الدراسة

إن هدفنا الرئيسي من الدراسة ، يكمن في عملية الاتصال في حد ذاتها ، فهي تسعى إلى إبراز الدور الذي
يلعبه الاتصال الداخلي للمؤسسة في تحسين وتطوير أداء العاملين بها ، وكذا التأكيد على أهمية العملية
الاتصالية وجذب الأنظار إليها خاصة عندما تنحصر في مجال منظم كالمؤسسة الصناعية ، وبالرغم من كل
الدراسات التي تؤكد على أهمية الاتصال داخل المؤسسات إلا أننا نحده يفتقر للكثير من الاهتمام .
وانطلاقا مما سبق فإن دراستنا الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تقديم دراسة وصفية وتحليلية لطبيعة الاتصالات الداخلية في المؤسسة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لعاملين بها وذلك قصد توضيح أهمية الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية . .
- التقرب أكثر إلى ميدان الدراسة للتعرف على واقع الاتصال داخل المؤسسة الصناعية ، أهدافه ، أساليبه ، ماعليه في تحقيق عملية اتصالية ناجحة بين كل أطراف المؤسسة .
- التعرف على الصعوبات التي تواجه عملية الاتصال داخل المؤسسة الصناعية ومؤسسة حضنة حليب بشكل خاص .
- لفت انتباه مسؤولي المؤسسات الصناعية إلى ضرورة وضع سياسة اتصال ناجحة وفعالة ، إذ لا يمكن تصور الفعالية الاقتصادية للمؤسسة دون وجود اتصال فعال .

5- أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله حيث يحاول التعرف على تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين بالمؤسسة ، تحديد المؤسسة الصناعية ، إذ لا يمكن تصور مؤسسة ما دون أن يكون فيها اتصال رسميا كان أو غير رسمي، فالكامل يتصل مع الكل وفق هيكل تنظيمي معين ومحدد ، وحسب نشاطات كل فرد داخل المؤسسة .

لقد تطور مفهوم الاتصال من كونه عبارة عن علاقات إنسانية إلى كونه عبارة عن إستراتيجية لتحسين أداء الأفراد ومن هنا تتجلى لنا الأهمية في أن تطوير الاتصال بات من الأولويات التي يجب الاهتمام بها ، إذ يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سلامة انتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات ، وكون العملية الاتصالية وسيلة للتواصل والتفاعل .وعليه تتمثل أهمية الدراسة في :

- تبرز أهمية الاتصال من خلال تفعيل أداء العامل وتخفيفه لزيادة عطائه كما ونوعا مما يؤثر بصورة إيجابية على مستوى الأداء.

- إن التحديات العالمية الراهنة تفرض ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وتأهيل الإدارة والاعتماد على التقنيات الحديثة في الاتصال ونقل المعلومات لذلك كان لزوما على مؤسساتنا أن تسعى إلى الالتحاق بركب الدول المتقدمة اقتصاديا ، وتطور من آليات الاتصال وأساليبه من أجل ضمان إنتاجية أكثر وتحسين أداء العاملين بها .

- إن الرفع من كفاءة الاتصال والتعامل مع المعوقات التي تعترضه تؤدي إلى تحسين أداء العنصر البشري والرفع من فعاليته في المؤسسة.

6- منهج الدراسة

يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج بطريقة علمية دقيقة ، أي هو مجموعة من القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية .

ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، فإذا أراد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي " : بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تمكّن لوصف الظاهرة، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها ، أي محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق .(الخطايط، 2011، 46)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي، من خلال محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة حفيدة حبيب بالمسيلة.

7- أدوات الدراسة

قصد الحصول على البيانات الميدانية استخدمنا استمارة استبيان أعدت خصيصاً لهذا الغرض، لأنها من أكثر الأساليب شيوعاً ولأنها تسمح بالحصول على معنومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في مجال البحوث لكونها معلومات تحتاج بعينة الدراسة ، وهو الوحيد الذي يستطيع تزويدنا بها .

وقد تم إعداد الأسئلة انطلاقاً من مشكلة البحث والفرضيات المتعلقة بها ، ومن خلال الاطلاع على مجموعة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه.

وبغرض التأكد من صلاحية الاستمارة وتأديتها للهدف منها ، قمنا بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال ، وذلك بهدف إغادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صحتها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وقد استدعى الأمر إجراء بعض التغييرات لوضع استمارة الاستبيان في صورتها النهائية الموضحة في الملحق رقم 1

وتتضمن استمارة الاستبيان جزأين : الأول يتضمن البيانات الشخصية (الجنس، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل)، والجزء الثاني والخاص بالدراسة والذي يتضمن المحاور التالية:

المحور الأول : ويتضمن 9 أسئلة تتعلق بتعلق الاتصال داخل مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة .

المحور الثاني : ويتضمن 6 أسئلة تتعلق وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة.

المحور الثالث : ويتضمن 13 أسئلة تتعلق بتأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة .

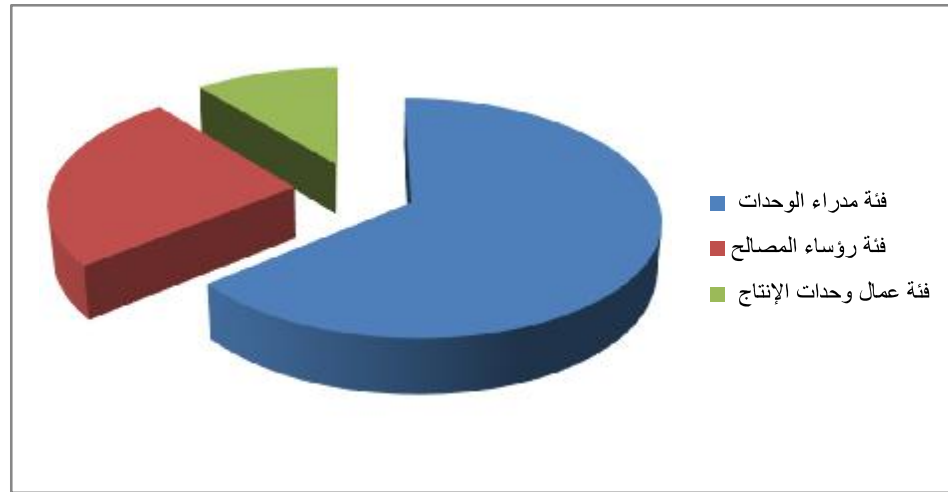
8- مجتمع الدراسة وعينتها

كغيرها من الدراسات الميدانية استلزمنا البحث اختيار عينة من مجتمع البحث والمتمثل في عمال مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة والذي يضم 944 عاملا في كل المستويات الإدارية منها والتنفيذية . وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية ، حيث اختارنا من كل فئة من الفئات التالية بطريقة عشوائية عددا من الأفراد : - فئة مدراء الوحدات - فئة رؤساء المصانع - فئة العمال التنفيذيين

ويمثل الجدول رقم (8-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة في المؤسسة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير وحدة	06	11,53%
رئيس مصلحة	12	23,07%
عامل في وحدة إنتاج	34	65,4%
المجموع	52	100%

والشكل رقم (8-1) يمثل توزيع أفراد العينة على الفئات



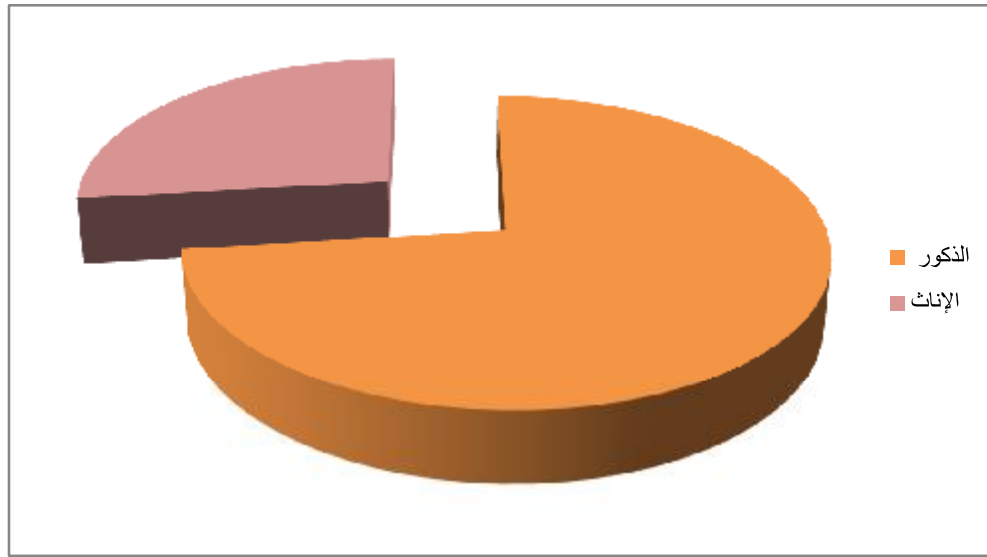
من خلال الجدول السابق والشكل رقم (8-1) وكما ذكرنا سابقاً أن طبيعة الدراسة تقتضت من اختيار عينة من كل فئة من عمال مؤسسة حلبة بالسياسة ، وذلك لضمان الحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف البحث ، والفروق الملاحظة في عدد العاملين حسب الوظيفة يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة وهيكلها التنظيمي .

ويمثل الجدول رقم (8-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	73.1 %
أنثى	14	26.9 %
المجموع	52	100 %

يتضح من الجدول السابق أن أكبر فئة من العمال هم الذكور ، حيث بلغت نسبتهم 73.1 % ، أما نسبة الإناث فكانت 26.9 % ، ومعظم هؤلاء يشتغلون في الإدارة ومخازن التحاليل ، بينما فئة العمال في وحدات الإنتاج فغالبهم من الذكور لأن طبيعة العمل في المؤسسة يقتضي ذلك .

والشكل رقم (8-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



ومثل الجدول رقم (8-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
مهندس	04	7,96 %
ماستر	05	9,61 %
ليسانس	06	11,53 %
تقني سامي	07	13,46 %
ثانوي	04	7,96 %
تكوين مهني	12	23,07 %
مستوى أقل	14	26,92 %
المجموع	52	100 %

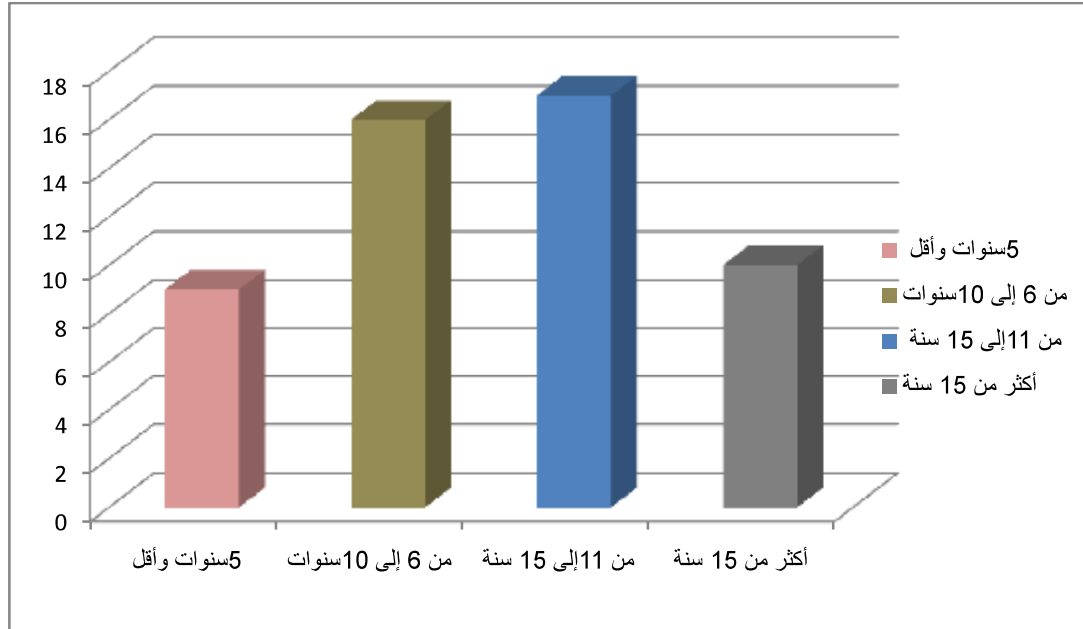
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال في المؤسسة لديها مستوى التكوين المهني أو أقل من ذلك ، وهي فئة العمال أما الإداريين فلديهم مستوى الليسانس وأعلى ، وذلك بسبب متطلبات العمل وشروط الوظيفة ، فالمهام الإدارية تقتضي مستويات تعليمية عليا ، أو تقنية في مجال التخصص ، بينما العمل التنفيذي الإنتاجي فهو لا يتطلب مستوى تعليمي عالي بقدر ما يتطلب جدية ومواظبة في العمل ، ومعرفة مهنية معتبرة .

ومثل الجدول رقم (8-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	09	17,30 %
من 6 إلى 10 سنوات	16	30,76 %
من 11 إلى 15 سنوات	17	32,69 %
أكثر من 15 سنة	10	19,32 %
المجموع	52	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العمال في المؤسسة تتراوح خبرتهم المهنية في المؤسسة أكثر من 6 سنوات منهم 30,76 % بلغ عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 6 إلى 10 سنوات ؛ بينما ما نسبته 32,69 % تراوحت أقدميتهم بين 11 و 15 سنة ؛ في حين تجاوز 19,32 % منهم 15 سنة . مما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بعلمائها الذين لديهم أقدمية في العمل لأنهم يعرفون جيداً طريقة العمل ويستطيعون التعامل مع الظروف الطارئة بفعالية خبرتهم وخبرتهم في الميدان . ويمكن تمثيل الجدول السابق بالنموذج التكراري التالي :

الشكل رقم (8-3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



9- تحديد المفاهيم

9-1- تعريف الاتصال الداخلي

يعرف الاتصال الداخلي للمؤسسة على أنه : " الوسيلة الضرورية للإعلام، وهو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع ، وكل عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة ، من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وذلك المتعلقة بالتفسير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها. (قاسيمي ، 2011 ، 10)

ويعرف أيضا على أنه : "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وهو إما اتصال رسمي أو غير رسمي . (البكري ، 2009 ، 45)

ويعرف إجرائيا بأنه يحمل النشاطات والأعمال المتخذة من طرف المؤسسة لخلق وإحداث علاقة مستمرة بين العمال ، وتحقيق التواصل بينهم بهدف خلق جو من التواصل والثقة بينهم .

9-2- تعريف الأداء الوظيفي

يعبر الأداء عن درجة تحقيق وإكمال المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس كفاءة عمل الفرد ومتطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث التباين وتداخل بين الأداء والجهد ، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الامتحان لكنه يحصل على درجات منخفضة، في هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفضا . (رواية ، 1999 ، 215).

كما نجد للأداء مقياسا كميا ، حيث يمكن تسجيله وحسابه في فترات زمنية محددة ، ويكون أداء العامل من النوع الذي يمكننا فحصه عن أداء الآخرين لكي نقوم كل عامل بإحراز العمل الموكل إليه . (سلطان ، 1993 ، 293)

ويعرف إجرائيا بأنه قيام العمال بالأعمال الموكلة إليهم بشكل متقن وفي الوقت المحدد لها .

10- الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة ركيزة الأبحاث، إذ يقوم أي بحث علمي على أساس الاطلاع ومراجعة الدراسات السابقة لتحفل العلمي الذي تعصب فيه الدراسة التي بصدد إعدادها . وقد التفتنا إلى هذه الدراسات:

10-1- دراسة المنجي (2003) بعنوان : "واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة المدنية العمانية"

هدفت الدراسة إلى معرفة وأفع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة المدنية العمالية ، بناء على اتجاهات وأراء
 الباحثين ، وهي دراسة تحليلية هدفت إلى اختبار العلاقة بين متغيرات: خصائص التنظيم الإداري ، وضوح
 الاتصالات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، أساليب الاتصال ، الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية وبين
 فاعلية الاتصالات الإدارية : وكذلك العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المستوى
 التعليمي ، المستوى الوظيفي ، الخبرة الوظيفية) وبين فاعلية الاتصالات الإدارية ، وكما هدفت هذه الدراسة
 كذلك إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية وتقلل من كفاءتها من وجهة نظر عينة
 البحث ، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث ، وجمع البيانات صمم استبياناً لهذا الغرض .
 وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيم الإداري وبين فاعلية الاتصالات الإدارية .
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال وبين فاعلية الاتصالات الإدارية .
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين فاعلية الاتصالات الإدارية .
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال وبين فاعلية الاتصالات الإدارية .
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال وبين فاعلية الاتصالات الإدارية .
- 10-2- دراسة مارس هناء 2007 ، بعنوان " أثر نمطي الاتصال التنظيمي الرسمي المساعد والنازل على
 دافعية الانجاز لدى العمال " وهي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز - فرع جيجل.

وهدفت الدراسة للتعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بدافعية الانجاز لدى العمال و تحديداً عمال مؤسسة
 سونلغاز لإنتاج الكهرباء - فرع جيجل - حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، إذ
 اشتملت عينة البحث كل عمال المؤسسة و بذلك كان التساؤل التالي:

ما هو أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - فرع
 جيجل - من خلال أراء إطارات ومغذي هذه المؤسسة.

ولتحقق من فرضيات البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل الذي تناسب مع موضوع البحث
 كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لقياس وجمع المعلومات و الذي انقسم بدوره إلى قسمين قسم خصص
 للاتصال التنظيمي ، وقسم خصص لدافعية الانجاز، والذي انقسم بدوره إلى قسمين قسم خصص لدافعية
 الانجاز المرتفعة و قسم لقياس دافعية الانجاز المنخفضة.

وحاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز وتم الوصول إلى :

- وجود "اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة مع تعدد قنواته.
- سبب انخفاض دافعية الانجاز هو طول الخط الإداري.
- "الاتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الانجاز الحد ما ، والنسب الحقيقية في رفع نسبة هذا الدافع تعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يساعد على تنمية هذا الدافع وتطويره لدى أفراد العينة والذي يفرض على العمال انجاز العمل مع نوع من "الإحادة" وتتميز تحقيقاً لأهداف المنظمة والتي تتمثل في إنتاج الكهرباء مع تجنب أي عطل أو عجز وكذا مواكبة لتطور التكنولوجي.

10-3- دراسة بوعطيط جلال الدين (2008/2009) تحت عنوان " :الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء

الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين لمؤسسة - سونلغاز بعناية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص "السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية" ، جامعة منتوري بقسنطينة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذا كيفية تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحليل هذه العلاقة، وقد ضم مجتمع البحث 210 فردا حيث اخذ الباحث نسبة 25% عينة من المجتمع؛ فكانت عينة البحث تتكون من 49 منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، واعتمد الباحث على الاستمارة لجمع بيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تفاعل بين الاتصال الأول المساعد والثاني النازل داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق الضرورة التنظيمية للمؤسسة وانتقال المعلومات بين الإدارة والعمال؛ كما توصل أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين كل من "الاتصال التنظيمي النازل والاتصال التنظيمي المساعد من جهة وبين الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة من جهة أخرى.

10-4- قادري محمد (2009/2010) بعنوان : الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق

، دراسة حالة مؤسسة الخزف بمغنية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة نلمسان .

تناول الباحث في إشكالية الدراسة الاتصال كعنصر أساسي لمؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي وأهمية العملية الاتصالية في المؤسسة.

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية، ومحاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على سير المؤسسة.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال مؤسسة الخزف المتزلي حيث بلغ عددهم 435 عامل أما العينة المدروسة تمثلت في 87 عاملاً تم اختيارهم بنسبة 20 % من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة.

كما اعتمد الباحث في جمع البيانات في عمنه الميداني على الاستبيان الذي طبق على عدد من العمال إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال مدة البحث الميداني.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج ونوصيات كثيرة أهمها :

- أن الاتصال الداخلي يحتل مكانة محورية حيوية داخل المؤسسة الاقتصادية، سواء كانت أجنبية أو محلية وضرورة استغلال المؤسسة الاقتصادية الوطنية لأهمية الاتصال الداخلي في حسن تسييرها وفعاليتها.

- مهمة وضع معالم الاتصال مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل من أجل تحسين الأوضاع.

- تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة لاستثمارها إحدث تغيير نوعي وجذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجهودها.

10- 5- دراسة صادق صمية ومولاهم كاميليا (2012/2013) تحت عنوان " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة دراسة حالة جامعة أكلي محمد أولحاج - بالبويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية .

أثبتت هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي يعتبر أداة أساسية في كل عملية التغيير داخل المنظمة، إذ بواسطته يمكن جعل الأفراد العاملين يقتنعون بمشروع التغيير المراد إحداثه بعد التأكد من فهمه على حقيقته، لأن من خلاله يمكن تبديد مخاوفهم بإبراز النتائج الإيجابية من جهة ومن جهة أخرى تخفيفهم لإحداث التغيير . كما بينت الدراسة الميدانية في جامعة البويرة أن عملية الاتصال فيها تتم من خلال علاقات رسمية تربط مختلف أقسام والأقسام.

تعقيب على الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها:

- ✓ يتضح من الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع الاتصال في المؤسسة ، سواء الداخلي أو الخارجي فبعضها تناول وضع الاتصال، كدراسة المنهجي (2003) ودراسة قادري (2009)، وبعضها حاول ربط العلاقة بين الاتصال ومتغيرات أخرى ذات الصلة في المؤسسة ، كدراسة صادق صمية (20012) ودراسة مارس هناء (2007) ، ولعل الأقرب إلى دراستنا من بين كل الدراسات السابقة المعروضة ؛ هي دراسة بوعطيط (2008) والتي تناولت نفس المتغيرات (الاتصال ؛ الأداء) .
- ✓ أكدت كل الدراسات على محاولة المؤسسات فتح قنوات تواصل داخلها ؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة سواء الإنتاجية أو الخدمانية .
- ✓ استفادت الصالبة من الدراسات السابقة في بناء أدوات جمع البيانات وفي استخدام الأساليب الإحصائية؛ واختيار العينة والإجراءات.



أولاً : الاتصال الداخلي في المؤسسة

1- مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل معلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، ويعتبر الاتصال أيضاً أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري . (عمود، 2001، 22)

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه : عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوي الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (أبو عرقوب، 1993، 163)

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه: مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة لاتجاه صحيحة التوقيت. (شريف، 1967، 07)

أما محمد فهمي العطروري فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر ، وقد يكون الاتصال من مستوى أقل والعكس ، أو في مستوى أعلى ، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع ، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم. (العطروري، 1960، 341)

ومنه فالاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

2- أشكال الاتصالات الداخلية

يختلف شكل الاتصال وفقاً لطبيعة المؤسسة نفسها، ونوعية الفواعل والنظم التي تحكمها، وهو عبارة عن ذلك التفاعل الإنساني الذي ينشأ بين مختلف العاملين داخل محيط المؤسسة، تتعدد الاتصالات الداخلية

للمؤسسة إلى أنواع تشير كل منها إلى الاتجاه الذي تسلكه المعلومات المنقولة من المرسل إلى المستقبل أو بالعكس ، ومن هنا سنحاول التطرق لهذه الأنواع كل على حدة .

2-1- الاتصال الرسمي : (Formal Communication)

يمكن تعريف الاتصالات الرسمية، بأنها عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي، يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة، بحيث تكون الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى القمة في المؤسسة، نزولاً حتى أدنى المستويات الوظيفية. (الحطيب ، 2009 ، 330).

وهي تلك الاتصالات التي تناسب عبر القنوات الرسمية والمتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويسير وفق أساليب وقواعد رسمية محددة ومعروفة وحدود الصلاحيات والسلطة المفوضة وفق التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة ، يمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. (البكري ، 2009 ، 46)

وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يلي: (السردى ، 2011 ، 149)

- قانونية.
- مكتوبة.
- تتعلق بالعمل مباشرة.
- تتم داخل التنظيم وتتعلق به.
- ملزمة للأطراف ذات العلاقة.

وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فيمكن تلخيصها في النقاط التالية : (الصيري ، 2007 ، 508)

- نشر أهداف وسياسة وقيم ومبادئ المنظمة.
- إبلاغ الأوامر والتعيمات إلى المرؤوسين.
- إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل ، وتسلسله وإجراءاته.
- التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.
- التعرف على رغبات الجمهور المتعاملين مع المنظمة.
- تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم باتجاه المنظمة.

- إرسال نتائج العمل من المرفوضين إلى الرؤساء.
 - اطلاع العاملين على التغييرات المزمع إحداثها.
- إذن فالالاتصال الرسمي يهدف إلى نقل الاقتراحات والتوجيهات والتفارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها، وفيما يخص التأثير على العمال فينتجى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادرة مقبولة لديهم (مزبان، 1998، 97)

ولا يتم هذا النوع من الاتصال إلا إذا توفرت فيه شروط أهمها :

- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد و أن تعرف خطوط السلطة.
- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة.
- يجب أن يكون خط الاتصال كاملا بمعنى أن يمر خط اتصال على جميع مراكز السلطة.
- يجب أن يميز الأشخاص الذين يقعون في مركز الاتصال بالكفاية اللازمة.
- إمكانية التحقق من كل الاتصالات، بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يمثل فعلا مركز السلطة.

وتأخذ شبكة الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل منها بحسب طبيعة ومهام عمل المؤسسة ، وفي الغالب تأخذ الاتجاهات التالية:

2-1-1- الاتصالات النازلة (Downward Communication)

وهي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم (شبحا، 1993، 383) ، ويتم هذا الاتصال بين الرئيس والمرفوضين فيكون المرسل هو (الرئيس، مدير عام، مدير تنفيذي.) في حين يكون المستقبل هو المرفوض (رئيس قسم ،... الخ) أو يكون المرسل رئيس قسم والمستقبل الأفراد العاملين.

ويمكن أن تتضمن الرسالة في هذا النوع أوامر ، تعليمات ، مؤشرات ، توجيهات ، سياقات عمل وأساليب تنظيم وهي تعكس أحد مبادئ التنظيم الأساسية: وهو مبدأ التدرج الهرمي: كما أنها تعبر عن السلطة الرسمية الأمرة (الصانع، 2011، 178).

وهنا تبرز الصعوبة التي يواجهها هذا النوع من الاتصال ، فكما تعددت المستويات الإدارية كلما تعددت التنظيمات كلما تعثرت عملية الاتصال، لأن الأوامر والتعليمات تخترق حواجز متعددة قبل أن تصل

إلى نقطة التنفيذ، فإساءة فهم المعنى المقصود من شأنها أن لا تؤدي إلى تحقيق الاستجابة المرغوبة. (عباس ، 2008، 156)

وقد حدد "كاتز وكان" خمسة أنواع من المعلومات تنتقل خلال الاتصال النازل وهي : (عقله ، 2010، 90)

- تعليمات تتعلق بالمهام المحددة.
- معلومات تهدف إلى فهم المهمة وعلاقتها بمهام أخرى في التنظيم.
- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- معلومة عامة للمؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المحقق.
- معلومة ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث ثنائيات بين العاملين والأهداف التنظيمية .

2-1-2- الاتصالات الصاعدة : (Upward Communication)

هو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال النازل أي من أسفل إلى أعلى، من المستوى الأدنى إلى الأعلى وأغلب هذه الاتصالات معلومات يتقنها العاملون لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح هذه القدرات اتخاذ القرار والتوجيهات المناسبة. (حمدي ، 2010، 105)

إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية و إلا كان ذلك على حساب نوعية القرارات المتخذة، ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات، التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة، والاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين . (القريوتي، 2001، 329).

وقد حدد كارتر وكان أربعة من المعلومات تنتقل خلال الاتصال الصاعد هي : (فرج ، 2009، 162)

- معلومات عن العمل نفسه وأدائه ومشكلاته.
 - معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم.
 - معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
 - معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.
- وعلى الرغم من هذه الأهمية : إلا أنه تواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يتحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى ، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له

الإزعاج (عليان، 77، 1999)، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء. ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال المساعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإناحة الفرصة للمرؤوسين لتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.

2-1-3- الاتصالات الأفقية : (Horizontal Communication)

يتم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين في الإدارات والأقسام في نفس المستوى داخل المؤسسة ويتميز هذا النوع بحرية تبادل المعلومات بين العاملين في مختلف المستويات، أيضا يتميز بالديمقراطية إذ أن هناك حرية لانسباب المعلومات بين الأطراف طبقا لمتطلبات العمل. (فرج، 2009، 162)

ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، خصوصا إذا ما رُكز على تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات والإقلال من حدة الصراعات، والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين. (الظاهر، 2011، 22)

بصفة عامة يمكن القول بأن الاتصال الأفقي يحقق الوظائف التالية : (مزبان، 1998، 111)

- تكامل الجهود لصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم .
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم نحو تحقيق الأهداف مؤسسة وخلق روح التعاون.
- يسمح بالاتصال المباشر .
- والذي يتضمن الاتصال الجانبي أو الأفقي بين الزملاء أو بين الوحدات.

2-2- الاتصالات غير الرسمية : (Informal Communication)

الاتصالات غير رسمية، كما يشير إليها اسمها والتي تتم خارج إطار القنوات الرسمية أي خارج إطار الهيكل التنظيمي والسلسل الوظيفي؛ بل تخرج عليها، لذلك فإن الموظفين حسب هذه الاتصالات لا يتصرفون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصرفون بحكم علاقاتهم، وصلاتهم الشخصية، والصداقات، و تبادل أوجه الثقة، فالانصال غير الرسمي ظاهرة طبيعية، وقد تكون صالحة للمؤسسة، فإنه لا بد من التأكد من أن الانصال غير الرسمي يظل ضروريا حتى تزيد الكفاءة من خلال تفسير العمل. (الخطيب، 2009، 334).

وفيما يلي الخصائص المشتركة في الاتصالات غير الرسمية : (فرج، 2009، 201)

- حجم المعلومات يكون كبيرا.

- عدم صحة ودقة المعلومات غالباً والتي تستخدم كأداة أكثر فعالية من الاتصالات الرسمية لحل بعض المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الخرجة التي يعجب التعامل معها عن طريق قنوات الاتصالات الرسمية.
 - تزداد فاعلية الاتصال غير الرسمي أوقات الشدة، والشعور بالقلق وعدم الأمان.
 - تتغل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويًا.
 - يتميز بسرعة فائقة في نقل البيانات والمعلومات.
 - الأفراد في الاتصالات غير الرسمية يميلون إلى النشاط عندما تتوفر لديهم أختيار جيدة.
 - عدم القدرة والاستمرارية للاتصالات مقارنة بالاتصال الرسمي.
- ويمكن الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة من خلال : (الصير، 2007، 512)
- معرفة الكيفية التي يعمل بها الاتصال غير الرسمي داخل المنشأة ليتم معالجتها والاستفادة منها.
 - الإصغاء، التام للاتصالات غير الرسمية ومحاولة فهم المعاني التي تتضمنها تلك الاتصالات.
 - محاولة اكتشاف فائدة الاتصال غير الرسمي والعمل معهم عندما يتطلب الأمر.
 - تغذية الاتصال غير الرسمي بالحقائق حتى يتوفر لديها شيء مفيد تنقله بدلا عن الشائعات.

3- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأي صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، هي على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 % من نشاط المؤسسة.

ويمكن إيجاز أهمية الاتصالات في المؤسسة بما يلي : (القريوتي ، 2009، 219).

- ✓ الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل مؤسسة، حيث أنه يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار خلق التماسك بين مكونات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- ✓ يمكن من خلال الاتصالات الفعالة تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال بخلاف أهداف المؤسسة في تحقيق الكفاية والفعالية.
- ✓ الاتصالات وسيلة أساسية لإبحار الأعمال والمهام في المؤسسة عن طريق التنسيق الجيد بين كافة أرجاء التنظيم، حيث لا يمكن تصور سير المؤسسة دون وجود اتصال وتنسيق دائم وفعال بين

هيكلها وفروعها وأجهزتها، منه تبدأ أهمية الاتصال الداخلي في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط

والتنظيم من ناحية وعممية إصدار القرارات من ناحية ثانية، ثم بعملية الرقابة من ناحية أخرى.

✓ فمن الناحية الأولى، أي علاقة الاتصال بالتخطيط، نجد أن وجود اتصال فعال يساعد القائمين على

وضع وإعداد خطة العمل والبرامج انطلاقاً من معرفة الإمكانيات المالية والبشرية الموجودة، وكذلك

على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف على صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط.

✓ من الناحية الثانية، إذا نظرنا إلى عملية صنع القرار بمراحلها المتنوعة، بداية من مرحلة التشخيص، ثم

البحث عن البدائل وتقييمها، وانتهاء بمرحلة اختيار الحل الأمثل، نوجدنا من دون شك أن جميعها

نتائج لجهود مشترك بين مختلف الهياكل، حتى ولو صدر القرار النهائي من قبل الرئيس؛ فلتخاذ القرار

المناسب يتوقف على وجود منافذ وقنوات اتصال وميضية لكل مصدرة.

✓ من ناحية ثالثة، فلهذه عملية الرقابة وفعاليتها تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته.

✓ تعتبر الاتصالات بالنسبة للمورد البشري طريقة فعالة في تكييف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم

بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.

4- وظائف الاتصال داخل المؤسسة

كل مؤسسة ترغب في أن تكون جميع الاتصالات الداخلية بها ناعمة وذات فعالية عالية، وعن طريق توفير

اتصالات تفاعلية جيدة يمكن الحصول على محيط عملي مريح، ومنه تنبثق وظائف الاتصالات الداخلية التي

نذكرها في النقاط التالية:

4-1- وظيفة التبليغ:

من مهامها توصيل أو الحصول على معلومات؛ وهذه الوظيفة تقوم بتبسيط الخلفيات كما هي دون تدخل إنساني

ولا يمكن إعطاء أي فرصة لتحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دوراً على محتويات المعلومات ويمكن

تبليغ : (فرج ، 2009 ، 144)

• تقارير .

• تنفيذ واجبات.

• شرح خطوات العمل في فترة معينة.

• تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- تحديد وقت الاتصال.
- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- وسيلة الاتصال المستخدم لنقل المعلومات.
- من هم الأفراد المستفيدون من عملية التبليغ.
- مدى الاستعداد للتبليغ أو لقبول المعلومات.

4-2- وظيفة الإقناع:

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة عند تبليغ الحقائق والمعلومات، فهي تساعد على تحقيق الاتفاق أو الإجماع بين الأفراد العاملين، كما أنها تساعد في إحداث التحولات والتغيرات المطلوبة في وجهات نظر العاملين حول حدث معين أو فكرة معينة، حيث مسؤولية المُرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والافتناع بها وبعدها تنفيذ ما جاء بها من تعليمات. ويحتاج الإقناع إلى جو ومكان مناسبين مما يجعل الإقناع والافتناع أفضل وأحسن. (السروى ، 2011، 33)

4-3- وظيفة التفهيم (التعلم):

وتحتم وظيفة التفهيم بالقدرة على نقل المعلومات واخبارات المكتسبة من شخص لأخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال، بينما تظهر وظيفة التعليم عند توجيه المُرسلين وتدريبهم بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المؤسسة كما تهدف هذه الوظيفة إلى مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية. (فرج ، 2009، 146).

4-4- وظيفة المساعدة على اتخاذ القرار (وظيفة الحوار أو النقاش):

عملية اتخاذ القرار تعتمد على توفر عدة بدائل على أن يتم اختيار أحدها بناء على معومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادلة، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرار، وتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل في المؤسسة. (النواصرة، 2010، 19)

5- أهداف الاتصال الداخلي

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى إلى تحقيقه، فيكون الاتصال من أجل التنسيق، ومن أجل جمع المعلومات، أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو من أجل

نشاطات مبرمجة أو طارئة، أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة؛ أو وضع الاستراتيجيات وتنفيذها يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية: (قاسمي، 2011، 16)

- تحقيق التسياب المعلومات والبيانات الضرورية ضمن سير العمل داخل المؤسسة.
- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- وضع كافة المعلومات الدقيقة أمام متخذي القرار في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من وضع قرارات سليمة ومناسبة.
- التنسيق بين جهود العاملين في المؤسسة وأقسامها وإدارتها.
- تمكين القادة في المؤسسة من إيصال توجيهاتهم وأفكارهم ونصائحهم إلى العمال، وفي نفس الوقت تمكين العاملين من إيصال اقتراحاتهم، آرائهم، وجهات نظرهم وشكاويهم إلى القادة.

وبلخصها (المداخلة، 2010، 181) في النقاط التالية:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين، وبين أعضاء الإدارة العليا.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- إقامة ثقة واحترام وتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع روح المعنوية.
- اتخاذ القرارات اللازمة.
- شرح أهداف وخطة المؤسسة للعاملين.
- تغيير اتجاهات وآراء الأفراد نحو العمل.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- الاستشارة ومناقشة المشاكل.

6- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

أشارت إحدى الدراسات بأن حوالي 80% المدراء ذكروا بأن صعوبة الاتصال هي إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجههم في أعمالهم، وهذا يدل على أنه في حالة تعثر نظام الاتصال نتيجة الصعوبات المختلفة التي تواجهها، فإنه سينتج على ذلك نتائج سيئة تلحق بالمؤسسة، ونظام الاتصال كأني نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار، وعدم التنبيه لها يحلق سوء فهم في عمليات الاتصال لذا يجب أن يكون

المسؤول في وضع أفضل لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتغلب على هذه الصعوبات، وبشكل عام يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه العملية الاتصالية وتؤثر على فاعليتها بما يلي : (الموسوي ، ، 2012، 480)

6-1- معوقات شخصية:

تشتمل هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المنشئة بالمرسل والمستقبل، وذلك نتيجة التباين في المذكرات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية، والتي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي: (المسحيمات، 2009، 199)

- تباين إدراك العمال للمواقف المختلفة ، فالعديد منهم يميلون إلى الاستماع لما يتناسب مع قيمهم واتجاهاتهم وأرائهم فيعملون على انتقائها بينما يعملون على إغفال المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمنون به من قيم واتجاهات وأفكار.
- عدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم.
- حبس المعلومات وإخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- المبالغة في الاتصال والإفراط به من خلال كتابة التقارير، والإدلاء بالمعلومات وعقد اجتماعات.
- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل ويكون ذلك من حيث المركز والتوظيفة والمرتبة والمزايا مما يعيق عملية الاتصال، فقد يميل المرفوض إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه.
- مصداقية المرسل ومدى ثقة المستقبل بالمرسل، وأعمانه وأقوانه ويؤثر ذلك على نظرة المستقبل وردة فعله لأقوال المرسل وأفكاره.
- ضيق الوقت، حيث لا يكون هناك وقت كاف للرئيس، أو المدير للاتصال مع كل شخص مما يجعل المدير أو الرئيس يختصر الوقت يتجاوز مستوى إداري معين، فيؤدي ذلك لسوء الفهم .

6-2- معوقات نفسية:

ومن أشكافا : (عليان، 2009، 272)

- الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر .
- عدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف.
- الانعصب و الأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.
- مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر .

6-3- معوقات بيئية:

وتتمثل في : (درة وجودة 2011، 210)

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

6-4- معوقات تنظيمية:

وتتمثل فيما يلي : (فرج ، 2009 ، 177)

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال، وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يجعل الإدارات العليا تعتمد على الاتصالات غير الرسمية، والتي لا تنفق في الكثير من الأحيان في أهدافها التنظيمية.
- قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي؛ وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة، وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين والاختصاصيين.
- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات؛ ومنع التدخل بين الوحدات التنظيمية، وتعبير عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال أو قصور هذه الأخيرة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصال بالمؤسسة .

ثانيا : الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء المحور الرئيسي، الذي تنعكس حوله جهود المدراء؛ كونه بشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية؛ والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

1- مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأكبر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى المورد البشري والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم المختلفة من جهة أخرى.

وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء طبقاً لخصائص وبجالات كل منهم ، فقد عرف فريدريك تايلور الأداء بأنه: "تحقيق أقصى إنتاجية من المورد البشري والآلة".¹ (البابطين، 1994، 61)

كما يعبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه المورد البشري في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. (مهدي، 1994، 49)

فالأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها ، أي أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد ، يتمثل في أعمال ونصرفات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد . من خلال التعريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الموظف ، وبما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

2- عناصر الأداء الوظيفي

إن القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، يتطلب تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، ويتوقف مستوى الأداء على درجة إنفاق كل عنصر من عناصره ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر، منها ما يتعلق بالموظف مباشرة وما هو خارج عن سيطرته. يمكن إنجازها في الآتي:

2-1- العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف

الأداء الوظيفي هو الأثر النشأ في الجهود المورد البشري والذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته، والقدرات المستعملة في أدائه للوظيفة، ومدى إدراكه لدوره الوظيفي. (راوية، 2000، 210) يضاف إلى ذلك إدراك الدور، ونمط الأداء والجهد المبذول، مستوى الدقة والجودة، ونوعيته، ودرجة مطابقته لمواصفات معينة. (عاشور، 1986، 78)

2-2- العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف

هناك عناصر ومكونات عديدة للأداء الوظيفي خارجة عن سيطرة الموظف ، منها ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات؛ وأدوات وتوقعات مطلوبة ، وما تقدمه هذه الأخيرة من عمل ملمع فيه تحد ، إضافة إلى بيئة التنظيم الداخلية حيث تؤدي الوظيفة ، والتي تتضمن : مناخ العمل ، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ونظام الاتصال، السلطة وأساليب القيادة، نظام الحوافز والثواب والعقاب . وقد تؤثر البيئة الخارجية لتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه، مثلثة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية .

وما سبق يمكن القول أن الإنجاز بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء؛ فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه وإدراكه لدوره واختصاصاته وما هو مطلوب منه فعله ، وكذلك إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة إضافة إلى الإنجازات التي يحققها، ومدى مقابليتها للمعايير النموذجية، كل العناصر السابقة الذكر تؤثر على الأداء من حيث النوعية وكل ما يميز نتائج العامل من قيمة مضافة، بمعنى آخر بصمات العامل في العمل.

3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ، وهذه العوامل متعددة ومختلفة ويمكن تلخيصها في مجموعتين ، الأولى داخلية خاصة بالأفراد ، والثانية خارجية تتعلق ببيئة العمل .

3-1- العوامل الخاصة بالأفراد

تعتبر العوامل الشخصية عن الصفات أو الخصائص التي تميز عاملا ما عن غيره من العاملين في المؤسسة وهذه الخصائص ترتبط بالموظف نفسه مثل : العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية ، وهي العوامل الشخصية وتعتبر عن مجموعة من الخصائص التي تؤثر في سلوكياتهم ، نذكر منها :

- الناجية والاعتماد على الآخرين في مقابل السلبية والإحجام عن المبادرة في العمل، وكلاهما يؤثر سلبا على الأداء .
- الخوف والقلق والتوتر الزائد والتي تعيق التفكير وبالتالي تؤثر على أداء الموظف .
- التنافسية، والتي كلما زادت زد الأداء .
- القدرة على التحكم الانفعالي .
- الثقة بالنفس .
- مستوى العلم والقدرة .
- النظرة إلى النفس ودرجة تقدير الذات .

3-2- العوامل الخاصة ببيئة العمل :

وهي عوامل خارجة عن سيطرة الأفراد، تتعلق بالمناخ التنظيمي الذي يعبر عن شخصية المؤسسة كما يراها العاملون فيها، ويشير إلى كافة الظروف والعناصر السائدة داخلها، والتي تحيط بالموظف أثناء عمله وتؤثر على سلوكه وتشكل اتجاهاته وتحدد مستوى رضاه وأدائه. (الشريبي، 1987، 20)

والمناخ التنظيمي بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم، وتأثيرها على السلوك الإداري للعاملين ويحمل العمليّة الإدارية، (القريوني، 1997، 87)

فالمناخ الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة على التحديد والإبداع، لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجوده. ويعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في المناخ التنظيمي من خلال استيعابه لاحتياجات العمال وتحقيق انسياب القرارات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى وإلى الإشرافية؛ وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ودرجة الحرية التي تشعر إيجابيا في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. (القريوني، 1997، 79)

وهناك العديد من العوامل نذكر منها : (رواية ، 1999 ، 217)

- كثرة المسؤوليات والواجبات التي يتعين على الفرد القيام بها ضمن مهام وظيفته ، وضيق الوقت : مما يجعله يركز على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد ويهمل التركيز في جودته.
- نقص التعاون من طرف الآخرين ، حيث من المعروف أن التعاون بين الأفراد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والقيام بالعمل بصورة منفردة يؤدي إلى خفضه .
- القوانين والإجراءات المحددة من طرف الإدارة وكذلك السياسات غير الواضحة تؤدي إلى عرقلة الأداء
- العوامل المختلفة مثل الحرارة ، الإضاءة ، الضوضاء ، وترتيب الآلات الخ .
- أسلوب القيادة المعتمد من طرف القائد ، الذي يعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة على مستوى الأداء
- الحوافز : حيث أن وجود نظام تحوافز من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لأنه يدفع الأفراد إلى بذل جهد أكبر في العمل .

ويمكن القول أنه رغم أن العوامل السابقة الذكر لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي للعامل لأن لها علاقة وثيقة مع العوامل النفسية فقد تؤدي إلى خلق التابعية والسلبية لدى التابعين ، كما قد تخلق نوعا من الثقة في نفوس العاملين تزيد درجة انتمائهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة .

4- طرق تحسين الأداء الوظيفي

تتعدد أساليب تحسين الأداء؛ وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة ، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل؛ وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى .
وتختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المدخطة، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل؛ وأهم المداخل الشائعة ما يلي:

4-1- إعادة الهندسة

إعادة هندسة العمليات لا تعني تكيف وتعديل الوظائف ، وإحياكل والتكنولوجيا ، أو الموارد البشرية الحالية ؛ وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق .
ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل؛ كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها .
وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري، بالتحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، عن طريق التركيز على الزبون، وحشد البيانات والميزات، والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة.

ومن أهم تلك التغييرات التي تحدثها: (السلمي، 2002، 163)

- تغيير فيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح الذي يقل فيه عدد المستويات التنظيمية.
 - تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء وتحكم عليه إلى قيادته .
- وعليه فإن إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري.

4-2- تحسين الموظف

إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين، منها : (ماريون، 275)

- الوسيلة الأولى : تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها.
- الوسيلة الثانية : تتمثل في التركيز على المرغوب؛ بين ما يرغب المورد البشري في عمله وما يؤديه بامتنان، لأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير .
- الوسيلة الثالثة : ترتبط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة.

3-4- تحسين الوظيفة

تؤدي مشغوبات الوظيفة إذا كانت مملة أو مشبعة للهمم، أو تفوق مهارات الموظف إلى تدني مستوى الأداء. ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها وذلك لتقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط؛ ثم تحديد المهام الضرورية فاء، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام .

كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وإثرائها. فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب:

- إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية؛ هذه التحسينات تتم في عوامل : الوقت، التكلفة، الخدمة، وبالتالي تحسين الأداء .
- المراجعة الجوهرية لعمليات وإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات ، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة .

4-4- تحسين الموقف

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات و المستويات التنظيمية الأخرى والطريقة التي تم بها تبادل المعلومات ؛ ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، وعمل جداول العمل وتغييرها بما يتناسب ومصحة العمل، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يستوعبه الموظفون. (هامر، 1999، 12)

ونلاحظ أنه رغم تعدد مدخل تحسين الأداء، إلا أن جميعها تتفق في ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مصلحة الموظف، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب، أو كان هناك قصور في التوجيه سيؤدي ذلك إلى شيط هم الموظف. وهناك أمور يجب مراعاتها في الإشراف الإداري حتى تساهم في تحسين الأداء الوظيفي منها:

درجة اهتمام المشرف بالاتصالات، مقدار تفويضه للسلطة، معايير الأداء التي يضعها ومدى مناعته للأعمال أثناء الانحياز، وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف مرؤفيه على تحمل المخاطر .



1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان

تجدر الملاحظة على البيانات من عينة الدراسة استعانت بمجموعة البحث باستبيان صمم خصيصاً لهذا الغرض وكما أسلفنا الذكر في الفصل الأول ، فإن هذا الاستبيان يتكون من جزئين ، يخصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية والتي تم التطرق لها عند التعريف بعينة البحث ، أما الجزء الثاني الأخرى والتي تحاول الإجابة عن تساؤلات البحث فسيتم تحليل نتائجها في هذا الفصل .

1-1- المحور الأول : واقع الاتصال داخل المؤسسة

لغهم حقيقة مواقع الاتصال الداخلي في مؤسسة حفصة حبيب ودراسته من عدة جوانب فمنها بطرح ثمانية (8) أسئلة تدخل ضمن المحور الثاني من الاستبيان ، وبناءً على الإجابات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة جاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية :

جدول رقم (1-1-1) يوضح مدى اتصال العمال بالإدارة

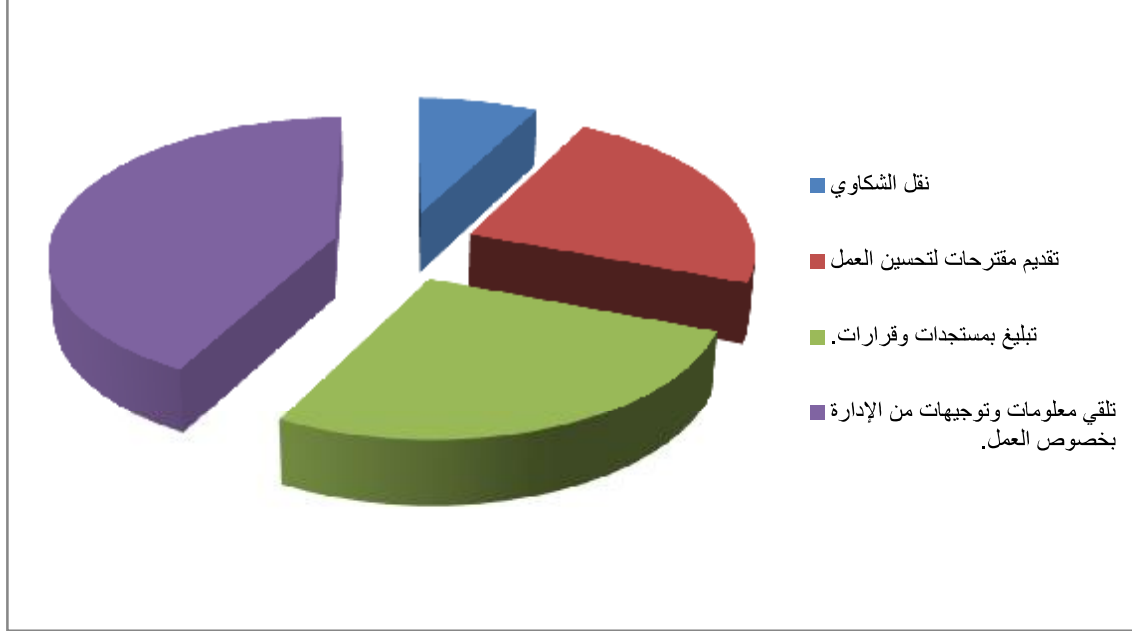
العبارة رقم 1	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع
التكرار	34	10	06	02	52
النسبة المئوية	65.38%	19.23%	11.53%	3.9%	100%

يوضح الجدول رقم (1-1-1) أن أغلبية الموظفين يتصلون بالإدارة دائماً حيث قدرت نسبتها بـ 65.38% ، ثم تليها النسبة 19.23% والتي تمثل نسبة الأفراد الذين يتصلون أحياناً بالإدارة ، مما يثبت أن العينة المدروسة من الموظفين كانوا يتصلون بالإدارة باختلاف مهامهم ودرجاتهم وذلك لأغراض تختلف من موظف لآخر ، وهذا يعني أن وثيرة الاتصال مستمرة بين الإدارة وبين العمال في هذه المؤسسة .

جدول رقم (2-1-1) يبين الغرض من الاتصال بالإدارة من طرف الموظفين

العبارة رقم 2	التكرار	النسبة المئوية
نقل شكاوي	04	7.7%
تقديم مقترحات لتحسين العمل	12	23.07%
تبليغ بمستجدات وقرارات	14	27%
تلقي معلومات وتوجيهات من الإدارة بخصوص العمل	22	42.3%
المجموع	52	100%

ويمكن تمثيل نتائج الجدول بالشكل رقم (2-1-1) والذي يمثل الأسباب التي تدفع بالعمال في مؤسسة حفصة حبيب بالاتصال بالإدارة

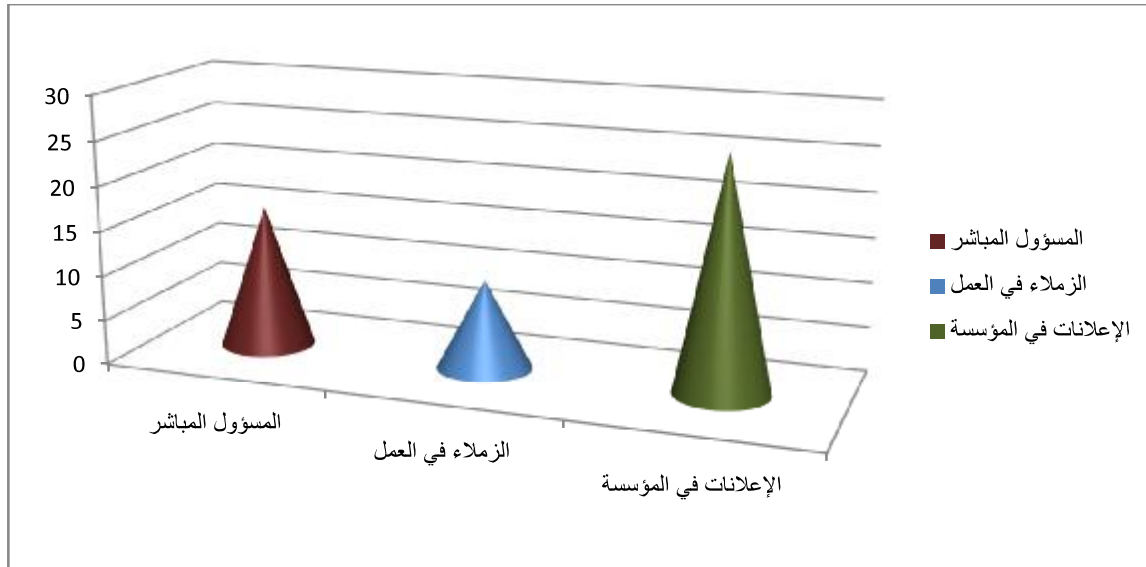


من خلال الجدول رقم (2-1-1) والشكل رقم (2-1-1) يتضح لنا أن معظم الموظفين في المؤسسة كانوا يتصلون من أجل تلقي معلومات وتوجيهات من الإدارة بخصوص العمل حيث بلغت نسبتهم 42.3 % وتابها الفئة التي تتصل للتبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة بنسبة 27 % ، ويختلف هذه الأغراض تحسب الاتصال المساعد من الموظفين إلى مسؤوليهم في العمل، وهذا ما يجعل من الموظف إنساناً فاعلاً في الاتصال وينبع لهم المشاركة في إدارة المؤسسة ، ويعتبر هذا أسلوباً من الأساليب الإدارية التي تقوم على الديمقراطية وحرية التعبير، ويظهر ذلك من خلال فتح باب الحوار بين الإدارة والموظف من خلال تبادل وجهات النظر حول مختلف الأعمال.

الجدول رقم (3-1-1) يبين مصدر تلقي المعلومة

العبارة 3	التكرار	النسبة المئوية
المسؤول المباشر	16	30.76 %
الزملاء في العمل	10	19.23 %
الإعلانات في المؤسسة	26	50 %
المجموع	52	100 %

ويمكن تمثيل نتائج الجدول السابق بالشكل رقم (3-1-1)



من خلال الجدول رقم (3-1-1) والشكل رقم (3-1-1) يتبين لنا أن المصدر الأول الذي يتلقى منه العمال المعلومات الخاصة بمهامهم هو الإعلانات ، فكانت أعلى نسبة 50 % من إجاباتهم تشير إلى ذلك ، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية ، وكغيرها من المؤسسات الأخرى فإنها تحاول تزويد العمال بالمعلومات عن طريق الإعلانات، وهذا لا ينفي وجود مصدر آخر للمعلومة والذي يتمثل في المسؤول المباشر، حيث أكد ما نسبته 30.76 % من العمال على ذلك ، ويترجم هذا النوع من الاتصال في الاتصال النازل، الذي يعكس أحد مبادئ التنظيم الأساسية وهو مبدأ التدرج الهرمي، وتليها نسبة الذين يتلقون المعلومات من طرف الزملاء في العمل، والتي قدرت بـ 19.23 % هذا يعتبر شكل من أشكال الاتصال الأفقي وهذا ما يعزز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية من جهة وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى .

الجدول رقم (4-1-1) يبين ما إذا كانت المعلومة تصل في الوقت المناسب

العبارة 4	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	39	08	05	52
النسبة المئوية	75 %	15,4 %	9,7 %	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من عينة الدراسة والتي تمثل 75% نصبتها المعلومات دائما في وقتها المناسب ، في حين صرح 15.4 % منهم أن المعلومات لا تصلهم في وقتها دائما ، وهي نسبة قليلة إذا ما قورنت بالنسبة الأولى ، وهذا ما يوضح ترتيب المعلومة عبر الاتصال النازل بشكل حسن داخل مؤسسة حفظة حليب بالنسبة .

الجدول رقم (1-5) يبين ما إذا كان هناك اتصال مع المدير أثناء العمل

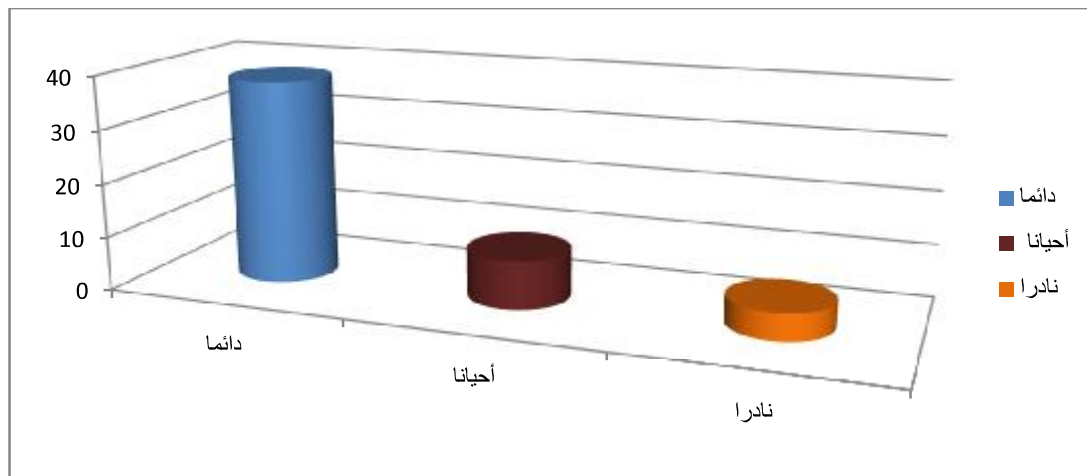
العبارة 5	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	40	08	04	52
النسبة المئوية	77 %	15.4 %	7.7 %	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من عينة الدراسة والتي تمثل 77 % يرتبطها اتصال دائم بالمدير أثناء العمل ، بينما كان ما نسبته 15.4 % منهم يتصلون بالمدير أحيانا فقط ، وهذا ما يثبت وجود قناة تواصلية بين الإدارة ممثلة في المدير وبين مختلف العمال بالمؤسسة ، وذلك لضمان فعالية الاتصال النازل .

الجدول رقم (1-6) يبين ما إذا كان هناك اتصال مع الزملاء من أجل مناقشة العمل

العبارة 6	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	38	09	05	52
النسبة المئوية	73.07 %	17.30 %	9.7 %	100 %

ويمكن تمثيل معطيات الجدول بالشكل رقم (1-6) والذي يثبت وجود اتصال بالزملاء في العمل من عدمه



من خلال الجدول رقم (6-1-1) والشكل رقم (6-1-1) يتضح لنا أن معظم الموظفين في المؤسسة يتبنون برمالتهم بشكل دائم قصد مناقشة طريقة العمل ، حيث أكد ما نسبته 73.07 % منهم على ذلك ، في حين كان 17.30 % منهم يتقبلون أحيانا فقط ، أما 9.7 % منهم أكدوا عدم لجوئهم إلى ذلك ، وهي نسبة قليلة .

مما يؤكد على فعالية الاتصال الأفقي داخل مؤسسة حصة حليب ، والذي كان له الدور الكبير في خلق جو تعاوني بين العمال .

الجدول رقم (7-1-1) يبين ما إذا كان العمال يتفقون توجيهات حول تنظيم عملهم وأداء مهامهم من طرف المسؤولين عنهم .

العبارة 7	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	40	10	02	52
النسبة المئوية	77 %	19.23 %	3.9 %	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة كبيرة من عمال مؤسسة حصة حليب (77 %) يتفقون توجيهات حول تنظيم عملهم وأداء مهامهم من طرف المسؤولين عنهم بصفة دائمة ، بينما 19.23 % منهم يتفقونها من حين إلى آخر ، ولعل هذا راجع إلى طبيعة المهام الموكلة إليهم ومتطلبات عملهم ووظيفتهم داخل المؤسسة .

الجدول رقم (8-1-1) يبين إذا ما كانت اقتراحات ووجهات نظر الموظف تؤخذ بعين الاعتبار لدى مسؤوله في المؤسسة.

العبارة 8	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	30	19	03	52
النسبة المئوية	57.7 %	36.53 %	5.8 %	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة كبيرة من عمال مؤسسة حصة حليب (57.7 %) أكدوا أن اقتراحاتهم ووجهات نظرهم بخصوص مقترحات العمل دائما ما تؤخذ بعين الاعتبار لدى مسؤوليهم في المؤسسة ، بينما 36.53 % منهم تؤخذ من حين إلى آخر . ولعل ذلك يرجع إلى سياسة المؤسسة في حد

ذاتها ، فليست كل الافتراضات قابلة للتنفيذ ، وهذا ما يعكس التشارك في اتخاذ القرارات المهمة وكذا التسيير الجماعي القائم على تبادل الخبرات والاستفادة منها .

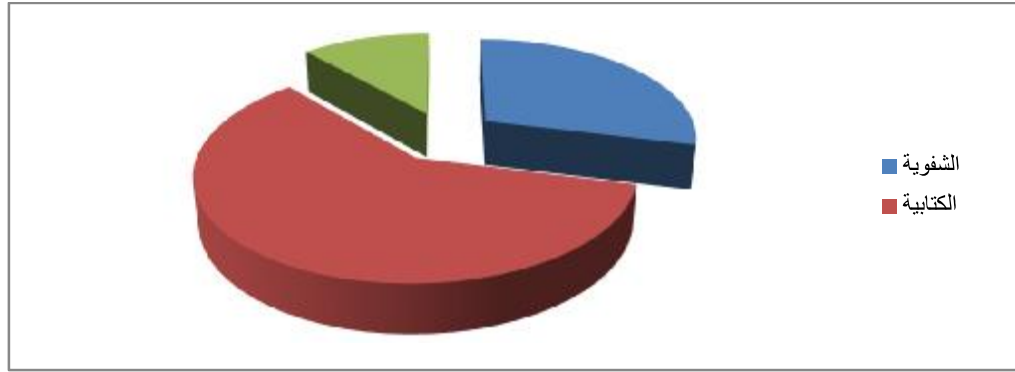
1-2-2- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

لمعرفة الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل مؤسسة حضنة حليب ونظرة العمال لها ، قمنا بطرح تسعة (7) أسئلة تدخل ضمن محور الثالث من الاستبيان ، وبناءً على الإجابات التي حصلنا عليها من أفراد العينة جاءت النتائج كما توضيحها الجدول التالية :

جدول رقم (1-2-1) يوضح نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

العبارة 1	التكرار	النسبة المئوية
الشفوية	15	28,9 %
الكتابية	31	59,6 %
الالكترونية	06	11,53 %
المجموع	52	100 %

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق بالشكل رقم (1-2-1)



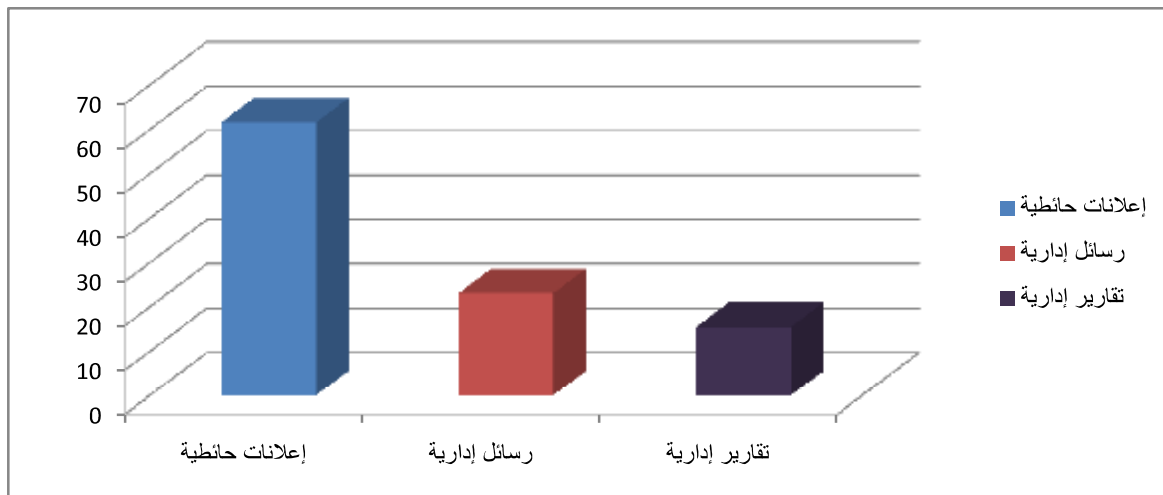
يوضح الجدول رقم (1-2-1) والشكل رقم (1-2-1) نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في المؤسسة: حيث بلغت وسائل الاتصال الكتابية أعلى نسبة، والتي قدرت بـ 59.6 % فهي تتم من خلال نقل المادة الإعلامية بصورة كتابية ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية تليها نسبة 28.9 % التي مثلت الوسائل الشفوية حيث يعتمد هذا النوع من الوسائل على القدرة العالية في التعبير فهو يساعد على

تنمية العلاقات القوية بين الموظفين، في حين حازت الوسائل الالكترونية على أدنى نسبة قدرتها بـ 11.53% ويعد هذا إلى عدم استعمال الوسائل الحديثة للاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم (2-2-1) يوضح وسائل الاتصال الكتابية المعتمد عليها داخل مؤسسة حفصة حبيب بالمسيلة

العبارة 2	التكرار	النسبة المئوية
إعلانات حائطية	32	61.54 %
رسائل إدارية	12	23.07 %
تقارير إدارية	08	15.4 %
المجموع	52	100 %

والشكل رقم (2-2-1) يمثل معطيات الجدول السابق



يتضح من خلال الجدول رقم (2-2-1) والشكل رقم (2-2-1) أن الإعلانات الحائطية هي الوسيلة الكتابية الأكثر استخداماً على مستوى مؤسسة حفصة حبيب بالمسيلة، حيث ما نسبته 61.54% من أفراد العينة أكدوا على ذلك، فهي تعتبر وسيلة بسيطة قليلة التكاليف وفعالة، فهي تعمل على إعلام الموظفين بالوسائل التي تهمهم بشكل مباشر مثلاً مواعيت العمل والعطلة... الخ، حيث يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارة أو بين الموظفين والعمال، أما نسبة 23.07% تمثل الرسائل الإدارية التي تكون بين مختلف المصالح الإدارية بالمؤسسة وبمختلف أنواعها "جدول لإرسال، محضر اجتماع،... الخ"، أما التقارير الرسمية فكانت نسبتها 15.4% ونلاحظ أن هناك تنوع في الوسائل الكتابية المستخدمة داخل المؤسسة، وهو ما يعكس إيجاباً على العملية الانصالية الداخلية بالمؤسسة.

جدول رقم (3-2-1) يوضح إجابيات استخدام وسائل الاتصال الكتابية داخل مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

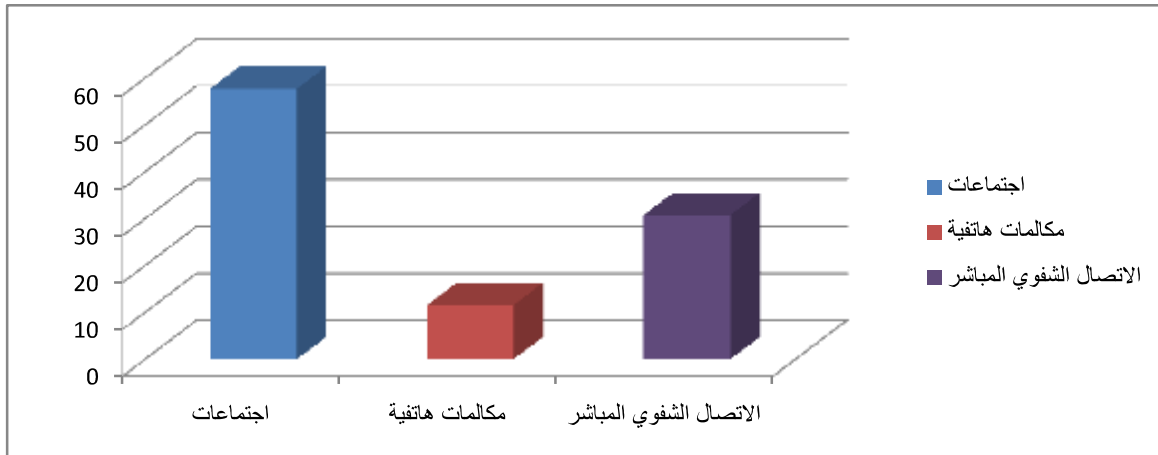
العبارة 3	التكرار	النسبة المئوية
تتيح إمكانية الرجوع إليها في أي وقت	22	% 42,30
توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة	30	% 57,7
المجموع	52	% 100

من خلال الجدول رقم (3-2-1) يتضح أن رأي أفراد العينة فيما يخص إجابيات استخدام وسائل الاتصال الكتابية قد تقارب فما نسبته % 57,7 يرون أنها تعمل على توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة، خاصة بالنسبة إلى توثيق المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة، والذي يحدد المسؤولية ويساعد على عدم وقوع خلافات أو نزاعات بينهم ويعطي الطابع الرسمي للمعاملات بين مختلف أفراد المؤسسة، أما نسبة % 42,30 يرون أنها تتيح الرجوع إليها في أي وقت، فهي تعتبر وثائق ومستندات دائمة تتضمن ما يتم اتخاذه قرارات وحلول وإجراءات ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

جدول رقم (4-2-1) يوضح وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها الموظفون داخل مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

العبارة 4	التكرار	النسبة المئوية
اجتماعات	30	% 57,7
مكالمات هاتفية	06	% 11,53
الاتصال الشفوي المباشر	16	% 30,76
المجموع	52	% 100

والشكل رقم (4-2-1) يثل معطيات الجدول السابق



ينضج من خلال الجدول رقم (4-2-1) وللشكل رقم (4-2-1) أن الاجتماعات هي الوسيلة الكتابية الأكثر استخداماً على مستوى مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، حيث ما نسبته 57.7% من أفراد العينة أكدوا على ذلك، وهي وسيلة تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف وتُمنحه الشعور بالانتماء للمؤسسة، كما تكسبه الثقة في رئيسه من خلال جعل الموظف جزءاً وعضواً مشاركاً في تسيير المؤسسة من قريب أو بعيد، ويعتبر هذا النوع من الاتصال، اتصالاً رسمياً تليها الاتصال الشفوي المباشر (اللقاءات) بنسبة 30.76%، حيث ينتمي هذا النوع من الاتصال إلى الاتصالات غير الرسمية التي بدورها تدعم للاتصالات الرسمية، وهذا يعود إلى نوع المؤسسة وطبيعة عملها، حيث تكون اجتماعات ولقاءات مختلفة باختلاف هدفها وتكون بين المدير ورؤساء المصالح أو بين المدير والعمال، وهذا بغرض تداول موضوع محدد أو لاتخاذ قرار مهم، مما يعني أن المؤسسة تميل لإتباع الاتصال الرسمي.

جدول رقم (5-2-1) يوضح اتجاهات استخدام وسائل الاتصال الشفوية داخل مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

العبارة 5	التكرار	النسبة المئوية
تسمح لك بالتعبير عن مشاعرك	06	11.53%
تخلق تفاعل بينك وبين زملائك	28	53.9%
تحافظ على سرية المعلومات	18	34.61%
المجموع	52	100%

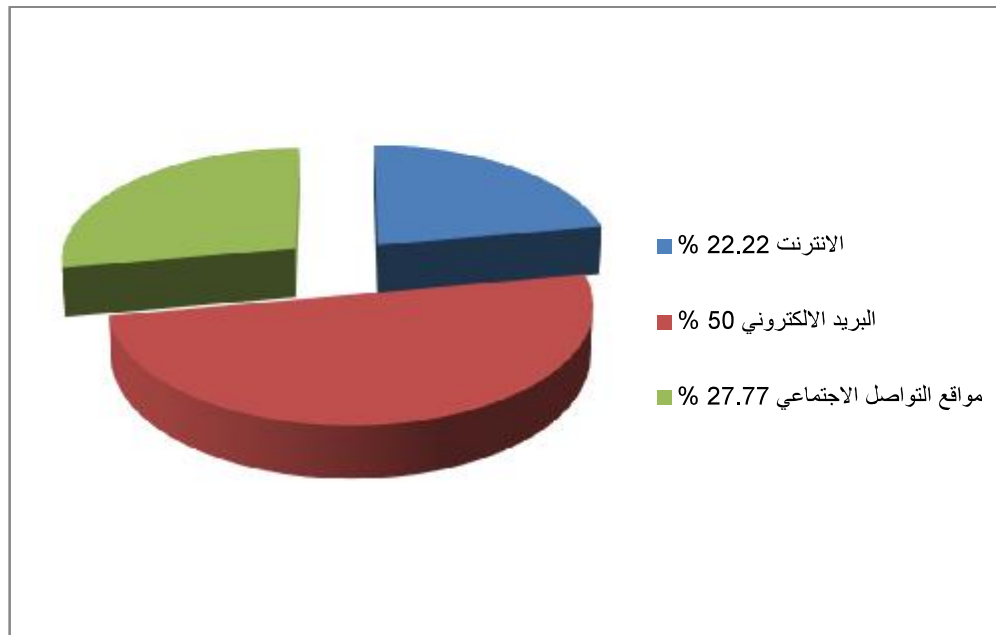
يوضح الجدول رقم (5-2-1) اتجاهات استخدام وسائل الاتصال الشفوية فكانت أعلى نسبة 53.9% أنها تخلق تفاعلاً بين الموظفين وزملائهم من خلال الحوار القائم بينهم، مما يمكنهم من تغيير المعلومات أو

نصحيحها ثم تليها نسبة 34.61% أنها تسمح لهم بالمحافظة على سرية المعلومات ، أما نسبة 11.53% أنها تسمح لهم بالتعبير عن مشاعرهم.

جدول رقم (1-2-6) يوضح ما إذا كان الموظفون يعتمدون على الوسائل الالكترونية للاتصال داخل مؤسستهم

العبارة 6	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	34.61 %
لا	34	65.38 %
المجموع	52	100 %

يوضح جدول رقم (1-2-6) أن الموظفين لا يعتمدون على الوسائل الالكترونية للاتصال فكانت معظم الإجابات "لا" بنسبة قدرت 65.38%، وهذا راجع إلى أنها لا تتوفر على الوسائل الحديثة للاتصال، حيث أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات المختلفة لاستيعابها إحداث تغيير نوعي وجذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهورها ، في حين كانت نسبة الذين أجابوا ب "نعم" 34.61% ، وأغلبهم من المستويات الإدارية العليا . تشكل المولي رقم (1-2-6) يبين الوسائل الالكترونية المستخدمة داخل المؤسسة.



ينطبق من الشكل رقم (1-2-6) أن أكثر الوسائل الإلكترونية استخداما هي البريد ، حيث كانت أعلى نسبة 50 % ، فهو يساعد على توفير بيئة معلوماتية مما يسمح بتقاسم المعلومات بشكل فوري والاستجابة الفورية لها كما تسمح لهم بإرسال وتخفيض المعلومات، في أي وقت ممكن، في حين تساوت النسب تقريبا بين شبكة الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي ، لكن يبقى أن الاستعمال قليل مقارنة بالوسائل الأخرى الكتابية والنشئية التقليدية ، الأمر الذي يجعل من الضروري الانتقال إلى وسائل أكثر تطورا تماشيا مع تطورات العصر الحالي .

جدول رقم (1-2-7) يوضح مميزات استخدام الوسائل الإلكترونية داخل مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

العبارة 7	التكرار	النسبة المئوية
السرعة في نقل المعلومات	13	72,22 %
تختصر المسافات	04	22,22 %
سهولة وغير مكلفة	01	5,55 %
المجموع	18	100 %

يوضح الجدول رقم (1-2-7) مميزات استخدام الوسائل الإلكترونية حيث كانت أعلى نسبة 72.22 % وهي أنها تمنحهم السرعة في نقل المعلومات، مما يساعد على توفير بيئة عمل جيدة للقيام بمختلف الأعمال ، تليها نسبة 22.22 % تمثل أنها تختصر المسافات ، فهي تعمل على نقل المعلومات بين مختلف الفصائل داخل المؤسسة في حين رأى 5.55 % منهم أنها سهلة وغير مكلفة.

المحور الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة

معرفة تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة حضنة حليب ، قمنا بطرح ثلاثة عشر (13) سؤالاً تدخل ضمن المحور الرابع من الاستبيان ، وبناء على الإجابات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة جاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية :

جدول رقم (1-3-1) يوضح ما إذا كان تلقي المعلومات الإدارية في وقتها يؤدي إلى أداء العمل بسرعة

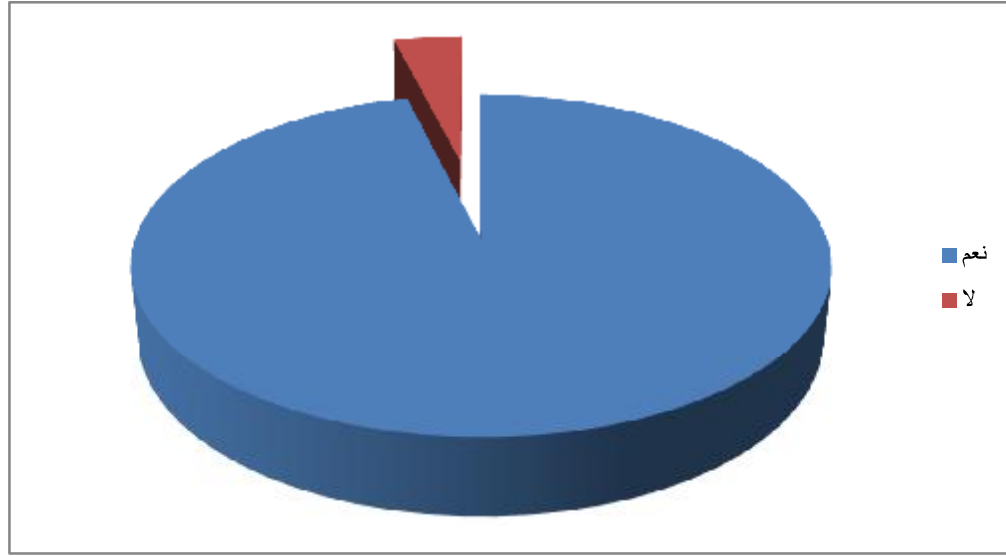
العبارة 1	التكرار	النسبة المئوية
دائما	49	% 94,23
أحيانا	03	% 5,8
المجموع	52	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن تلقيهم للمعلومات الإدارية في وقتها يجعلهم يؤدون عملهم بسرعة، وهذا ما عر عليه 94,23 % منهم ، وهي نسبة كبيرة جدا يمكن أن نستنتج منها وعي العمال في مؤسسة حفصة حبيب بالدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في ضمان سير حسن للعمل .

جدول رقم (1-3-2) يوضح قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة والمساعدة على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن.

العبارة 2	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	% 96,15
لا	02	% 3,9
المجموع	52	% 100

والشكل رقم (1-3-2) يمثل معطيات الجدول السابق



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية العمال يرون أن قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن ، حيث كانت نسبة من أجاب بنعم 96.15 % ، وهذا ما يؤكد سعي مؤسسة حفصة حليب لتفعيل قنوات الاتصال داخل المؤسسة من خلال استراتيجية تعتمد على الربط المباشر بين العمال ونسؤولي من جهة وبين العمال بعضهم ببعض على اختلاف مهامهم داخل المؤسسة.

جدول رقم (1-3-3) يوضح ما إذا كان الاتصال الداخلي يوفر المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملون في إنجاز العمل

العبارة 3	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	44	84.61%
بدرجة متوسطة	08	15.4%
بدرجة ضعيفة	00	00%
المجموع	52	100%

الملاحظ من الجدول أعلاه ، إجماع غالبية أفراد العينة على أن الاتصال الداخلي يوفر المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملون في إنجاز العمل؛ حيث أكد 84.61% منهم على أن الاتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى توفير جو ملائم لأداء العمل على أفضل صورة ، لأنه يتيح فرصة التشاور وتبادل الآراء.

جدول رقم (1-3-4) يوضح ما إذا كان الاتصال يعزز روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع إنتاجية العمل

العبارة 4	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	45	86,53 %
بدرجة متوسطة	07	13,46 %
بدرجة ضعيفة	00	00 %
المجموع	52	100 %

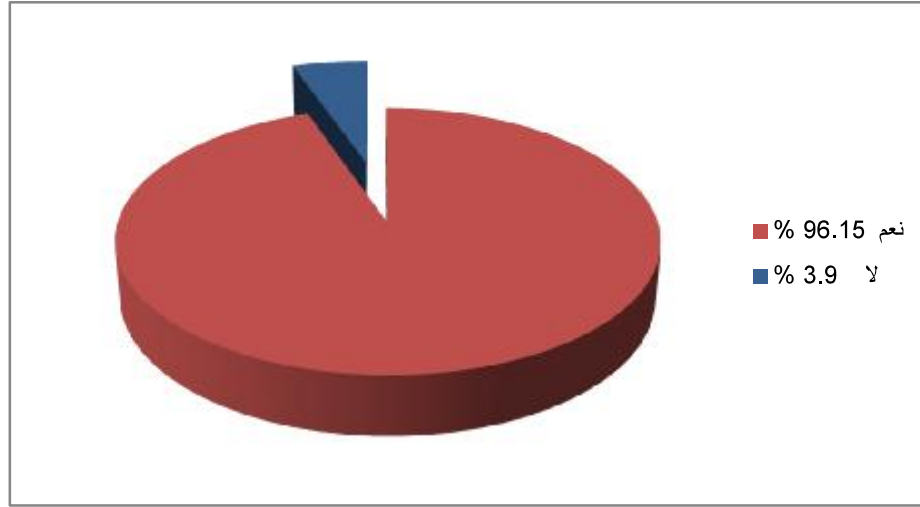
ينضح من خلال الجدول بأن الفئة الأكبر من العمال 86.53 % يرون أن الاتصال داخل المؤسسة يعزز روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع إنتاجيتهم ، وهذا ما تسعى إليه مؤسسة حضنة حليب من خلال إستراتيجيتها الاتصالية التي تهدف بالأساس إلى خلق جو من التعاون بين العمال نظرا لطبيعة النشاط الإنتاجي للمؤسسة والذي يقتضي العمل كفريق متكامل .

جدول رقم (1-3-5) يوضح ما إذا كان للاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات

العبارة 5	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	92,30 %
لا	04	7,7 %
المجموع	52	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن جهاز الاتصال الداخلي بالمؤسسة يفعل الرقابة من أجل تصحيح الانحرافات لتحسين الأداء ، وهذا ما عبر عنه 92.30 % من أفراد العينة ، في حين يرى 7.7 % منهم أن هناك أشياء أخرى ، غير الاتصال الداخلي ، تساهم في تفعيل الرقابة منها الرقابة الذاتية وإستراتيجيات الرقابة الأخرى .

الشكل رقم (1-3-5) يوضح مساهمة الاتصال داخل المؤسسة في الرفع من جودة العمل



الملاحظ من شكل الدائرة النسبية : أن معظم أفراد العينة يرون أن نظام الاتصال المعمول به في المؤسسة يرفع من جودة العمل ، بنسبة عالية بلغت 96.15 % ، وهذا راجع إلى الجهود التي تبذلها المؤسسة والتي عادت بالإيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين بها ، بينما ترى نسبة قليلة منهم 3.9 % أن أسباباً أخرى تساعد في الرفع من جودة العمل .

جدول رقم (1-3-7) يوضح ما إذا كان الاتصال الداخلي بالمؤسسة يساعد المسؤول على اتخاذ القرارات الصائبة .

العبارة 7	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	80.76%
لا	10	19.23%
المجموع	52	100%

من خلال الجدول أعلاه نبين لنا أن معظم أفراد العينة يرون أن نظام الاتصال المعمول به في المؤسسة يساعد المسؤول على اتخاذ القرارات الصائبة ، بنسبة عالية بلغت 80.76 %، وهذا ما يوضح الدور الذي يلعبه الاتصال في تبادل الآراء والتشاور بين الموظفين في المؤسسة ، الأمر الذي يؤدي إلى أداء الأعمال على أفضل صورة واتخاذ القرارات الصائبة .

جدول رقم (1-3-8) يوضح ما إذا كان إشراك الموظفين في صنع القرار يساعد على زيادة فاعليتهم

العبارة 8	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	94.23%

لا	03	% 5.8
المجموع	52	% 100

يتضح من خلال الجدول بأن الفئة الأكبر من العمال 94.23% يرون أن إشراك موظفي المؤسسة ومشاورتهم قبل اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يجعلهم أكثر فعالية ، حيث يزيد من انتماء العامل للمؤسسة وولائه لها ، لأنه يحس أنه مسؤول عن تنفيذ القرارات التي اتخذها بالمشاركة مع زملائه .

جدول رقم (1-3-9) يوضح ما إذا كان تلقي المعلومات بشكل مباشر يؤثر على أداء المهام

العبارة 9	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	% 90.38
لا	05	% 9.7
المجموع	52	% 100

من خلال إجابات أفراد العينة على هذا السؤال ، نلاحظ أنهم أجمعوا على أن تلقيهم للمعلومات بشكل مباشر ومستمر يجعلهم أكثر فاعلية ، ويؤديون المهام المؤكدة لهم ، حيث أجاب 90.38 % منهم بالإيجاب (نعم) . وهذا ما يثبت ضرورة الاتصال المباشر وحتميته داخل المؤسسة ، فهو يضمن تلقي التوجيهات مباشرة ويؤكد وصول الرسالة ، كما أنه يتيح إمكانية الاستفسار في حالة عدم فهم الرسالة ، وتقديم شروحات وتوضيحات .

جدول رقم (1-3-10) يوضح ما إذا كانت التوجيهات والتعليمات من طرف المسؤول تساعد في تقديم

أداء جيد من قبل الموظفين

العبارة 10	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	% 92.30
لا	04	% 7.7
المجموع	52	% 100

من خلال الجدول رقم (1-3-10) يتضح أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أن التوجيهات والتعليمات من طرف المسؤول تساعد في تقديم أداء جيد من الموظفين ، حيث قدرت النسبة بـ 92.30 % ، وهذه التوجيهات والتعليمات تتدرج ضمن الاتصال النازل ، حيث أنه يلعب دوراً هاماً في تجاوز العمل بعد تقديم

تعليمات دقيقة ومحددة من طرف المسؤولين في المؤسسة ، فهو ضروري لتنفيذ البرامج وتوضيح الأعمال المطلوب إنجازها من طرف الموظفين، هذا ما يؤكد إجابة الموظفين في الجدول رقم () بخصوص تلقي معلومات وتوجيهات معينة من الإدارة بنسبة 42.3 %، أما إجابة الموظفين في الجدول رقم () فيما يخص تقييمهم للمعلومات الخاصة بمهامهم من المسؤول مباشرة فقد قدرت نسبتهم ب 30.76 % ، أما فيما يخص تأكيدهم هذه النتيجة من خلال الإجابة على السؤال () فأغلبية الباحثين كانت إجاباتهم بأنهم دائماً ما يتلقون توجيهات من مسؤوليهم لتأدية مختلف مهامهم بنسبة 77 %.

جدول رقم (1-3-11) يوضح وجهة نظر الموظفين حول أهمية الاتصال بين الرئيس والمؤوسين في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء

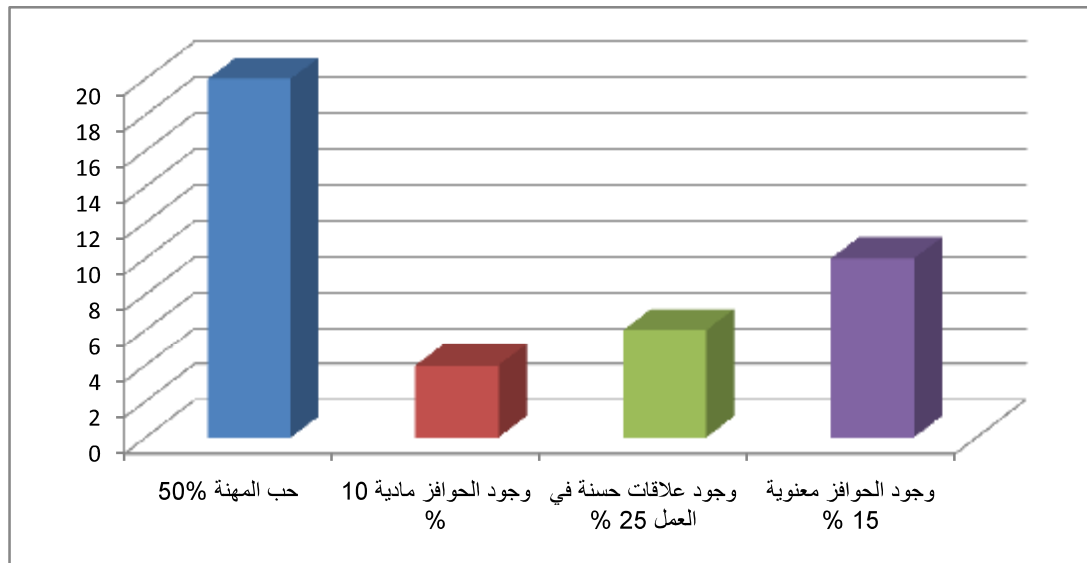
العبارة 11	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	88,46 %
لا	06	11,53 %
المجموع	52	100 %

حيث نلاحظ نسبة كبيرة من العينة المدروسة ترى أن الاتصال بين الرؤساء والمؤوسين هو السبب في تحسين مستوى الأداء بنسبة تقدر ب 88,46 %؛ و 11,53 % من العينة أجابت ب " لا " أي ترى أن هذا الاتصال ليس هو السبب الرئيسي بل هو سبب من ضمن أسباب كثيرة لم يتم ذكرها .

جدول رقم (1-3-12) يوضح ما إذا كان أفراد العينة المدروسة يشعرون بالرضا في العمل .

العبارة 12	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	77 %
لا	12	23,07 %
المجموع	52	100 %

من الجدول رقم (1-3-12) يتضح أن نسبة كبيرة من الأفراد المستجوبين يشعرون بالرضا في عملهم وذلك بنسبة 77 % ، أما نسبة 23,07 % من أفراد العينة أجابوا بعدم شعورهم بالرضا في الوظائف التي يشغلونها. وعليه يتم توضيح نتائج إجابة المستجوبين ب " نعم " للسؤال ، أي السبب وراء شعورهم بالرضا في الوظائف التي يشغلونها، وذلك حسب الشكل رقم (1-3-12) الذي يوضح ذلك :



حسب الشكل السابق يتضح أن 50% من العينة أجابت بحب المهنة التي تشغلها، و25% ترى أن سبب شعورهم بالرضا في العمل يعود إلى وجود علاقات حسنة في العمل، بينما 15% من الموظفين يوافقون على وجود الحوافز معنوية في العمل، وتليها النسبة 10% التي تدل على وجود الحوافز مادية. من الإجابات التي تحصلنا عليها من السؤال السابق، أي أفراد العينة الذين أجابوا بـ "نعم" نستنتج أن الأسباب التي تجعلهم يشعرون في عملهم بالرضا هي: حبهم للمهنة بنسبة أكبر، بالإضافة إلى وجود علاقات حسنة في العمل، وأيضاً بسبب الحوافز المعنوية وتشجيعهم على الجهود المبذولة، أما الحوافز المادية فهي ضعيفة جداً، وهذا ما يوضح أن هؤلاء الموظفين لا يكتفون بهذا النوع من الحوافز مقارنة مع الأسباب الأخرى.

جدول رقم (1-3-13) يوضح ما إذا كان التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية يساهم في تحقيق الجودة

المطلوبة في إنجاز العمل

العبارة 13	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	94.23%
لا	03	5.8%

المجموع	52	100 %
---------	----	-------

أظهرت نتائج الجدول رقم (1-3-13) أن أعلى نسبة 94.23 % تمثل الإجابة بنعم ، وهي تمثل غالبية أفراد العينة. ويعد هذا من أشكال الاتصال الأفقي ، فهو يعمل على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة، كما يعمل على تكثيف جهود المسؤولين في تحقيق الأهداف المرسومة. إضافة إلى أنه يساهم في تحقيق التعاون بين الجميع كفريق واحد متكامل ، وهذا النمط من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والمقترحات من كل جانب، وفي كل وقت تقريباً. الأمر الذي يعطي للمدنيين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية ، كذلك فهو يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويزوِّدهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين.

2- النتيجة العامة

من خلال الدراسة الميدانية توصلت مجموعة البحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

1- الاتصال الداخلي في مؤسسة حضنة حلبات بالمسيلة قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاط المؤسسة، حيث نجد أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل في شكل تعليمات وأوامر واقتراحات من طرف المسؤول بخصوص مهام الموظفين، وهذا ما أكدته نتائج المحور الأول حيث أن معظم الموظفين يتصلون بإدارة المؤسسة بحصة دائمة بنسبة بلغت 65.38 % و 77 % منهم يتلقون توجيهات من طرف المسؤول حول تنظيم أعمالهم وأداء مهامهم بشكل دائم ، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحياناً في شكل مقترحات ومستحبات بخصوص المهام وأكد ما نسبته 57.7 % من الموظفين أن اقتراحاتهم ووجهات نظرهم دائماً ما تؤخذ بعين الاعتبار لدى مسؤوليهم . أما الاتصال الأفقي فهو يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل ، ويتضح ذلك من خلال الاتصال غير الرسمي الموجود بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين.

2- أكثر وسائل الاتصال استعمالاً في المؤسسة هي الوسائل الكتابية بنسبة قدرت ب 59.6 %، وتأتي الإعلانات الخائطية على رأس هذا النوع بنسبة 61.54 % ، التي تعتبر بمثابة رزمة لمراقبة العمل وكل ما يخص تنظيم مهامهم، ولعل السبب الأساسي لاعتمادها هو إمكانية توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة .

وتأتي وسائل الاتصال الشفوية في المرتبة الثانية من حيث الاستعمال في المؤسسة بنسبة قدرت ب 28.9% وعلى رأسها الاجتماعات بنسبة 57.7%، ولعل السبب الأساسي لاعتمادها هو كونها تحقق تفاعلاً بين الموظف وزملائه في العمل .

أما وسائل الاتصال الالكترونية فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الاستعمال في المؤسسة بنسبة قدرت ب 11.53% وعلى رأسها البريد الالكتروني بنسبة 50%، والسبب الأساسي لاستعماله هو أنه يساهم في نقل المعلومات بسرعة، وعدم استعمال الوسائل الحديثة للاتصال يعد حاجزاً أمام تدفق وتسياب المعلومات داخل المؤسسة وهذا ما قد يعكس سلباً على العملية الاتصالية وبالتالي على أداء الموظفين بها.

3- يؤثر الاتصال الداخلي على أداء الموظفين بالمؤسسة ، خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين المرتبطة بمهامهم ، وما يوفره الاتصال الداخلي من منافع إيجابي يرغب العاملون في المؤسسة في إنجاز العمل بسرعة وفي وقته المحدد مما يساهم بنسبة كبيرة في الرفع من جودة العمل وتفعيل الرقابة وتصحيح الأخطاء وكذلك مساعدة المسؤول في اتخاذ القرارات الصائبة بخصوص العمل .

كذلك يساعد إشراك الموظفين في صنع القرار داخل المؤسسة على زيادة فاعليتهم ورضاهم عن العمل مما يؤدي إلى رفع إنتاجيتهم وتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز العمل .

كذلك تساهم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين فيما بينهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، فهي تعمل على تدفق المعلومات، وتبادل وجهات النظر حول العمل وتسهل طريقة سير العمل.

3- توصيات واقتراحات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة الميدانية يمكننا اقتراح التوصيات التالية :

- العمل على إتاحة الفرصة لمعامل بتقنين اقتراحاته لتحسين الأداء داخل المؤسسة .
- العمل على تفعيل قنوات الاتصال الداخلي لضمان انتقال المعلومات في وقتها وبالصورة المرحوة.
- العمل على تشجيع العمل الجماعي والمبادرات الفردية المثمرة .

- توظيف الإشارات الجامعية المتخصصة في ميدان "الإعلام والاتصال" .
- العمل على تكوين الموظفين في ميادين ديناميات الجماعة والاتصال الفعال .



يعتبر الاتصال أحد الوظائف الأساسية التي بدونها لا يمكن أداء العمل : فهو من بين الخدمات الأساسية التي بدونها لا يتهيأ الجو اللازم للعمل . فأي قصور في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء العمال في المؤسسة .

فنقص الاتصال يؤدي إلى عرقلة مسار القرارات ، وأي تعثر في الاتصال يؤدي إلى خلل في أداء العمال وحتى تتم عملية الاتصال بشكل فعال وصحيح لابد إذن من العناية الشاملة بكافة عناصره ، وهذا ما يعود على الأداء الجيد .

وفد تظمن هذا البحث على بعض الإشارات العملية التي من شأنها زيادة كفاءة المسؤولين في عملية الاتصال في المؤسسة ، وذلك بالتركيز على أهمية نقل المعلومات من حيث الدقة والوضوح لتجنب الغموض وسوء التفسير ، كما بينا في دراستنا أيضاً العلاقة بين الإدارة والعمال ، وكنا نخط الاتصال بينهم إلى جانب وسائل الاتصال المختلفة والمستعملة في المؤسسة ، ولضرورة التي تمر بها العملية الاتصالية ، كما أشرنا إلى الخطوات الواجب مراعاتها عند القيام بالاتصال وما يصاحب ذلك من معوقات .

فالاتصال داخل المؤسسة الصناعية ضروري من أجل تعميم الوعي العمالي وتحسيس العمال تجاه محيطهم المنهني وانسجام في هيكل المؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية على مستوى الأداء والإنتاج .



قائمة المراجع

- 1- السحيمات، ختام عبد الرحيم (2009): مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1 ، عمان، الأردن.
- 2- الصائغ، نبيل ذنون (2011): الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1 ، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن
- 3- أبو عرقوب، إبراهيم (1993): الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لوتي، الأردن.
- 4- الباعطين ، سلطان عبد الرحمن (1994): تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي لعلوم الأمنية، المركز العربي لدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية.
- 5- البكري ، ثامر (2009): الاتصالات الترويجية والتسويق ، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 6- الخطيب، أحمد (2009): الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1 ، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن.
- 7- الخياط ، ماجد محمد (2011): أساليب البحث العلمي " ، ط1 ، دار الرياء للنشر، الأردن.
- 8- السردى ، محمد الديس (2011): الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات . ط1، دار الرياء للنشر ، الأردن
- 9- السلمي، علي (2002): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر ، مصر .
- 10- الشربيني، عبد الفتاح (1987): امتناع التنظيمي وتغوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المؤسسة العربية لعلوم الأمنية ، عمان ، الأردن.
- 11- الصيرفي، محمد (2007): وظائف المدير العام، الجزء 2 ، دار الكتاب القانوني لنشر و التوزيع، القاهرة، مصر .
- 12- الطاهر، نعيم ابراهيم (2011): الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط1 ، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن.
- 13- العطروزي، محمد فهمي (1960): العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ، ط1، عالم الكتب، القاهرة ، مصر .
- 14- القريوتي ، محمد قاسم (2009): السلوك التنظيمي : دراسة المسوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، ط5، دار وائل للنشر ، الأردن.

- 15- الغريوني، محمد الفاسم (2001): مبادئ الإدارة النظرية والتعميمات والوظائف، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- المداوكة، أحمد نافع والحلايقة، محمد عزت (2010) : المهاريم الحديثة في عالم الإدارة ط 1، دار إثراء للنشر، الأردن .
- 17- نوسوي، نسيان كافم (2012): الإدارة لمحات معاصرة ، الأوراق للنشر، الأردن .
- 18- النواصرة ، أحمد (2010) : الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق ، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 19- بوعطيف ، جلال الدين (2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على العمال المنغلذين لمؤسسة سونلغاز عتاة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة.
- 20- درة، عبد الباربي إبراهيم (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المؤسسة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر .
- 21- راوية، حسن (2000): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية.
- 22- سلطان ، محمد سعيد (1993): إدارة الموارد البشرية ، ط 4، الدار الجامعية، لبنان .
- 23- شريف، فؤاد (1967) : نظام الاتصال وعملية الإدارة، ط 2، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر
- 24- شيحا ، إبراهيم عبد العزيز (1993): أصول الإدارة العامة ، منشأ معارف ، الإسكندرية ، مصر
- 25- صادق ، سميرة ومولاهم كاميليا (2009): دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آكلي محمد أوحاج ، البويرة.
- 26- عاشور، أحمد صفر (1986): إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التحليلي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية.
- 27- عباس، علي (2008): أساسيات في علم الإدارة ، ط 1، دار المسيرة للنشر ، الأردن .
- 28- عفتة، محمود يوسف (2010): إدارة المؤسسات الدولية ، ط 1، دار البداية للنشر ، الأردن.
- 29 - عليان، رنجي مصطفى (1999): وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، الطبعة 1، دار الصفاء ، الأردن
- 30- فرج ، شعبان (2009): الاتصالات الإدارية ، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن.

- 31- فاسيمي ، ناصر (2011): الاتصال في المؤسسة ،دراسة نظرية وتطبيقية؛ ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 32- ماريون، هاييتز (ب.س): إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ؛ مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- 33- محمود، منال طلعت (2001): مدخل إلى علم الاتصال؛ المكتب الجامعي الحديث، مصر .
- 34- مزبان، محمد (1998): الاتصال المؤسسي الأنواع والانتهاض ،حوليات جامعة الجزائر، الجزء الأول؛ العدد 11 ، دار الحكمة، الجزائر .
- 35- مهدي، مجير (1994): الأمانة في الأداء ، مكتبة الخدمات الحديثة للطباعة والنشر، جدة، السعودية.
- 36- هامر، مايكل (1999): نتائج إعادة الهندسة ، دار الأفاق، الرياض، السعودية.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- جامعة محمد بوضياف المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

تخصص : اتصال

استمارة معلومات

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي العزيز أختي العزيزة يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لغرض إنجاز مذكرة التيسات
الموسومة بـ " الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي " لعامين في مؤسسة حضنة حبيب
بالمسيلة.

لذلك نضع بين أيديكم هذه الاستبيان والذي صمم لتتوصل على بعض البيانات المتعلقة بأهداف البحث
علما بأن جميع معلوماتكم تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم منا جزيل
الشكر.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة .

المعلومات الشخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي : مهندس ☐ ماستر ☐ تيساتس ☐ تقني سامي ☐

ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ مستوى أقل ☐

3- الوظيفة : إطار ☐ رئيس مصنعة ☐ عامل في وحدة الإنتاج ☐

4- عدد سنوات العمل :

المحور الأول : واقع الاتصال داخل المؤسسة

1- هل تتصل بإدارة مؤسستك ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

2- تتصل بإدارة المؤسسة من أجل :

نقل شكاوي ☐ تقديم مقترحات لتحسين العمل ☐ تبليغ بمستجدات وقرارات ☐

تنقي معلومات وتوجيهات من الإدارة بخصوص العمل ☐

3- هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق

المسؤول المباشر ☐ الزملاء في العمل ☐ الإعلانات في المؤسسة ☐

4- هل تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

5- هل يتصل بك مديرك أثناء العمل ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

6- هل تتصل بزملائك الآخرين من أجل مناقشة طريقة العمل ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

7- هل يوجهك مسؤولك حول تنظيم عملك وأداء مهامك ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

8- هل تؤخذ اقتراحاتك ووجهات نظرك بعين الاعتبار لدى مسؤولك في المؤسسة ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

المحور الثاني : وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

1- ما هي الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا في مؤسستك

الشفوية ☐ الكتابية ☐ الالكترونية ☐

2- ما هي الوسيلة الاتصالية الكتابية الأكثر استعمالا داخل المؤسسة ؟

إعلانات حائطية ☐ رسائل إدارية ☐ تقارير إدارية ☐

3- في نظرك ما هي مميزات استخدام الاتصال الكتابي في مؤسستك ؟

☐ ☐

تتيح إمكانية الرجوع إليها في أي وقت توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة

4- ما هي الوسيلة الاتصالية الشفوية الأكثر استعمالا داخل المؤسسة ؟

اجتماعات ☐ مكالمات هاتفية ☐ الاتصال الشفوي المباشر ☐

5- في نظرك ما هي مميزات استخدام الاتصال الشفوي في مؤسستك ؟

تسمح لك بالتعبير عن مشاعرك ☐ تخلق تفاعلا بينك وبين زملائك ☐ تحافظ على سرية المعلومات ☐

6- هل تعتمد على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل مؤسستك ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ، فما هي الوسائل المستخدمة ؟

الانترنت ☐ البريد الإلكتروني ☐ مواقع التواصل الاجتماعي ☐

7- في نظرك ما هي مميزات استخدام الاتصال الإلكتروني في مؤسستك ؟

السرعة في نقل المعلومات ☐ تختصر المسافات ☐ سهلة وغير مكلفة ☐

المحور الثالث : تأثير الاتصال الداخلي على الأداء

1- عندما تتلقى المعلومات الإدارية في وقتها تؤدي عملك بسرعة. دائما ☐ حيانا ☐

2- قنوات الاتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن .

نعم ☐ لا ☐

3- يوفر الاتصال الداخلي المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملون في إنجاز العمل .

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

4- يعزز الاتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع إنتاجية العمل .

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

5- للاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات .

نعم ☐ لا ☐

6- الاتصال داخل المؤسسة يساهم في الرفع من جودة العمل .

نعم ☐ لا ☐

7- الاتصال الداخلي بمؤسستكم يساعد المسؤول على اتخاذ القرارات الصائبة .

نعم ☐ لا ☐

8- إشراك الموظفين في صنع القرار يساعد على زيادة فاعليتهم .

نعم ☐ لا ☐

9- عندما تتلقى المعلومات بشكل مباشر يؤثر ذلك على فاعليتك في أداء مهامك ؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء جيد ؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل ترى أن الاتصال بين الرئيس والمؤوسين في المؤسسة هو السبب الرئيسي في تحسن الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل تشعر بالرضا عن العمل الذي تقوم به ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ، فما هي الأسباب التي تدفعك لذلك ؟

حب المهنة ☐ وجود تحفيزات مادية ☐ وجود تحفيزات معنوية ☐ وجود علاقات حسنة في العمل ☐

13- هل التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية يساهم في تحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

فهرس الموضوعات	
شكر وعرفان	
للملخص باللغة العربية والانجليزية	
مقدمة	
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
8	1- إشكالية الدراسة
9	2- فرضيات الدراسة
9	3- أسباب اختيار الموضوع
9	4- أهداف الدراسة
10	5- أهمية الدراسة
11	6- منهج الدراسة
11	7- أدوات الدراسة
12	8- مجتمع الدراسة وعييتها
16	9- تحديد المفاهيم
16	10- الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإطار النظري	
	أولا : الاتصال الداخلي في المؤسسة
21	1- مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة
21	2- أشكال الاتصالات الداخلية

22	2-1- الاتصال الرسمي
25	2-2- الاتصال غير الرسمي
26	3- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة
27	4- وظائف الاتصال داخل المؤسسة
28	5- أهداف الاتصال الداخلي
29	6- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
	ثانيا : الأداء الوظيفي
32	1- مفهوم الأداء الوظيفي
32	2- عناصر الأداء الوظيفي
33	3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
35	4- طرق تحسين الأداء الوظيفي
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي	
38-56	1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان
56	2- النتيجة العامة
58	3- توصيات و اقتراحات الدراسة
	مخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال	
13	الشكل رقم (8-1) يمثل توزيع أفراد العينة على فئات
14	الشكل رقم (8-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
15	الشكل رقم (8-3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
39	الشكل رقم (1-1-2) والذي يمثل الأسباب التي تدفع بالعمان في مؤسسة حفنة حليب بالاتصال بالإدارة
40	الشكل رقم (1-1-3) يبين مصدر تلقي المعلومة
41	الشكل رقم (1-1-6) والذي يمثل وجود اتصال بالزملاء في العمل من عدمه
43	الشكل رقم (1-2-1) يوضح نوع الوسائل للاتصال الأكثر استعمالاً في مؤسسة حفنة حليب بالمسيلة
44	الشكل رقم (1-2-2) يوضح وسائل الاتصال المكتوبة المعتمد عليها داخل مؤسسة حفنة حليب بالمسيلة
46	الشكل رقم (1-2-4) يوضح وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها الموظفون داخل مؤسسة حفنة حليب بالمسيلة
47	الشكل رقم (1-2-6) يبين الوسائل الإلكترونية المستخدمة داخل المؤسسة.
50	الشكل رقم (1-3-2) يوضح قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة والمساعدة على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن.
52	الشكل رقم (1-3-5) يوضح مساهمة الاتصال داخل المؤسسة في الرفع من جودة العمل
55	الشكل رقم (1-3-12) الذي يوضح السبب وراء تعوثرهم بالرضا في الوظائف التي يشغلونها

فهرس الجدول	
12	الجدول رقم (8-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب توظيفه في المؤسسة
13	الجدول رقم (8-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
14	الجدول رقم (8-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
15	الجدول رقم (8-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة
38	جدول رقم (1-1-1) يوضح مدى اتصال العمال بالإدارة
38	جدول رقم (1-1-2) يبين الغرض من الاتصال بالإدارة من طرف الموظفين
39	الجدول رقم (1-1-3) يبين مصدر تلقي المعلومة
40	الجدول رقم (1-1-4) يبين ما إذا كانت المعلومة تصل في الوقت المناسب
41	الجدول رقم (1-1-5) يبين ما إذا كان هناك اتصال مع المدير أثناء العمل
41	الجدول رقم (1-1-6) يبين ما إذا كان هناك اتصال مع الزملاء من أجل مناقشة العمل
42	الجدول رقم (1-1-7) يبين ما إذا كان العمال يتلقون توجيهات حول تنظيم عملهم وأداء مهامهم من طرف مسؤولين عنهم .
42	الجدول رقم (1-1-8) يبين ما إذا كانت اقتراحات ووجهات نظر الموظف تؤخذ بعين الاعتبار لدى مسؤوليه في المؤسسة.
42	جدول رقم (1-2-1) يوضح نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في مؤسسة حفصة حليب بالمسيلة
44	جدول رقم (1-2-2) يوضح وسائل الاتصال الكتابية المعتمد عليها داخل مؤسسة حفصة حليب بالمسيلة
45	جدول رقم (1-2-3) يوضح إيجابيات استخدام وسائل الاتصال لكتابية داخل مؤسسة حفصة حليب بالمسيلة
45	جدول رقم (1-2-4) يوضح وسائل الاتصال الشفهية التي يستخدمها الموظفون داخل مؤسسة حفصة حليب بالمسيلة
46	جدول رقم (1-2-5) يوضح إيجابيات استخدام وسائل الاتصال الشفهية داخل مؤسسة حفصة حليب بالمسيلة

47	جدول رقم (1-2-6) يوضح ما إذا كان الموظفون يعتمدون على الوسائل الإلكترونية للاتصال داخل مؤسستهم
48	جدول رقم (1-2-7) يوضح مميزات استخدام الوسائل الإلكترونية داخل مؤسسة حكومية حليب بالمسيلة
49	جدول رقم (1-3-1) يوضح ما إذا كان تلقي المعلومات الإدارية في وقتها يؤدي إلى أداء العمل بسرعة
49	جدول رقم (1-3-2) يوضح قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة والمساعدة على تنسيق المعلومات الضرورية لأداء العمل.
50	جدول رقم (1-3-3) يوضح ما إذا كان الاتصال الداخلي يوفر المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملون في إنجازه العمل
51	جدول رقم (1-3-4) يوضح ما إذا كان الاتصال يعزز روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع إنتاجية العمل
51	جدول رقم (1-3-5) يوضح ما إذا كان للاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات .
52	جدول رقم (1-3-7) يوضح ما إذا كان الاتصال الداخلي بالمؤسسة يساعد المسؤول على اتخاذ القرارات الصائبة .
53	جدول رقم (1-3-8) يوضح ما إذا كان إشراك الموظفين في صنع القرار يساعد على زيادة فاعليتهم
53	جدول رقم (1-3-9) يوضح ما إذا كان تلقي المعلومات بشكل مباشر يؤثر على أداء المهام
53	جدول رقم (1-3-10) يوضح ما إذا كانت التوجيهات والتعليمات من طرف المسؤول تساعد في تقديم أداء جيد من قبل الموظفين
54	جدول رقم (1-3-11) يوضح وجهة نظر الموظفين حول أهمية الاتصال بين الرئيس ومندوبيه في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء
54	جدول رقم (1-3-12) يوضح ما إذا كان أفراد العينة المدروسة يشعرون بالرضا في العمل .
56	جدول رقم (1-3-13) يوضح ما إذا كان التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية يساهم في تحقيق جودة المخطوبة في إنجاز العمل