

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال



موضوع المذكرة :

دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية

- دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال

من إعداد الطلبة :

إشراف الأستاذ :

● غزال عبد الرزاق

● خنوف عيسى

● مهدي رانية

● منوزي فريدة

● جغاطي صارة

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة على المصطفى - صلى الله عليه وسلم -

أما بعد:

أود أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما المولى

عز وجل:

"وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما

أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما، واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني

ارحمهما كما مر بياني صغيرا" - الإسراء (23-24).

إلى أمي التي حملتني وهنا على وهن وغمرتني بجنانها ولم تنساني بدعائها، إلى أمي الحنون الغالية.

إلى أبي الذي ساندني طيلة حياتي الدراسية والذي كان دعما لي

ماديا ومعنويا، فإلى كلاهما أهدي عملي هذا وشكرا لكما ألف شكر.

إلى كل أفراد العائلة وعائلة مهدي وإلى كل الأهل والأقارب بدون استثناء.

ونرملائي في الدراسة.





الحمد لله رب العالمين والصلاة على اشرف المرسلين وخاتم الأنبياء
محمد صلى الله عليه وسلم.

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لانجازنا هذا العمل المتواضع
فهو جلا وعلا أحق بالشكر سبحانه وتعالى .

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب هذا الفصل لأصحابه وأخص بالذكر أستاذنا
"عبد الرزاق غزال" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيّمة ومنحنا الكثير من وقته
فله جزيل الشكر والعرفان باجتهاد .

ولا ننسى أن نشكر كل موظفي المؤسسة الإدارية
"بلدية حمام الضلعة بالمسييلة"

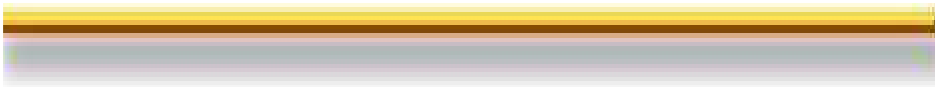
على حسن استقبالهم وتعاونهم وتزويدهم لنا لكل ما احتجنا من
معلومات عن البلدية

إلى من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد
ولو بابتسامة أو كلمة طيبة.

مقدمة



مقدمة



مقدمة :

يعتبر الاتصال أداة إجتماعية تتم من خلالها التفاهم والتحاور بين الأفراد والجماعات في المنظمة، والاتصال وسيلة رئيسية من وسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات.

فالاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة خاصة في وضعنا الراهن المتميز بسرعة وتطور المستمر وتدفق السريع للمعلومات ، فنقل هذه الأخيرة بين أفراد المؤسسة يعتبر من الضروريات الجوهرية لسيرورة نجاح المؤسسات.

فالاتصال الداخلي أصبح يثير اهتمام العمال في ما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات وتعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشكلاتهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة ، فاتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات ، كما يساعد على خلق جو تحفيزي للعمال مما يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، حيث تسعى المؤسسة إلى الإلمام بكل ما يخص العاملين والذي يساهم في تحفيز المواطنين وزيادة رغبت في أداء العمل.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة دراسة "الاتصال الداخلي ودوره في التحفيز أداء العاملين" ، حيث تشكل هذه الدراسة من مقدمه ثلاثة جوانب : منهجي ، نظري ، والجانب التطبيقي ، إضافة إلى الخاتمة ، حيث قمنا في الجانب المنهجي بتحديد إشكالية الدراسة ، أسبابها ، أهدافها ، أهميتها .

كما عرضنا المنهجية المتبعة في الدراسة من حيث المنهج والأدوات جمع البيانات و العينة المختارة إلى جانب مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت دور الاتصال في تحفيز أداء العاملين.

وتناولت الإطار النظري فصلين هما كتالي

تعرضنا في الفصل الأول مدخل إلى اتصال داخلي حيث تناولنا فيه ماهية الاتصال الداخلي مفهومه أهميته أهدافه وأيضاً من البعد الإداري للاتصال الداخلي حيث عرضنا فيه الاتصال الرسمي والغير رسمي.

وأيضاً أساليب شبكات الاتصال الداخلي وأيضاً وسائل ومعوقات الاتصال الداخلي ، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد قمنا بالتفصيل أكثر في ما يخص الأداء الوظيفي عرضنا في ماهية الأداء الوظيفي من تعريفه أهميته أنواعه وأيضاً محددات و عملية تقييم الأداء الوظيفي وأيضاً دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين من مفهوم تحفيز أداء العاملين، والاتصال الداخلي الفعال في تحفيز أداء العاملين.

مقدمة

بينما اشتمل الجانب التطبيقي للدراسة علي فصل فصل واحد تناولنا فيه تحليل وتفسير إجابات المبحوثين حول محور الاستمارة التي تضمنت البيانات الشخصية في المحور الأول تضمن طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة والمحور الثاني كان بعنوان وسائل الاتصال الداخلي المحور الثالث تضمن علاقة الاتصال الداخلي بتحفيز الأداء الوظيفي.

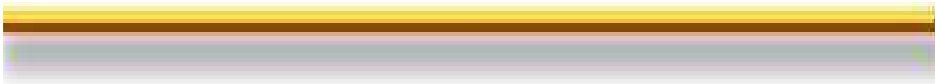


الفصل التمهيدي



الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- منهج الدراسة
- 5- مجتمع العينة
- 6- أدوات جمع البيانات



الفصل التمهيدي : الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية :

بعد الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة ، حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر أمر ضروري جدا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بها، فالإتصال يعتبر من أهم وأبرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها وإشكالاتها، ويتم هذا في طريق تبادل الرسائل في شكل معلومات و آراء وأفكار ومشاعر عبر مختلف الوسائل الاتصالية سواء كانت الإتصال خارجيا قائما بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، أو الإتصال الداخلي بين مختلف الأفراد العاملين داخل المؤسسة هذا الأخير يعتبر أساس العلاقات المهنية بالمؤسسة، ذلك انه يوظف الربط بين أعضائها بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار ،وينبثق عن هذا الإتصال اتصال رسمي خاضع للقواعد والقوانين النظامية للمؤسسة، و الإتصال الغير رسمي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال، والجدير بالذكر أن الإتصال الداخلي أسسا وقواعد، أي أنه يخضع لمعايير علمية وعملية يجب على العاملين بالمؤسسة أخذها بعين الاعتبار لضمان سير عملية الإتصال بها عليه، ونذكر منها مثلا احترام السلم الإداري بمعنى التسلسل الإداري، ويتجسد ذلك من خلال انسياب الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا للسياسة التي تشهدها المؤسسة التي يطبقها الموظفون.

فالموظف هو الدعامة الحقيقية التي تشتد إليها المؤسسة، حيث يمثل هذا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام ،فمستوى الأداء الوظيفي يتحدد هو الآخر بمعرفة الجهد والقدرات لدى الموظفين مع إدراكهم لإعمالهم المنسوبة إليهم وبما أن الأداء المرتبط بالموظف في حد ذاته فإن المؤسسة تحاول أن تصب جل مجهودها وتسخر مختلف وسائلها من أجل تحفيز هذا الأداء، حيث تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يمتلكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به ، من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة إنتاجية ، فعلى المؤسسات إتباع أنجع الطرق والسياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والحفاظة على بقائها واستمرارها.نحة

وباعتبار هذه المؤسسات أنظمة اجتماعية تحوي أفراد وأهداف واتجاهات ودوافع مشتركة فقد لا تتناسق بدون وجود الاتصالات داخلية تؤثر فيها بجزئية عن طريق تبادل الرسائل والمعاني بين أي شبكة في حد ذاتها كما يفترض أن يكون الهدف الرئيسي للإتصال الداخلي رابطا مهما يتحكم في تحفيز أداء الموظفين لتحقيق الانسجام و التوافق بين أجزائها داخليا وخارجيا لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

انطلاقاً من أهمية المؤسسة الإدارية وخصوصيتها ارتأينا دراسة أهمية الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز الأداء الوظيفي في هذا النوع من المؤسسات من خلال عينة من المؤسسات الإدارية في بلدية المسيلة كنموذج لهذه الدراسة والتي يطرح فيها التساؤل الرئيسي كالتالي:

هل يلعب الاتصال الداخلي دوراً فعالاً في تحفيز الأداء الوظيفي في المؤسسات إدارية ممثلة في بلدية حمام الضلعة.

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية كالتالي :

ما طبيعة الاتصال الداخلي للأساتذة في بلدية حمام الضلعة

ما هي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسات بلدية حمام الضلعة

هل هناك علاقة بين نمط الاتصال الداخلي في المؤسسة وبين تحفيز الأداء الوظيفي بها؟

2- أسباب اختيار الموضوع

❖ الأسباب الذاتية:

- اختيار الخبرات النظرية المكتسبة في مجال الاتصال والعلاقات العامة وإسقاطها على الواقع الاتصالي في المؤسسات الإدارية.
- الميل والرغبة في دراسة الموضوع خاصة وأنه يصب في مجال الدراسة.

❖ الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع ويظهر ذلك في خلال معرفة دور وأهمية الاتصال في المؤسسة مهما تنوع نشاطها.
- نقص الأبحاث والدراسات المرتبطة بهذا الموضوع خاصة في ما يخص علاقة الاتصال الداخلي وتحفيز الأداء الوظيفي.
- إهمال بعض المؤسسات الاهتمام بالاتصال الداخلي بالرغم من أهميته في تحفيز سير المؤسسات.

3- أهداف دراسة:

- الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحفيز الأداء الوظيفي بالمؤسسة الإدارية.
- معرفه نمط الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن العلاقة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة و بين التحفيز الأداء الوظيفي بها.
- التعرف على مدى مساهمة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في تحفيز الأداء الوظيفي بها.

4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة موضوع "الاتصال الداخلي في تحفيز أداء الموظفين بالمؤسسة الإدارية" في الموضوع في حد ذاته و أهمية المتغيرات المرتبطة به حيث أن الاتصال الداخلي يمكن من تسيير المؤسسة وعمل على نجاح وتحقيق أهدافها فهو يعمل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتدعيم مشاريع المؤسسة كذلك يعد من أهم و ابرز العوامل التي تساعد على التحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها.

أما فيما يخص متغير تحفيز أداء الموظفين في المؤسسات فهو يهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة المؤسسة وبطبيعة الحال هذه الأخيرة إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية و يظهر هذا من خلال الأداء الجيد والمتميز من طرف الموظفين داخل المؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على مردودية و إنتاجية المؤسسة و بما يعزز لتحقيق أهدافها لزيادة قدرتها على رفع مستوى العمل وتنظيمه.

تعتبر هذه الدراسة حول هذا الموضوع إضافة من اجل إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات فهي خلال البيانات والمعلومات ودراسات والحقائق والمعارف الجديدة والحديثة يتمكن الباحث من الإجابة على التساؤلات هذه الدراسة.

5-1/الاتصال الداخلي:

أ. الاتصال:

- لغة: "كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني comunicacion وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة common أي شائعا ومألوفاً"¹.
- اصطلاحاً: "هو العلمية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات والمعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما"².
- ركز هذا المفهوم على مدى أهمية المعلومات والمعارف في العملية الاتصالية وطريقة انتقالها بين الأفراد "هو عمليه تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما"³.
- أشار هذا المفهوم إلى أن الاتصال عملية تفاعلية تبادلية بين المرسل والمستقبل أو العكس عبر قناة اتصالية معينة.
- " هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات والمهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر أو من فرد إلى جماعة أو من جماعة إلى جماعة"⁴.
- يشير هذا المفهوم إلى أن الاتصال يعمل على نقل محتوى الرسالة مهما اختلفت المعلومات التي تحتويها من المرسل أي مصدر الرسالة إلى المستقبل.
- " وهو عملية مستمرة تتضمن قيام احد الأطراف بتحويل الأفكار والمعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى آخر"⁵.

1. محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2011، ص 09

2. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج ، الاتصال ووسائل الإعلام ، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2011 ، ص 11

3. مي العبدى الله السنو ، الاتصال في عصر العولمة ، ط 2 ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، 2012، ص 23

4. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج ، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر ، الاردن 2011 ، ص 12

5. احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، 2009، ص 16

- يشير هذا التعريف إلى أن العملية الاتصالية عملية ديناميكية وتفاعلية مستمرة وإبراز أهم العناصر الاتصالية المرسل ، الرسالة ، المرسل إليه ، الوسيلة.

ب. الاتصال الداخلي:

" هو جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها"¹.

- ركز هذا التعريف على مختلف أنواع الاتصال التي تتم داخل المنظمة بين مختلف عناصرها.

" يعني انتقال المعلومات وانسيابها من أهم آراء ومشاعر واتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال والاتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك و التوفيق بين هؤلاء وأولئك"².

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

" عرفه إبراهيم عرقوب 1933 : "انه عبارة عن اتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"³.

- ركز هذا التعريف أكثر على أ

أشكال الاتصال الداخلي بالمؤسسة ومدى مساهمته في أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال تدعيم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

✓ إجرائياً: في التعريف الإجرائي ارتأينا إلى تبني تعريف

ناصر القاسمي : "عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي والهرمي في شكل تعليمات وأوامر و شروحات لطرق الأداء و معلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة"⁴.

1 . حسن محمد إبراهيم ، محمد حسنين العجمي ، الإدارة التربوية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص127 .

2 . فتحي محمد موسى ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية ، دار زهراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ط179 .

3 . فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، إشهار ، علاقات عامة ، علاقات مع الصحافة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر 2003 ، ص28 .

4 . ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، دط ، ديوان المطبوعات ، الجزائر 2011 ، ص 10 .

5- 2 / الأداء الوظيفي :

أ. الأداء :

■ لغة:

" أدى الشيء: أي أصله و الاسم أدى وأدى دينه تأديته قضاة المقصود هنا من الأداء هو القضاء الأمر والأداء اللغوي formance verbal ويعني قدرة الفرد على الأداء اللغوي الصحيح"¹.

■ اصطلاحا:

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

- ركز هذا المفهوم على السلوك الذي يقوم به الفرد بهدف معين من خلال تأديته لعمل ما .
- عرفه نيكولاس : " إنتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو نشاط إما انتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"³.

- يشير هذا المفهوم إلى أن الأداء هو تفاعل بين سلوك الفرد و الانجاز أي نتائج السلوك الذي يقوم به الفرد .

ب. الأداء الوظيفي :

■ اصطلاحا :

" القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب"⁴.

- يشير هذا التعريف إلى أن الأداء الوظيفي مرتبط أساسا بالوظيفة والمسؤولية التي تمنحه المنظمة.
" هو كل الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤوليته التي يصطلح بتنفيذها في الوحدات التنظيمية وصولا لتحقيق أهداف الوحدة تنظيمية"⁵.

1 . محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر 2003 ، ص 154.

2 . مدحت أبو نصر الإداري المتميز ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر ، ص 66 .

3 . إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ، ط1 جريد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 105 .

4 . مدحت أبو نصر ، المرجع نفسه ، ص 66 .

5 . نعيم إبراهيم الطاهر ، الإدارة الإستراتيجية المفهوم ، الأهمية،التحديات، ط1 ، جدار للكاتب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان 2009 ، ص 179

- ركز هذا التعريف على أن الموظفون يقومون بالمهام الموكلة لهم بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

" هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بوظيفته ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"¹.

- يشير هذا المفهوم إلى أن الأداء الوظيفي يتعلق بالموظف وما تسطره المنظمة من أعمال وتكلفه بها لتحقيق أهدافها .

▪ إجرائيا : بالنسبة للتعريف الإجرائي تبينا التعريف التالي:

عرفه eccls " انه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها "².

3-5/ تحفيز أداء العاملين :

رفع مستوى الأداء لدى العاملين من اجل خلق بيئة عمل و ما يجعل العاملين في مؤسسة ما متحضرين لأداء أفضل ما عندهم واجعل النفس العاملين في ظروف أخرى متحمسين حيث تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم .

و تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تسعى المؤسسة إلى الإلمام بكل ما يخص العاملين والذي يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة الرغبة في أداء العمل .

3-5/ المؤسسة :

▪ اصطلاحا :

عرفها لتروشي : " المؤسسة الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط "³.

- ركز هذا التعريف إلى أن المؤسسة على الجانب الخارجي للمؤسسة باعتبارها بنا ومحيط و محيط الموارد المادية والبشرية .

¹ . سعد بن مبارك الباردي، تطبيقات علم النفس، مهنة وتربية ، ط، دار الكتاب الجامعي للنشر، العين، الامارات العربية المتحدة ، 2011، ص136.

² . وائل محمد صبحي ادريسي ، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط1 ، دار وائل للنشر مصر ، 2009، ص38.

³ . ناصر داددي عدون ، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة ، دط، الجزائر، 1998، ص9.

كما تعرف بأنها : " الإطار الذي يجمع بين العاملين و الوسائل والإمكانيات التي بواسطتها يستطيع القيام بتنفيذ خطته "1.

■ إجرائيا :

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي :

المؤسسة هي المحيط والحيز الذي يضم كل من الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط الإدارية .

5-4/ المؤسسات العمومية الإدارية :

إن المؤسسات العمومية الإدارية هي عبارة عن مرافق عامة إدارية أو منظمات ذات النشاط الإداري مزودة بالشخصية المعنوية حيث ترتبط بالسلطات الإدارية وتخصصها في أهداف إدارية بطبيعتها تتمثل عادة في إدارة وتسيير مرفق عام وتقديم الخدمات العامة اللازمة لإشباع الحاجات العامة .
يمكن اعتبار هذه المؤسسات إحدى صور المرافق العامة التقليدية هذا النوع من المؤسسات يتميز بعنصرين هما :

أ: طبيعة النشاط: المؤسسة العامة الإدارية تقوم على نشاطات ذات طبيعة إدارية أو خدمية مجانية أو شبه مجانية .

ب: الوسائل المستخدمة : تتمثل الوسائل في استخدامها امتيازات السلطة أو امتيازات القانون العام مثل إصدار أوامر وقرارات ملزمة للأفراد دون رضاهم قد تمنحهم حقا وكثيرا ما تضع عليهم واجبات وتكاليف .

ومن أمثلة المؤسسات العمومية الإدارية في النظام الإداري الجزائري المكتبة الوطنية المدرسة الوطنية للإدارة الوكالة الوطنية للآثار وحماية المعالم والنصب التاريخية وتخضع المؤسسات العمومية الإدارية في عملها ونظامها القانوني للقانون الإداري كله وتخضع منازعتها القضائية جهات القضاء الإداري المختص².

1 . محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، ط7 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011 ، ص 124 .

2 . محمد رفعت عبد الوهاب ، مبادئ وأحكام القانون الإداري ، منشورات الجبلي الحقوقية ، ص284 .

16/ الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

قادري محمد - الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مؤسسة الحذف بمغنية
- مذكرة ماجستير في علوم التسيير - جامعه تلمسان 2009-2010 .
تناول الباحث في إشكالية الدراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي و أهمية العملية الاتصالية في المؤسسة.

توصل الباحث إلى طرح السؤال التالي :

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

✓ ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟

✓ ما هي أهم التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

✓ ما تأثير تكنولوجيا الاتصال على تسيير المؤسسة؟

✓ بماذا تضع المؤسسة في مخططها إستراتيجية الاتصالية؟

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي :

- يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص له أهمية بالغة ماله من تأثير مباشر وينجم عنه وضع إستراتيجية الاتصالية .

- إن استعمال تقنيات الاتصال خاصة التكنولوجيا لها تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء إستراتيجيه 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 الحذف المنزلي حيث بلغ عددهم 435 عامل أما العينة المدروسة تمثلت في 87 عامل تم اختيارهم بنسبه 20% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة .

كما يعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميدان على استبيان أي أجراه مع عدد من العمال إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال مدة البحث الميداني .

وثاني مجاله الدراسي : بالنسبة للمكاني : مؤسسة الحذف المنزلي التافنة بمغنية الجزائر

أما المجال الزمني : أجريت هذه الدراسة في عام 2010

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في :

- إن الاتصال الداخلي يمثل 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 المهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل من أجل تحصيل أحسن أوضاع .

- تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة لاستطاعتها إحداث تغيير نوعي وحذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهورها .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور الاتصال الداخلي ولكنها تختلف عن الدراسة التي نحن بصددتها كونها ركزت على أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة بشكل عام ولم تهتم بدور الاتصال الداخلي في تحفيز الأداء في تحفيز الأداء الوظيفي بالمؤسسة فضلا الاختلاف بين دراستين من حيث الأهداف و المجال المكاني والزمني التي تمت فيه الدراسة .

وقد استفدنا من الدراسة من حيث الخطة التي اعتمدها الباحث في توظيف المعلومات بخصوص الجانب النظري للاتصال الداخلي بالمؤسسة .

الدراسة الثانية :

قبائلي حياة : إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات -مذكرة

ماجستير في علوم التسيير - جامعه تلمسان 2017

تطرق إشكالية البحث إلى نشأة الاتصال وتطوره ثم تناولت أهمية الاتصال الداخلي كعنصر هام لممارسة العملية الإدارية ثم تحدثت عن المنظمات الجزائرية بمختلف أشكالها وأحجامها وربطها بالاتصال الداخلي وكان التساؤل الرئيسي كالآتي :

✓ ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

وتفرعت عنه أسئلة فرعية كالآتي :

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

✓ ما هو المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي؟

✓ ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟

وقد صاغت الباحثة فرضيات الدراسة كالتالي :

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

تعتبر لإستراتيجية الاتصال الداخلي عامل من عوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة .

- التنظيم المركزي أحد أهم العوامل المساهمة في الحد من الكفاءة الاتصال الداخلي في المنظمة الجزائرية .

- وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ومكانه الاتصال الداخلي في المنظمة و تأثير المتبادل بينهم .

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

وتسيير المنظمة .

- وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لشرح أهمية الاتصال الداخلي.

- أما بالنسبة لمجتمع البحث فقط تمثل في عمال الشركة الوطنية لإنجاز القنوات وكانت العينة العشوائية بلغت

50 عامل من إطارات و أعوان التحكم و أعوان تنفيذ .

- كما اعتمدت على المقابلة الشخصية مع المسؤول عن دائرة في الشركة أما الملاحظة اعتمدت عليها من

خلال الاطلاع على عدد من الوثائق الخاصة بالشركة كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في

الجانب الميداني .

- أما فيما يخص الجانب المكاني والزمني أجريت الدراسة في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات الجزائر وقد دامت

إنجاز هذه الدراسة خمسة أشهر .

- توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

- نقص الكفاءات الشابة وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة

بالنسبة لمشاكل الاتصال فكل جزء في هذه المنظمة يقوم بحل مشاكله فقط.

- إستراتيجية الاتصال ليس لها أهمية كأهمية الإستراتيجيات الأخرى حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لهذه

العملية .

بالنسبة لهذه الدراسة قد ركزت أكثر على الإستراتيجية الاتصال التي تعتبر مجموعة من مهارات

التسيير ووضع مختلفة الأشكال الاتصال الموجودة فيها من اجل تلبية أهداف المصلحة العامة أما فيما يخص

الدراسة التي نحن بصدددها فركزنا أكثر على الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز الأداء واختلقت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في صياغة الأهمية والأهداف و المجال المكاني والزماني لإجراء الدراسة. وقد استفدنا من هذه الدراسة من الجانب المفاهيمي فيما يخص الاتصال الداخلي

17/ منهج الدراسة :

يعرف المنهج العلمي للدراسة على انه " هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها.

وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"¹ .
فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعنى بدراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعتبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف ظاهرة مع بيان خصائصها أو تعبيراً كمياً يعطينا وصفاً رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر² .
وقد اخترنا هذا المنهج لان هذه الدراسة تحتاج أكثر للوصف و التحليل و الكشف عن العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وتحفيز الأداء الوظيفي فمن خلال هذا المنهج نستطيع رصد ومتابعة دقيقة لهذه العلاقة من خلال الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي بالمؤسسة الإدارية بمختلف أنواعه وأشكاله ووسائله من اجل تحفيز الأداء الموظفين لمهامهم الموكلة لهم وذلك في فترة زمنية محددة قصد الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره خاصة وان المنهج الوصفي يركز على ماهو كائن في الوصف و تفسير الظاهرة المدروسة .

18/ مجتمع العينة :

يعرف مجتمع العينة على أنه جميع العناصر والمفردات المشكلة ظاهره قيد الدراسة وهو جميع الوحدات التي يدرسها الباحث سواء كانت مفردات بشرية أو موارد إعلامية يمكن أن يكون محددًا أو غير محدد³ .

¹ . أحمد عارف عساف ، محمود الوادي ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية ، المفاهيم والادوات ، ط 1 ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2011 ، ص 104 .

² . إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج ، مناهج وطرق البحث العلمي ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 74

³ . رجي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، اساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق ، ط 5 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 154 .

ويتمثل مجتمع الدراسة التي نحن بصددتها بالمؤسسة الادارية لبلدية حمام الضلعة الإدارية وقد أخذنا عينة قصدية من المؤسسات الإدارية المتواجدة ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة كمرحلة أولى لتحديد مجتمع بحثنا وعينة القصد به هي " عينة يلجأ إليها الباحث عندما يتوفر لديه بيانات أو معلومات كاملة عن مجتمع العينة وخصائصه وصفاته وفي هذه الحالة يلجأ إلى اختيار عينة عمدية تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً وغالباً ما تعطي هذه الطريقة نتائج اقرب إلى النتائج التي يمكن الوصول إليها باستخدام العينات أخرى"¹.

واخترنا هذا النوع من العينة لصعوبة القيام بالدراسة في كل المؤسسات الإدارية بولاية المسيلة بما سيكلف ذلك من الوقت والجهد خصوصاً وأنا مرتبطون بجيز أماني محدد فضلاً عن إجراءات الإدارية التي يمر عليها كل باحث للحصول على ترخيص للدخول إلى هذه المؤسسات فخترنا بلدية حمام الضلعة لقربها من مقر الإقامة وسهولة الإجراءات الإدارية بها وكذا القدرة على التنقل المتواصل مع مفردات البحث في أي وقت.

وكون مجتمع بحثنا صغير هو ما يسمح لنا باختيار طريقة المسح الشامل وفقاً لمجتمع لدراسة فهو يندرج ضمن المفردات التي في استطاعتنا حصد حجمها كلي :

تعرف طريقة الحصر الشمال كمايلي: " أسلوب جمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع كما في الحال في التعدادات السكانية التي تقوم بها الدولة أو الإحصاءات اللازمة للبحوث المتابعة المتباعدة زمنياً يصعب هذه استخدام هذه الطريقة خلال فترات زمنية فريدة وذلك لما تتطلبه من أموال ومجهود إدارية ضمنية².

9/ أدوات جمع البيانات :

باعتبار هذه المرحلة من أهم المراحل التي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث لان قيمة البحث ونتائجها ذات صلة وثيقة بالأداة التي يستخدمها الباحث حتى يتمكن من تحقيق أهداف بحثه وبعد الاطلاع على بعض النماذج المختلفة في ميدان طرق جمع البيانات اعتمدنا في دراستنا على استبيان باعتباره " وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من أفراد يسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب"³.

- وقد اعتمدنا في بناء الاستبيان على الجانب النظري للبحث من خلال دراسته دراسة معمقة .

1 . محمد عوض العيادي ، اعداد وكتابة البحوث والوسائل الجامعية ، ط1 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2005، ص102 .
2 . كامل محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلاقات الانسانية والاجتماعية ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2006، ص30.
3 . ربحي مصطفى عليان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص.

- أما فيما يخص التصميم فقط 3 محاور + البيانات الشخصية :
- بالنسبة للبيانات الشخصية تمثلت في : (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية - الصفة)
- المحور الأول : طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة
احتوى على 5 أسئلة
- المحور الثاني : وسائل الاتصال الداخلي
احتوى على خمسة أسئلة
- المحور الثالث : علاقة الاتصال الداخلي بتحفيز الأداء الوظيفي
احتوى على سبعة أسئلة

10 / مجالات الدراسة :

1-10 / المجال المكاني :

- أجرين الدراسة في مؤسسات إدارية بلديه حمام الضلعة بولاية المسيلة

1-10 / المجال الزمني:

مرحلة اختيار الموضوع: بداية شهر جانفي

فصياغة إشكالية الدراسة : منتصف شهر جانفي

الجانب النظري : نهاية جانفي إلى منتصف أفريل

الجانب الميداني: أجرينا الدراسة الميدانية من 21 فيفري إلى 10 مارس 2018

أما توزيع الاستبيان كان من 1 ماي إلى 4 ماي 2018

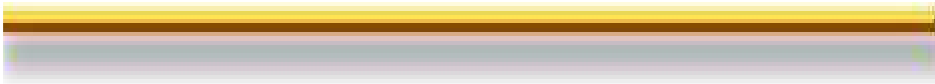
كتابة التقرير النهائي للدراسة 2018/05/15

الفصل الأول



مدخل إلى الاتصال الداخلي

- 1- ماهية الاتصال الداخلي
- 2- الأبعاد الإدارية للاتصال
- 3- أساليب وشبكات الاتصال
الداخلي
- 4- وسائل ومعوقات الاتصال
الداخلي



الفصل الأول : مدخل إلى الاتصال الداخلي

المبحث الأول : ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي

يمكن أن يعبر عنه بأنه الاتصال الإدارة العليا للمستويات الإدارية التي تليه داخل الهيكل التنظيمي ومن الممكن التعبير عنه بأنه الاتصال التنظيمي الذي يتم رأسياً وأفقياً داخل المنظمة¹. وكذلك هو الذي يتم بين الموظفين العاملين في المؤسسة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم ، أي يتم داخل المؤسسة سواء على شكل نازل (هابط) أي أو امر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل تنظيم.

- أو على شكل اتصال صاعد أي من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات أو ترقبات أو طلب إنجازات أو قد تكون على اتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤوس الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من اجل أهداف المنظمة وتحقيقها².

استخلاص تعريف الاتصال الداخلية :

هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها ، أو من الأدنى إلى الأعلى ، أو فيما بين عناصرها الوظيفية داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي³.

المطلب الثاني : أهمية الاتصال الداخلي

تبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط ، و بعملية إصدار القرارات - يمكن القول بشكل عام أن الاتصال بأية صورة كان رسمي وغير رسمي ، فهو على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة و يمكن توضيح الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي في المنظمة المؤسسات بما يلي :

¹ .أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة الاتصالات،المعلومات ، القرارات ، الإسكندرية -مصر، الناشر مؤسسة النشر الجامعة 2007،ص129.

² .محبوبي المنصورية ، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة الحميد بن باديس ، مستغانم 2016-2017،ص6-7.

³ .محبوبي منصورية ،مرجع سابق،ص7.

✓ الاتصال نشاط اجتماع إداري ونفسي داخل المؤسسة ، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم و الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها.

✓ تعد عملية الاتصال العمال ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي العاملين في المؤسسة.

✓ يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره¹.

فالاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس.

✓ يتم من خلال اتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة. مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها و تحقيق أهدافها.

- من هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في إطار المنظمة الإنسانية².

المطلب الثالث : أهداف الاتصال الداخلي

إن تحقيق أهداف المنظمة ، يتوقف على حسن وسلامة الاتصال الداخلي ، ووضوح قنواته، إذ هذا الأخير يساعد على القيام بما يلي :

✓ توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم ، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة ، أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

✓ تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم ، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير عمل ، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

✓ التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة ، بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.

✓ تحديد معايير ومؤشرات الأداء³.

✓ إصدار الأوامر والتعليمات.

1 .خليل محمد حسن الشماع ،ونضير كاضم محمود ،نظرية المنظمة ،ط1،الأردن ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2000،ص203.

2 . خليل محمد حسن الشماع ،ونضير كاضم محمود ،مرجع سابق ،ص204.

3 .صبرينة رماش ،الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،رسالة دكتوراه،جامعة منتوري قسنطينة ، ص2008-2009 ،ص139.

- ✓ تقييم الأداء وإنتاجية العامل.
- ✓ تعريف المشكلات وسبل علاجها.
- ✓ تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- ✓ تكوين العاملين وتنمية قدراتهم ، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مفاهيم أو مهارات جديدة ، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.
- ✓ تحفيز العاملين ، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية¹.

المبحث الثاني : الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي

يمكن النظر إلى الاتصال الداخلي للمؤسسة من حيث أبعاده الرئيسية كالاتصال الرسمي ويشمل الاتصال الصاعد والنازل الأفقي والقطري ، اتصال غير رسمي و سوف نلقي الضوء على كل نوع :

المطلب الأول : الاتصال الرسمي

أ. يمكن تعريفه على أنه عملية الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خيوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة.

بحيث يكون نظاما مرتبة بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة نزولا حتى أدنى مستويات الوظيفة².

ب. شروط الاتصالات الرسمية :

- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة.
- يجب أن يكون هناك خط إتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة.
- يجب أن يكون خط الاتصال كاملا بمعنى أن يمر خط الإتصال على جميع مراكز السلطة.
- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة.

¹ صبرينة رماش ، مرجع سابق ،ص140.

² باهي نسيبة ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية ،تخرج لنيل شهادة ماستر ،2015-2016،جامعة العربي بن المهدي ، أم البواقي ،ص28.

- إمكانية التحقق من كل الاتصالات ، بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يمثل فعلا مركز السلطة¹.

ج. أهداف الاتصالات الرسمية :

- نشر أهداف ومبادئ وقيم سياسات المنظمة.
- إبلاغ الأوامر والتعليمات 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 اتجاه المنظمة.
- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء.
- اطلاع العاملين على التغييرات المزمع إحداثها².

د. اتجاهات الاتصالات الرسمية :

الاتصال النازل (الهابط) : يتم هذا الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين فيكون المرسل هو (الرئيس ، مدير عام ، مدير تنفيذي)، في حين يكون المستقبل هو (المرؤوس ، رئيس القسمالخ) أو يكون المرسل رئيس القسم والمستقبل الأفراد العاملين.

- يمكن أن تتضمن الرسالة في هذا النوع (أوامر ، التعليمات ، مؤشرات ، توجهات سياقات عمل ، و أساليب ، تنظيم) وهي تعكس احد مبادئ التنظيم الأساسية ، و هو مبدأ التدرج الهرمي كما أنها تعبر عن السلطة الرسمية الآمرة .

الاتصال الصاعد : يتمثل هذا النوع من الاتصالات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى المستويات العليا توضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لرؤساء اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة ، اذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية وإن كان ذلك

¹ محمد الصهري ، وظائف المدير العام ، الجزء 2، دط، دار الكتاب القانوني للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007، ص508.

² محمد الصهري ، مرجع السابق ، ص509.

على حساب نوعية القرارات المتخذة ، من التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات التقارير التي يرفعها العاملون¹.

الاتصال الأفقي : هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (اتصال مدير المدرسة لمدير آخر ، أو المدرسين لبعضهم البعض) ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل ، تبادل المعلومات ، حل المشكلات و الإقلاق من حدة الصراعات والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين².

المطلب الثاني : الاتصال غير الرسمي

كما يشير اسمها فهي لا تتبع خطوط الاتصال الرسمي بالمؤسسة بل تخرج عليها لذلك فان الموظفون حسب هذه الاتصالات لا يصلون مع بعضهم من بعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة الاتصال الغير رسمي ظاهرة طبيعية وقد تكون صحية للمؤسسة ، فإنه لا بد من التأكد من أن قدرا من الاتصال الغير رسمي يظل ضروري حتى تزيد الكفاءة من خلال تقسيم العمل³.

خصائص الاتصالات غير رسمية:

- هذا نوع من الاتصال يتم بطريقة غير مرتبطة بتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر وينتشر داخل المنظمة ويصرف النظر عن الهيكل التنظيمي.
- إن كل فرد يمكنه أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع لذلك .
- تزداد عليه الاتصال غير الرسمي أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.
- تنتقل البيانات بصفة رسمية وأساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا⁴.
- يتميز بسرعة فائقة في نقل البيانات والمعلومات.

¹ .نبيل ذنون الضائع ، الإدارة مبادئ وأساسيات ، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر ، الأردن 2011 ،ص178.

² . نبيل ذنون الضائع ، مرجع سابق ،ص179.

³ . محبوبي المنصورية ، مرجع سابق ،ص13.

⁴ . باهي نسبية ،مرجع سابق ،ص30.

- إن حوالي 90 % من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي غير صحيحة.
- الأفراد في الاتصالات الغير رسمية يملون إلى النشاط عندما تتوفر لديهم أخبار جيدة.
- عدم القدرة والاستمرارية لفترات مقارنة بالاتصال الرسمي.
- يمكن الاستفادة من الاتصالات الغير رسمية في المؤسسة من خلال :
- معرفة الكيفية التي يعمل بها الاتصال غير رسمي داخل المنشأة حتى يمكن معالجتها الاستفادة منها.
- الإصغاء التام للاتصالات الغير رسمية ، و محاولة فهم المعاني التي تتضمنها تلك الاتصالات.
- محاولة اكتشاف قادة الاتصال غير الرسم بالحقائق حتى يتوفر لديها شيء مفيد تنقله بدلا من البيانات الضارة والشائعات¹.

المبحث الثالث : أساليب شبكة الاتصال الداخلي

المطلب الأول : أساليب الاتصال الداخلي

أ. الأسلوب الكتابة : يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد، وتشمل كل من المذكرات الداخلية والتقرير الرسمية.

ب. ايجابيات الأسلوب الكتابي:

- تتمثل الرسائل والمذكرات الداخلية ، والتقارير الرسمية وغيرها من المراسلات وثائق ، ومستندات دائمة تتضمن ماتم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ومن ناحية أخرى يمكن توثيق ما يتم من اتفاقيات ما بين المنظمة والجماعات الأخرى².
- يحفظ حقوق المنظمة ومصالحها ، ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي إلى اللجوء إلى المحاكم ، وكذلك توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظمة ، ويحدد المسؤولية المساءلة ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.
- يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فعالية من الاتصال الشفهي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة واشتملت على بيانات إحصائية من جداول رسومات وأشكال.....
- رسائل كتابيه تسمح للمستقبل قراءة الرسائل في الوقف المناسبة بسرعة مناسبة

¹ . باهي نسبية، مرجع سابق، ص31.

² . حسين حريم ، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الاعمال ، ط1، دار العمد للنشر ، عمان ، 2010، ط21.

- تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحاً ، وفعالية لأنها تتيح للمرسل وقتاً أطول لتخطيط رسالة وتنظيمها وكتابتها ومراجعتها كما تتيح للمستقبل وقتاً أطول لقراءة الرسالة بتمعن ، وإعادة قراءتها حتى يفهمها¹.

ج. الأسلوب الشفهي : يعتبر من أقدم أساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال ، وهذا النوع

يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير ، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي يتم بين الرئيس ومرؤوسيه و المناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات².

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

د. إيجابيات الأسلوب الشفهي :

- تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمه واتجاهاته حول أمر ما.
- يمكن أن تكون ذا تأثير أكبر على المستقبل من خلال استخدام أشكال الاتصال غير اللفظي مثل الصوت ، تعابير الوجه ، حركات العين.....
- تتيح للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في رسالة.
- تتيح للمرسل فوراً ردة فعل استجابة المستقبل الرسالة.
- أفضل من الأسلوب الكتابي في حين تطلب هدف الرسالة موضوعها التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المستقبل والمرسل.
- الأسلوب الشفهي هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أمي لا يقرأ ولا يكتب.
- الأسلوب الشفهي أفضل حينما تتضمن رسالة معلومات ذات طبيعة سرية³.

1 . حسين حريم ، مرجع سابق ، ط22.

2 . محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة للقيادة ، والتنمية البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2008، ص275.

3 . محمد حسين العجمي ، مرجع سابق ، ص276.

هـ. الأسلوب الإلكتروني : أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها ، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها ، ويحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار في ما بينهم¹.

إيجابيات الأسلوب الإلكتروني :

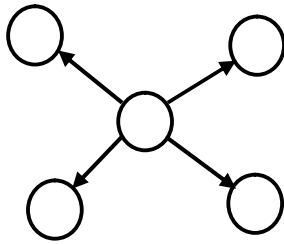
- تسمح تبادل المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين و مصالح المؤسسة.
- خفض تكلفه التوزيع المعلومات.
- إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية من خلال عقد اجتماعات.
- تتيح للموظفين الاطلاع على القرارات ، الاستفسارات ، وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم².

المطلب الثاني : شبكة الاتصال الداخلي

قام كل "بافلر" و "باريت" من "1951" وليفيني "1962" ببعض البحوث حول الاتصال وأهميته في صنع القرارات ، وكشفت هذه البحوث إن التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشاكل المعقدة ، وذلك العد يلي أن تلك دراسات أظهرت عده أنماط للاتصالات ، فجميعها تقريبا تستند على الأنماط و الشبكات التالية :

أ. شكل العجلة :

هذا النمط يتيح لعضو واحد هو المحور (الرئيسي)



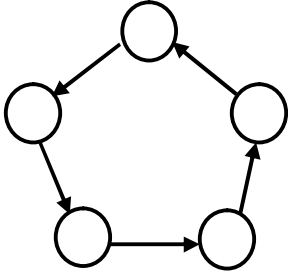
أن يتصل بأعضاء المجموعة ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال مباشر ، أي أن الاتصال يتم فيها بينهم عن طريقة فقط ، واستخدام هذا الأسلوب يجعل السلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير³.

¹ . عبود نجم عبود ، لادارة الالكترونية ، الاستراتيجية الوظائف ، والمشكلات ، د ط ، دار المريخ للنشر ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 2004، ص35.

² . عبود نجم عبود ، مرجع سابق ، ص36.

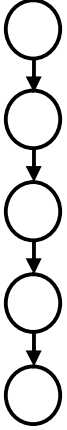
³ . باهي نسبية ، مرجع سابق ، ص33.

ب. شكل الدائرة :



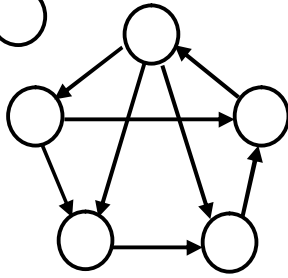
هذا النمط يكون فيه كل عنصر مرتبط بعنصرين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ، يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة احد الأفراد التي يتصل بهم الاتصال المباشر.

ج. شكل السلسلة :



في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد ، حيث لا يستطيع أي احد منهم الاتصال مباشرة بفرد آخر إلا إذا كان احد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الذي في الوسط منتصف سلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه.

د. الشكل المتكامل المتشابك :



في هذا النمط يحتاج كل فرد من أفراد هذه المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هذا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النوع يؤدي إلى التأخر في توصيل المعلومات إلى إمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة¹.

المبحث الرابع : وسائل ومعوقات الاتصال الداخلي

المطلب الأول : وسائل الاتصال الداخلي

أ. الشبكة الهاتفية : تصبح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة إلى الانتقال ، وغالبا ما تتم عن طريق الدليل الهاتفي الداخلي ، الذي يساعد على تنميه الاتصالات الداخلية السريعة.

ب. الرسائل الالكترونية : تصبح هذه التقنية لمستخدميها بإرسال واستقبال البريد في أي لحظة.

ج. اجتماعات العمل : هذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو اتخاذ قراراتهم لتصبح هذه الاجتماعات الفعالة يجب أن لا تتم بشكل ارتجالي ، إنما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل منظم وتثمر أفضل النتائج.

د. اللوحات الإعلانية الداخلية : يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارات الحكومية أو الإدارة التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة ، النقابات ،

¹ .نعيم إبراهيم الطاهر ، أساسيات ادارة الأعمال ومبادئها ، ط1 ، عالم الكتاب الحديث للنشر ، الاردن ، 2010 ، ص679-680.

هـ. اللوحات الإجرائية : هناك بعض المؤسسات يستخدم نوعا خاصا من المذكرات ، تسمى لوائح الإجراءات ، وهي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها ، لتحقيق وظيفة معينة فمثلا وضع لائحة إجرائية بجانب جهاز الفاكس لكل من يريد استخدامه، وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز فيتم أو لا إعداد لائحة أو قائمة أو كشف بأعمال وترقيمها منطقيا¹.

المطلب الثاني : معوقات الاتصال الداخلي

أ. معوقات شخصية : تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل ، وذلك نتيجة تباين المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة ، اختلافاتهم الفردية والبيئية والتي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني ومن أهمها ما يلي :

◀ تباين الإدراك : وهي تباين في إدراكهم للمواقف المختلفة.

◀ الإدراك الانتقالي : وهي عادة ما يميل الفرد إلى استماع بما يتناسب مع قيمه واتجاهاتها ، وآرائه فيعمل على انتقائها ، بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم اتجاهات وأفكار.

◀ الانطواء: تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين ، وتبادل المعلومات بينهم.

◀ حبس المعلومات : إخفاء المعلومات و عدم الإدلاء بها.

◀ المبالغة في الاتصال : عكس حبس المعلومات حيث يتم في ذلك الإفراط في الاتصال من خلال كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات.

◀ الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل : ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق عملية الاتصال فقد يميل إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه.

◀ مصداقية المرسل : تعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل و أعماله وأقواله يؤثر ذلك على نظرة المستقبل و رده فعله لأقوال المرسل وأفكاره².

ب. معوقات نفسية :

❖ من أشكالها الخوف عند احد الأطراف من الطرف الآخر.

❖ عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند احد الأطراف.

¹ شحان فرج ، الإتصالات الإدارية ، ط1 ، دار أسامة للنشر الأردن ، 2009، ص177.

² ريجي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2007، ص239.

- ❖ التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات
- ❖ مشكلة الشك عند أحد الأطراف في ما يقوله الطرف الآخر.

ج. معوقات بيئية :

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

د. معوقات تنظيمية :

- ❖ عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات و مراكز الاتصال.
- ❖ 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 الاختصاصيين.
- ❖ عدم وجود السياسة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات ، وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية وتعبير عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال هذه الأخيرة¹.

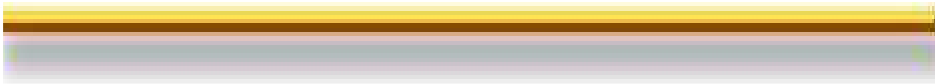
¹ عبد الباري ذرة ، محفوظ جودة ، الاساسيات في الإدارة المعاصرة ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011، ص210.

الفصل الثاني



الأداء الوظيفي

- 1- ماهية الأداء الوظيفي
- 2- محددات وكيفية تقييم الأداء الوظيفي
- 3- دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين



الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي ونذكر منها :

- تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلف بها المنظمة ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.
- ويقصد به أداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، ولذلك هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.
- هو أيضا عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه ، وهذا البشري هو العنصر الفعال فيه في الأداء لما يتمتع به من خيارات وقدرات في انجاز الأعمال¹.

استخلاص تعريف الأداء الوظيفي :

من تعدد تعاريف الأداء الوظيفي ، هناك من يرى انه انجاز عمل وآخر يرى انه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي :

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقيق الربح ، وعليه ثبات كلفه الموارد وتفعيل الإنتاجية العنصر البشري ويجعلنا تصل إلى الأهداف المنظمة بأفضل فعالية واقل تكلفة وأكثر ربحا.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

¹ .توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء -مداخل جديدة ، لعالم الجديد ، عمان ، الأردن ، دار الفكر العربي للنشر ، 2004، ص3

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتباره الناتج النهائي ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
- فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين مميزا¹.

المطلب الثالث : أنواع الأداء الوظيفي

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء لنوعين :

أ. الأداء الداخلي : ويطلق هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي :

- الأداء البشري : هو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن إعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم².

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

- الأداء المالي : ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة لا تسبب فيه ، لكن المحيط الخارجي هو الذي يوحده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة في كارتفاع سعر البيع .

و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثارها .

2. حسب معيار شمولية : ومنه يمكن تقسيم الأداء لنوعين:

أ. الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب الانجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة

¹ إيمان خوييدات ، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ، رسالة ماستر ، الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013-2014 ، ص6.

² آمنة مسعودي وسهيلة شوية ، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي ، رسالة ماستر ، الجزائر ، حمد لخضر الوادي ، 2014-2015 ، ص84.

باقي العناصر ، في هذا من الأداء يمكن الحديث على مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاتمرارية و الشمولية الربح والنمو ، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب. الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره لعدة أنواع تختلف باختلاف المعيار¹.

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار وظيفة مالية ، أداء وظيفة للأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق².

المبحث الثاني : محددات و عملية تقسيم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول : محددات الأداء الوظيفي.

أ. محددات الأداء الداخلية : نذكر :

- **الجهد** : هو الجهد الناتج من حصول الموظف على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته ، حيث تتداخل هذه الطاقات ببعضها البعض لانجاز العمل المطلوب ، وان هذا الجهد له طاقات تحفزه ، عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء .
- **القدرات** : تلك الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل ، وسرعة البديهة ، أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما ، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء لذا فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.
- **إدراك الدور** : يشير هذا الاتجاه الذي يعتقد الموظف فيه أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، أي توجيه جهد الموظف ، بمعنى أداء الموظف بتحديد بمدى فهمه للدور الذي يقوم بها وممارسته من خلال الوظيفة التي يعمل بها³.

¹ . آمنة مسعودي وسهيلة شوية ، مرجع سابق ، ص85.

² . آمنة مسعودي وسهيلة شوية ، مرجع سابق ، ص86.

³ إبراهيم محمد ، إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار الجرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013، ص113.

ب. محددات الأداء الخارجية :

يشير هذا الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف وتؤثر في أدائه :

- **منظمات العمل** : تتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات المأمولة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب و الأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسه مهامه وأعماله.
- **البيئة التنظيمية** : تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل كل من (مناخ ، العمل ، الإشراف ، الأنظمة الإدارية ، السلطة.....) وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز وتنشيط دافعية الموظف وبالتالي جهود أدائه .
- **البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ، كالمنافسة الخارجية حيث تتأثر كل متطلبات العمل و الكفاءات والمهارات ، وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية أو السلبية أو الايجابية ما يؤثر في النهاية على الأداء الموظفين¹.

المطلب الثاني : عمليه تقييم الأداء الوظيفي

1. مفهوم تقييم الأداء :

- أنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها ، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم واجباتهم المطلوبة منهم.
- إن المفهوم تقييم الأداء في أبسط معانيه يشير إلى مجموعة إجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط أو فرد معين للأهداف أو المسؤوليات المسندة إليه ويتمثل جوهر العملية².
- تقييم الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق تحديدها مقدما ، وفي بيان الانحرافات وتقدير أسبابها وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها ، مع التوصية بالإجراءات المصححة.
- وعلى مستوى الأفراد فإن تقييم الأداء يعني التعرف على مستويات أداء العاملين ومدى صلاحيتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية وإمكانية تحملهم المسؤوليات ووظائف ذات مستوى أعلى ، ويعني ذلك أن تقييم أداء الأفراد يراعى جانبين هما:

-مدى كفاءة الفرد في أداء عمله الحالي.

¹ . إبراهيم محمد ، إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ،ص114.

² . فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1، ميماط، مصر ، دار المسيرة للنشر، 2005،ص265

- إمكانية قيامه بمهام مستقبلية¹.

2. أهمية تقييم الأداء :

يحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية أو الفرد ، تكمن أهم تلك الفوائد في ما يلي :

أ. على مستوى المنظمة :

- قياس الفعالية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم.
- تحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها.
- توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو إحداث عملية التطوير.
- تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.
- توفير الأساس الموضوعي و العادل لكثير من الأنشطة و مجالات الموارد البشرية مثل : الترفيه، والنقل، والتحفيز، والتخطيط القوى العاملة وغيرها ، بما يكفل تحسين هذه الأنشطة.
- المساهمة في رفع معنويات العاملين والإدارة بما ينطوي عليه².

ب. على مستوى الوحدات التنظيمية :

- متابعه تنفيذ الأهداف ، بغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد .
- متابعه الكفاية في الأداء بغرض التحقق من التنفيذ للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف والخطأ في التنفيذ.
- تدعيم عمليات الاتصال و تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تخطيط القوى العاملة و تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية.
- تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجيتها

ج. على مستوى الأفراد :

- توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد.
- دعم ثقة الفرد بنفسه وحصوله على تشجيع وإرشاد الإدارة.

¹ . فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص266.

² . ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال ، نظريات ونماذج تطبيقات ، الاسكندرية ، مصر ، 2005، ص265.

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في الأداء.
- الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستقلة لدى الأفراد مما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.
- إشعار العاملين بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية خاصة في حالة إقناعهم بعدالة نظام تقييم الأداء .
- الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد والعمل على التغلب عليها.
- تدعيم وتشجيع السلوكيات وإيجابيات للأفراد¹.

المبحث الثالث : دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم تحفيز أداء العاملين

- رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين من خلال التحقيقات العملية التي يحققها الموظف في المؤسسة وذلك من اجل خلق بيئة عمل مناسبة ، وما يجعل العاملين في المؤسسة ما متحفزين لأداء أفضل ما عندهم ويجعل النفس العاملين في ظروف أخرى متحمسين.
- حيث ننجح في التأثير على سلوك الأفراد وأدائهم فعالياتهم.
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، حيث تسعى المؤسسة إلى الإلمام بكل ما يخص العاملين ، والذي يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة الرغبة في أداء العمل.
- وتوجد عوامل عديدة لتحفيز أداء العاملين بالمؤسسة نذكر منها :
 - خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.
 - المشاركة والعمل الجماعي.
 - إزالة العنصر الغير محفزة ومشجعة في العمل².

¹ . ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق ، ص267،266.

² جمال الدين لعويسات ، السلوك الإداري ، ط1، بوزريعة ، الجزائر ، دار هومة للنشر، 2003، ص38.

المطلب الثاني : أثر الاتصال الداخلي الفعال لتحفيز أداء العاملين

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي لا يمكن لهذه الأخيرة أن تكتمل بدونها ، فأى قصور في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

- ويقصد بفعالية الاتصال قدرته على تحقيق أهدافه بمعنى إحداث التأثير المطلوب والهدف من الاتصال في إطار أهداف المنظمة ، حيث تعتمد العملية الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات ، وهذا لا يتم إلا بالاتصال الفعال.

- كما تحرص الإدارة الحديثة الاتصال الفعال بالعاملين معها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد والإعلام لكي تقيم معهم جسراً من المعرفة والثقة المتبادلة ويتخذ هذا الاتصال صور عديدة منها:

- حفز العاملين على العمل الجيد.

- تعويدهم على تحمل المسؤولية.

- إيقاظ روح المشاركة بالمؤسسة عن طريق منحهم فرص اتخاذ قرارات والرقابة على نتائج الأعمال¹.

ومن ملاحظتنا لهذه الصور سنجد بعض العوامل المشتركة نذكر منها

○ تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين.

○ زيادة مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

○ تطوير أساليب الحصول على المعلومات ونظم حفظها.

○ تحلية العاملين من الاتجاهات السالبة والعقد.

○ تقويم نتائج الاتصال².

إذن الاتصال الفعال بمثابة دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي يلعبه في تدعيم العلاقات و تعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف وفي هذا المعنى فإن الاتصال الفعال يعتبر جوهر القيادة أداة التأثير في الآخرين³.

¹ . علي حسن الشهري ، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ، رسالة ماجستير ، السعودية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005، ص51.

² .. علي حسن الشهري ، مرجع سابق ، ص52.

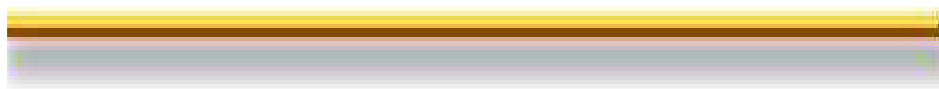
³ . ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص508.

الفصل الثالث



الإطار التطبيقي

- 1- تحليل الجداول
- 2- النتائج العامة



تمهيد:

بعد الانتهاء من الإطار المنهجي والذي تم فيه وضع الإجراءات المنهجية سنتطرق في هذا الفصل إلى تكميم المعطيات الكيفية التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة باستخدام برنامج SPSS وبالتالي تحليلها وتفسيرها أخيرا الوصول إلى نتائج حول الدراسة.

أولا: التحليل الكمي والكيفي للنتائج:

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	23	60,5 %
أنثى	15	39,5 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (01) نجد ان نسبة الذكور في العينة كان 60.5% بينما نسبة الإناث في العينة 39.5%.

- من خلال هذه النسبة يتبين أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

- من هذه النسب نستنتج إن قطاع الموظفين يحتوي أكبر نسبة من الذكور المؤسسة بينما نسبة الاناث نسبة معتبرة جدا مقارنة بالذكور.

الجدول رقم (02) : متغير السن

السن	العدد	النسبة
اقل من 25	5	% 13,2
من 25 الى 45	28	% 73,7
أكبر من 45	5	% 13,2
المجموع	38	% 100

- نلمس في الجدول (02) متغير السن حيث أننا نجد نسبة %73,7 تمثل العمر من 25 الى 45.
- بينما نجد نسبة متعادلة %13,2 من المرحلة العمرية اقل من 25 سنة و %13,2 أكبر من 45 سنة.
- الفئة العاملة والناشطة مثلت %73,7 وهي نسبة معتبرة جدا إذ أنها مست مرحلة عمرية يافعة من 25 إلى 45 سنة.
- بينما وجدنا تعادل بين الفئة اقل من 25 سنة وأكبر من 45 سنة %13,2 وهذا راجع أن اقل من 25 سنة تمثل مراحل الدراسة في الأطوار الأربعة أما الأكثر من 45 سنة تمثل فئة المتقاعدين.
- من هذا المنطلق وجدنا أن الطاقات الشبابية المتمثلة في قطاع الموظفين تشغل حيز كبير وهي التي تسيير المؤسسة والإدارة علماً كملوجه.

الجدول رقم (03) : المستوى التعليمي

المستوى	العدد	النسبة
متوسط	3	% 7,9
ثانوي	15	% 39,5
جامعي	20	% 52,6
المجموع	38	% 100

- يتبين من خلال الجدول (03) أن المستوى الدراسي للموظفين حيث نجد نسبة 52,6% تمس شريحة فئة الجامعيين و39,5% مست شريحة مستوى ثانوي و7,9% مست شريحة مستوى متوسط نظرا لحساسية المناصب وتخصص الطلبة الذي يمكنهم من الالتحاق بعد التخرج مباشر.

- بينما نسبة 39,5% فئة تعليم ثانوي واغلبهم ذو خبرة وتجربة واقدمية في المناصب نسبة 7,9% مست فئة تعليم متوسط وهي نسبة ضعيفة.

- من هذا المنبر نستنتج أن الشريحة المسيطرة في الوظيف العمومي هم الجامعيين بنسبة 52,6%.

الجدول رقم (04) : اقدمية العمل

الاقدمية	العدد	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	26,3 %
من 5 إلى 10 سنوات	13	34,2 %
من 11 إلى 15	9	23,7 %
أكثر من 15	6	15,8 %
المجموع	38	100 %

- نلاحظ أن الجدول (04) الاقدمية في التوظيف و الشغل حيث نجد نسبة 34,2% مست الفئة من 5 إلى 10 سنوات اقدمية و26,3% اقل من 5 سنوات 23,7% من 11 إلى 15 سنة و 15,8% أكثر من 15 سنة .

- من خلال النتائج توصلنا إلى أن 34,2% تمثل طاقات شبابية و اقل من 10 سنوات اقدمية هي من تسيير المؤسسات والإدارات وغيرها .

أما نسبة 23,7% تمثل نسبة اقدمية الموظفين الذين يتمكنون خبرة مجال العمل يقدمون خبراتهم للموظفين الجدد أما نسبة 15,8% أكثر من 15 سنة مست فئة كهول.

_ من هنا نستنتج أن القطاعات والمؤسسات والإدارات استقطبت في العشر (10) سنوات الأخيرة كم هائل من الموظفين وهم من يديرون هاته المؤسسة.

الجدول رقم (05) : صفة العمل

صفة العمل	العدد	النسبة
دائم	28	73,7 %
متعاقد	10	26,3 %
المجموع	38	100 %

-من خلال الجدول (05) الذي يمثل صفة العمل إما دائم أو متعاقد فوجدنا نسبة 73,7% دائم ونسبة 26,3% متعاقد.

-من خلال النتائج وجدنا أن الموظفين الدائمين يمثلون أكبر نسبة من حيث التوظيف بالمقارنة مع نسبة 26,3% تمثل نسبة العمال المتعاقدين أو العامل بعد اكتساب سيرة وسلوك حسنوخبرة يصبح موظف دائم عكس الموظفين الجدد أو الذين لا يرغبون بذلك فتمنح لهم صفة متعاقد.

الجدول رقم (06) : طبيعة التواصل بين المسئول و الموظف

التواصل	العدد	النسبة
دائما	21	55,3 %
غالبا	5	13,2 %
أحيانا	7	18,4 %
نادرا	5	13,2 %
أبدا	0	0,0 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (06) الذي يبين التواصل بين الموظف والمسؤول في العمل وجدنا نسبة 55,3% دائما ونسبة 18,4% أحيانا و 13,2% غالبا أو نادرا و 0% أبدا. - هنا يتبين أن التواصل بين الموظف والمسؤول موجود دائما لطرح انشغالات أو التبليغ عن أمور مهنية أو إصدار أوامر شفوية تخص العمل أو طرح مشاكل عائلية أو مهنية ووجدنا نسبة 18,4% أحيانا وهذا راجع إما للسير الحسن لدخل المؤسسات والإدارات أو كفاءة الموظف بجد ذاته في أداء مهامه وغالبا أو نادرا ما يكون هناك اتصال بين الموظف والمسؤول حيث سجلنا نسبة 13,2% في هذا الصدد. فالاتصال داخل المؤسسات بين المسؤول والموظف دائما ما تثمر في إيجاد حلول سريعة أو تدارك أمور مضرّة بالسير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم (07) : حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	14	36,8%
أحيانا	23	60,5%
أبدا	1	2,6%
المجموع	38	100%

- من خلال الجدول (07) الذي يشير إلى حرية انتقال المعلومة داخل المؤسسة وجدنا نسبة 60,5% أحيانا و 36,8% دائما.

- أما نسبة 2,6% أبدا وهي نسبة ضعيفة تشمل في مجملها الرؤساء.

- من هنا اتضح أن حرية انتقال المعلومات حبيسة ولا تنتقل بشكل يدعو مريح بين الموظفين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أكمل وجه بينما نسبة 36,8% دائما وهي في الغالب معلومات عادية و روتينية في العمل لا تحفز من نشاط الموظف.

الجدول رقم (08) : سرعة انتقال المعلومة في الوقت المناسب

سرعة انتقال المعلومات	العدد	النسبة
دائما	10	26,3 %
أحيانا	26	68,4 %
أبدا	2	5,3 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (08) الذي يبين سرعة انتقال المعلومات حيث وجدنا نسبة 68,4% أحيانا و 26,3% دائما و 5,3% أبدا.

- من خلال هذه النتائج وجدنا أن سرعة انتقال المعلومة ضعيفة ولا تصل في الوقت المناسب نظرا للنسبة التي حققتها ب 68,4% بينما 26,3% كانت دائما وهي نسبة ضعيفة لاتصل إلى مبتغى الموظف وأهدافه في العمل مما يسبب خلل في النشاط وإيصال العمل كما هو مطلوب بينما 5,3% أبدا هي نسبة ضعيفة لا تؤثر على نشاط الموظف.

الجدول رقم (09) : طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه

مصدر المعلومات	العدد	النسبة
المسؤول المباشر	28	73,7 %
الزملاء في العمل	8	21,1 %
الإعلانات في المؤسسة	2	5,3 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (09) الذي يبين مصدر المعلومات في العمل نجد أن نسبة 73,7% من المسؤول المباشر و 21,1% من الزملاء في العمل و 5,3% من الإعلانات. - نجد أن المسؤول المباشر يمثل نسبة كبيرة جدا من مصدر المعلومات لأنه الوحيد الذي له الحق في اتخاذ الإجراءات وإصدار الأوامر مع أو ضد الموظف بينما

يساهم الزملاء في مصدر المعلومات بنسبة 21,1% سواء من مصادر التواصل الاجتماعي أو مذكرة عمل التي تعلق داخل المؤسسات بحد ذاتها.

-لمسنا أن المعلومة تأخذ حيز واسع من طرف المسئول لأنه هو الأمر والنهي داخل المؤسسة ويبقى الموظف مجرد أداة لاتخاذ الإجراءات فقط التي يراها المسئول مفيدة أو غير مفيدة.

الجدول رقم (10) : صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل مؤسسته

صعوبة الاتصال	العدد	النسبة
دائما	5	13,2 %
أحيانا	14	36,8 %
نادرا	19	50,0 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (10) المبين الذي يشير إلى صعوبة الاتصال داخل المؤسسة وجدنا 50% نادرا 36,8% أحيانا و 13,2% دائما.

- بينما 36.8% أحيانا وهذا راجع لغياب الرئيس أو عدم الإبلاغ في الوقت المناسب و 13,2% دائما وهي نسبة لا تعيق السير الحسن داخل المؤسسة أو بين الأفراد العاملين.

- من خلال ما ورد ذكره تبين أن الاتصال داخل المؤسسة موجود سواء بين الرئيس والمرؤوسين أو بين الموظفين فيما بينهم.

الجدول رقم (11) : الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة

نوع وسائل الاتصال	العدد	النسبة
الشفوية	19	50 %
الكتابية	12	31,6 %
الالكترونية	7	18,4 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (11) الذي يبين نوع وسائل الاتصال داخل المؤسسات نجد إن نسبة 50% شفويا و31,6% كتابيا و18,4% الكترونية.

- بينما نجد 18,4% إلكترونية تخص المؤسسات الصغرى والرؤساء في مجال الإعلام والفييس بوك وغيرها.

- من خلال النسب نستطيع أن نقول أن المسؤول هو المصدر الأول في وسائل الاتصال بينه وبين الموظفين أو بين الموظفين فيما بينهم نظرا للتقارب والاحتكاك بين المسؤول والمرؤوسين في الإدارات والمؤسسات في اتخاذ إجراءات تخص العمل أو الشخص بحد ذاته بينما نجد 31,6% كتابيا وهي عبارة عن قوانين تخص المؤسسة والنظام الداخلي وأعمال يومية أو شهرية أو سنوية.

الجدول رقم (12) : الوسائل الاتصالية الشفوية التي تستخدم في المؤسسة

وسائل الاتصال الشفوية	العدد	النسبة
اللقاءات	13	34,2 %
الندوات	3	7,9 %
المؤتمرات	0	0,0 %
الاجتماعات	8	21,1 %
الاتصال الهاتفي	14	36,8 %

- من خلال الجدول (12) المبين الذي يشير إلى وسائل الاتصال الشفوية داخل المؤسسة وجدنا أن 36,8% بالاتصال الهاتفي و34,2% لقاءات و21,1% اجتماعات و7,9% ندوات و0% مؤتمرات.

- 21,1% اجتماعات تعطي أوامر صارمة داخل الاجتماع الذي يضم المسؤول ورؤساء المصالح غالبا بينما 7,9% ندوات وهي في غالب الأحيان تكون قليلة و0% مؤتمرات وهي نادرة جدا إن لم تكن منعدمة.

- هنا يتبين لنا أن الهاتف يكتسح نسبة عالية في الاتصال الشفوي لأنه يمكن إعطاء أوامر أو الإبلاغ عن شيء مباشرة للشخص المعني و34,2% يكون الاتصال في اللقاءات التي تعقد في اغلب الأحيان داخل مكتب المسؤول مع الموظفين حيث تعطي أوامر تخص العمل أو دراسة تطور المؤسسة أو نتائج المؤسسة وغيرها.

الجدول رقم (13) : وسائل الاتصال الكتابية المعتمد عليها لنقل المعلومات داخل المؤسسة:

وسائل الاتصال الكتابية	العدد	النسبة
مذكرات داخلية	6	15,8 %
تقارير رسمية	12	31,6 %
رسائل إدارية	18	47,4 %
إعلانات حائطية	2	5,3 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (13) المبين لوسائل الاتصالات الكتابية الذي يعتمد عليها الموظف في نقل المعلومة نجد 47,4% رسائل إدارية و 31,6% تقارير رسمية و 15,8% مذكرات داخلية و 5,3% إعلانات حائطية .

- الرسائل الإدارية تلعب دور فعال في إنجاح الاتصال الكتابي لأنها تصدر من المسؤول مباشرة وممضية منه تخص العمل اليومي للموظف وغيرها بينما نجد 31,6% تقارير رسمية تخص الجانب الداخلي للمؤسسة والأمن والاستقرار والمؤسسة لا تلاعب فيها بينما نجد مذكرات داخلية 15,8% تخص العمل وأوقات الالتحاق والإجازات والترقيات والعطل وغيرها.

- بينما نجد 5,8% إعلانات حائطية تعلق داخل المؤسسة نجد فيها لفت انتباه الموظفين إلأى جديد أوأوامر لا بد أن تتخذ. هنا لاحظنا أن المؤسسات تعتمد وبشكل دائم على الرسائل الإدارية التي تصدر مباشرة من المسؤول إلى الموظفين وهذا للحفاظ على المؤسسة وإعطاء فرص للموظف للتحسين من عمله.

الجدول رقم (14) : اعتماد الموظف على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات:

الجواب	العدد	النسبة
دائما	7	18,4 %
أحيانا	16	42,1 %
نادرا	15	39,5 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (14) الذي يبين الاعتماد على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة نجد أن نسبة 42,1% أحيانا و39,5% نادرا و18,4% دائما

- من جلال ذكر وجدنا أن المؤسسات بصفة عامة لا تعتمد كثيرا على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات حيث وجدنا 42,1% أحيانا بنسبة ضعيفة و39,5% نادرا بينما وجدنا 18,4% دائما لان معظم المعلومات تنقل مباشرة بين الموظفين لا تحتاج إلى نقل المعلومات الالكترونية خوفا من ضياع المعلومة داخل الحواسيب أو هكرها أو سوء الحفظ داخل الحاسوب إلا نادرا ما يكون بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك.

الجدول رقم (15) : ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل:

الجواب	العدد	النسبة
دائما	13	34,2 %
غالبا	8	21,1 %
أحيانا	12	31,6 %
نادرا	3	7,9 %
أبدا	2	5,3 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (15) الذي تطرق إلى رؤية أن الوسائل الاتصالية التي تستخدم في المؤسسة ملائمة لطبيعة الشغل وجدنا أن 34,2% دائما و31,6% أحيانا و21,1% غالبا و7,9% نادرا و5,3% أبدا.

- هنا يتبين أن هذه الوسائل الاتصالية لا تصبو إلى الهدف المنشود ولا تحقق رغبة الموظف في أن يملك أجهزة جد متطورة تتماشى مع العصرنة بدليل كانت النتيجة.

- 34,2% دائما و31,6% أحيانا هذه النسب ضعيفة كما وجدنا 21,1% غالبا وهي نسبة لا تصبو لما يريده الموظف في أداء عمله بإتقان.

- مما سبق ذكره وجدنا أن الوسائل الاتصالية داخل المؤسسات ضعيفة ولا تتماشى مع باقي المؤسسات العالمية المسيطرة التي تعتمد على هذه الوسائل بنسب كبيرة جدا ومتطورة.

الجدول رقم (16): الإحساس بجو العمل و مساعدته على الأداء الجيد للمهام:

الجواب	العدد	النسبة
دائما	7	18,4 %
أحيانا	18	47,4 %
أبدا	13	34,2 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (16) الذي يبين تحسس جو العمل في المؤسسة وهل يساعد على الأداء الجيد للعمل ومن هذا وجدنا أن 47,4% أحيانا 34,2% أبدا و 18,4% دائما.

- هنا وجدنا أن جو العمل في المؤسسة لا يساعد الموظف بصفة خاصة في أداء مهامه على أكمل وجه نظرا للنسبة التي تحصلنا عليها 47,4% أحيانا و 34,2% أبدا وهي نسب لا تبشر براحة الموظف في مؤسسته .

- من هذا المنطلق نلمس أن الموظف أن يعطي كل ما لديه من اجل إنجاح المؤسسة وعمله أما نسبة 18,4% التي كانت دائما هي نسبة ضعيفة جدا لا تكون معيار للتقييم.

الجدول رقم (17) : محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول للأداء أحسن:

الجواب	العدد	النسبة
دائما	26	68,4 %
غالبا	6	15,8 %
احيانا	4	10,5 %
نادرا	0	0,0 %
ابدا	2	5,3 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (17) التي تطرق إلى محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن وجدنا ما يلي: 68,4% دائما و 15,8% غالبا و 10,5% أحيانا و 5,3% أبدا و 0% نادرا.

- من خلال هذه المعطيات نجد أن الموظف داخل المؤسسة يبذل مجهود إضافي للوصول إلى أداء أحسن وإلى نتيجة مرجوة من خلال النسبة 68,4% دائما. كما وجدنا نسبة 15,8% التي كانت غالبا ما تحاول قدر المستطاع كل واحد على مستواه كما وجدنا نسبة 10,5% أحيانا وهذا راجع لثقافة الموظف بجد ذاته وفي الوصول إلى نتيجة جيدة أما نسبة 5,3% أبدا نسبة ضعيفة بالمقارنة مما سبق ذكره .

- هنا يتبين أن الموظف يبذل مجهود إضافي داخل المؤسسة ويحاول جاهدا أن يفرض نفسه في عمله وكسب ثقة زملائه ومسؤوله.

الجدول رقم (18): تأثير الحوافز في العمل على فاعلية الموظف في أداء مهامه:

الجواب	العدد	النسبة
دائما	21	55,3%
أحيانا	11	28,9%
أبدا	6	15,8%
المجموع	38	100%

- من خلال الجدول (18) الذي نص على تحصيل الموظف على حوافز في العمل هل يؤثر على فاعليته في أداء مهامه وجدنا النسب التالية 55,3% دائما و 28,9% أحيانا و 15,8% أبدا النسبة المسيطرة كانت تؤمن بان الحوافز في العمل لها تأثير كبير في الفاعلية في أداء المهام من خلال نسبة 55,3% دائما.

- الموظف حين يتحصل على حوافز يبذل مجهود إضافي ويؤثر عليه وعلى فاعليته إلى الأحسن أما نسبة 28,9% التي كانت أحيانا هناك فئة لا تتأثر بالحوافز وتبقي في نفس النمط من العمل أما نسبة 15,8% التي كانت أبدا.

- فهذه مجموعة لا تحسب حساب للحوافز ولها معيار معين في العمل تحافظ على نفس المسار. استخلصنا أن للحوافز دور فعال في تقدم المؤسسة وزيادة العمل وكسب ثقة الموظف.

الجدول رقم (19) :تأثير أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في المؤسسة على تحفيز أداء الموظف:

الجواب	العدد	النسبة
نعم	19	50 %
لا	19	50 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (19) الذي يبين تأثير أسلوب العقوبات والجزاءات على تحفيز في الأداء وجدنا 50% نعم و50% لا .

- هناك من يأمل بان العقوبات الجزاءات لها دور في مساره المهني كموظف ويخاف على منصبه من الضياع وهناك من لا يؤمن بأسلوب العقوبات ويرى نفسه إذا ارتكب غلط يغادر المؤسسة والبحث عن عمل آخر .

- من خلال الدراسة تبين أن أسلوب الجزاءات غير ثابت وهذا راجع لنفسية وتعامل الموظف. فهناك من يتأثر بها وهناك منلا يتأثر بها وهي على العموم مفيدة للمؤسسة بحد ذاتها للحفاظ على سلامة وتقديم المؤسسة.

الجدول رقم (20) : المساعدات التوجيهية و التعليمية المقدمة من طرف المسئول في تقديم أداء جيد:

الجواب	العدد	النسبة
دائما	15	39,5 %
غالبا	10	26,3 %
أحيانا	4	10,5 %
نادرا	2	5,3 %
أبدا	7	18,4 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (20) يمثل مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول في تقديم أداء جيد وجدنا النسب التالية 39,5% دائما و 26,3% غالبا و 18,4% أبدا و 10,5% أحيانا و 5,3% نادرا.

- من خلال هذه النسب نقول أن التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول لها دور فعال في الأداء الجيد في العمل وان المسؤول الذي يركز مع الموظف ويعطيه تعليمات له ثمار في المؤسسة أما نسبة 18.4 أبدا يرى الموظف نفسه مراقب من طرف المسؤول وهذا يزعجه بالتعليمات والتوجيهات أما فئة 10.5 أحيانا فهو على حساب شخصية الموظف وروتيه في العمل وتقبله وعدم تقبله للتوجيهات والتعليمات أما نسبة 5.3 نادرا نسبة ضعيفة وهذه الفئة من الموظفين لا يجوبون نصائح وتعليمات المسؤول.

الجدول رقم (21): نوعية الحوافز التي يتلقاها الموظف داخل الإدارة:

نوع الحوافز	العدد	النسبة
حوافز مادية	6	15,8%
حوافز معنوية	28	73,7%
لا يوجد	4	10,5%
المجموع	38	100%

- يبين الجدول (21) الذي يتناول الحوافز الذي يتلقاها الموظف داخل الدارة وجدنا النسب التالية حوافز معنوية 73,7% وحوافز مادية 15,8% و 10,5% لا يوجد حوافز .

- من خلال هذه النسب نجد أن الحوافز المعنوية التي يتلقاها الموظف من طرف المسؤول لها دور كبير مثل الشكر والثناء على عمله واحترامه لأوقات العمل هذا ما سجلناه بنسبة 73,7% وهناك حوافز مادية تعتبر في إهداء الموظف هدايا داخل المؤسسة كانت بنسبة 15,8% كما وجدنا نسبة 10,5% لا يوجد حوافز لا مادية ولا معنوية للموظف والتي لا تكون علاقة وطيدة بين الموظف والمسؤول.

الجدول رقم (22) : الحوافز المعنوية المتلقاة من طرف الإدارة:

حوافز معنوية	العدد	النسبة
الشكر والثناء	11	39,3 %
المدح أثناء العمل	4	14,3 %
ملاحظات أمام الزملاء	4	14,3 %
شهادة شكر	3	10,7 %
حسب الاتصال والتواصل	6	21,4 %
المجموع	28	100 %

- من خلال الجدول (22) المبين أدناه الذي تناول نوعية الحوافز المعنوية التي يتلقاها الموظف داخل المؤسسة وجدنا نسب 39,3% شكر والثناء و 14,3% المدح أثناء العمل و 14,3% ملاحظات أمام الزملاء و 10,7% شهادة شكر و 21,4% حسب الاتصال والتواصل.

- يتبين من خلال الجدول أن الحوافز المعنوية المتمثلة في الشكر والمدح والثناء على الموظف تحتل المراتب الأولى داخل المؤسسة فهي ترفع من معنويات الموظف وتجعله يقدم التحسن في عمله أما شهادة شكر فكانت 10,7% لان هناك موظف يجب الشكر يكون كتابي وملموس أما نسبة 21,4% كانت حسب الاتصال والتواصل.

- وهذا راجع لشخصية وطبيعة الموظف وإتقانه لعمله والمحافظة على أوقات العمل واحترام المسؤول.

الجدول رقم (23) : ضرورة التحفيز في مهنة العمل:

الجواب	العدد	النسبة
نعم	38	100 %
لا	0	0,0 %
المجموع	38	100 %

- من خلال الجدول (23) المين الذي تطرق إلى أن التحفيز ضروري في العمل وجدنا نسبة 100% كانت نعم و 0% لا.

_ من خلال هذه النتائج نقول إن التحفيز ضروري ومهم داخل المؤسسة سواء كان مادي أو معنوي لأنه يزرع المحبة والثقة بين المسئول والموظفين وتترك الموظف يقوم بعمله على أكمل وجه ويحترم المسئول مؤسسته.

النتائج العامة

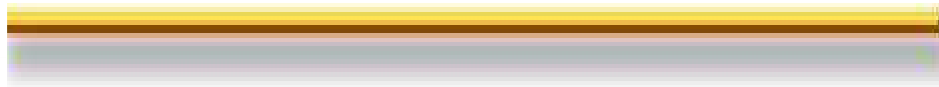
- من خلال الدراسة الميدانية توصلنا مجموعة من النتائج حيث من خلال الجداول نستنتج أن الاتصال يعتبر أسلوباً ضرورياً بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة وبالنسبة للمحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة
- معظم الموظفين يتصلون مع المسئول بصفة دائمة لطرح انشغالات الموظفين وإصدار الأوامر
- أكد المبحوثين على وجود حرية انتقال المعلومات داخل البلدية بنسبة 64.8%
- معظم المعلومات مصدرها المسئول المباشر
- نادراً ما يجد الموظفون صعوبة الاتصال داخل المؤسسة
- المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي
- أكثر وسائل الاتصال استعمالاً في المؤسسة في الوسائل الاتصالية الشفوية
- من بين وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في المؤسسة هو الاتصال الهاتفي واللقاءات
- من بين وسائل الاتصال الكتابية المعتمدة في الرسائل الإدارية
- أحياناً ما يعتمد الموظفون على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات
- معظم الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة عمل الموظف
- المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتحفيز الأداء الوظيفي
- يساعد جو العمل في المؤسسة على تقييم أداء جيد وذلك بنسبة بلغت 47.4%
- يعمل الموظفون على بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن و إلى النتيجة المرجوة
- تؤثر الحوافز في العمل على فاعلية أداء معظم الموظفين
- بلغت نسبة التأثير في العقوبات على التحفيز في الأداء بنسبة 50% و نسبة عدم التأثير 50% و ذلك راجع لمبدأ عمل كل موظف

- معظم التوجيهات المقدمة من المسئول تساعد على تقديم أداء جيد من طرف الموظفين
- غالبية الحوافز التي يتلقاها الموظف من الإدارة هي حوافز معنوية
- معظم الحوافز المقدمة من الإدارة هي عبارة عن شكر و ثناء
- ضرورة وجود التحفيز في العمل

ملخص



ملخص



ملخص الدراسة

يلعب الاتصال الداخلي دورا كبيرا في تحفيز أداء العاملين حيث تهدف دراستنا لإبراز العلاقة بين الاتصال و تحفيز أداء العاملين و معرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي (الاتصال الرسمي - الاتصال الغير الرسمي - الكتابي الشفوي - الشبكات الاتصالية) على الأداء و الاستفادة من هذا التأثير و قد استخدمنا المنهج المسحي الذي تناسب و توافق مع دراستنا و لقد تم الاعتماد على خطوات إجراء الدراسة الميدانية بعينة من موظفي المؤسسة الإدارية ببلدية (حمام الضلعة) و قد وصل أفراد العينة إلى (38) كما استعنا في دراستنا على أداة من أدوات جمع البيانات ألا و هي استمارة استبيان تضمن أمثلة متعلقة بمحاور دراسة تم توزيعها على عينة من العمال ببلدية حمام الضلعة و قد تم توزيع الاستمارات و تفريغها و تحليلها و مناقشتها و في الأخير عرضنا نتائجها وكانت كالتالي :

- 1- الاتصال الداخلي في المؤسسات الإدارية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطاتها
- 2- نجد نمط الاتصال الساري بالمؤسسة الإدارية هو الاتصال النازل الذي يأتي من تعليمات وأوامر وقرارات المدير إلى الموظفين.
- 3- الموظفون يعتمدون على وسائل الاتصال الشفوية خاصة اللقاءات والاجتماعات
- 4- وجود علامة بين الاتصال الداخلي وبين تحفيز أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها الرئيس لمؤوسيه.

وعليه يمكن القول إن الاتصال الفعال داخل المؤسسة قد حاز أهمية بالغة ودورا كبيرا خاصة في أداء الموظفين فمن خلال سير الاتصال الحسن تكون المؤسسة سائرة في طريق النجاح واستمراريتها و ضمان بقاءها ووجود حافز للموظفين والحصول على الرضي الوظيفي.

Résumé de l'étude

de motivation des concepteurs et obtenir la satisfaction La communication interne joui un rôle majeur dans la stimulation de la performance des employés : notre étude vise a mettre en évidence le lien entre la communication et a stimuler la performance des employés et a connaitre impact de la communication interne (communication informelle – communication verbale – réseaux de communication) sur la performance et les avantages de cet effet , nous avons utilisé la méthode d'étude qui correspond a notre étude et s'appuie sur les étapes de la réalisation d'un échantillon d'étude sur le terrain des sujets de l'institution administrative de la municipalité hammam dalaa lichantillion a atteint 38 dans notre étude , nous avons utilise un outil de collecte de données , a savoir un diagramme en espagnol contenant des exemples d'axes d'étude distribues a un échantillon d'ouvriers municipaux . Les formulaires ont été distribués, complétés, analysés et discutés .

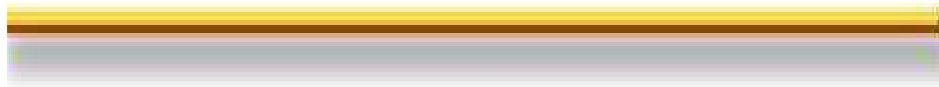
- 1- La communication interne dans les institutions administratives est basée sur la communication officielle en raison de la nature de ses activités.
- 2- Le modèle de communication secret de l'institution administrative est la liaison descendante qui provient des instructions, des ordres et des décisions du responsable aux superviseurs.
- 3- La mode utilise des moyens de communication oraux, notamment des réunions et des réunions.
- 4- L'existence d'une relation entre la communication interne et la motivation des artistes interprètes ou exécutants dans une institution privée au moyen des directives et instructions fournies par le président a ses subordonnés .

- il est donc possible d'affirmer que l'efficacité de la communication au sein de l'institution a acquis une importance en matière de langage et un rôle important, notamment dans la performance des concepteurs. Grâce au processus de bonne communication, l'institution est sur la voie du succès et de la continuité pour assurer sa survie et la présence

استبيان



استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم : العلوم الإنسانية

فرع : علوم الإعلام والاتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

استمارة الاستبيان حول:

دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية

- دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة -

إشراف الأستاذ:

- عبد الرزاق غزال

إعداد الطلبة:

- خنوف عيسى - مزوزي فريدة

- مهدي رانية - جغاطي صارة

هذه الاستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة ليسانس في العلوم الإنسانية "اتصال وعلاقات عامة" فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية وهذا بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بأهداف البحث علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وشكرا مسبقا على حسن تعاونكم

ملاحظة : ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة .

السنة الجامعية: 2018/2019

البيانات الشخصية :

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ السن: اقل من 25 من 25 إلى 45 أكبر من 45
- 3/ المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4/ الاقدمية: اقل من 5 سنوات 10 سنوات 1 إلى 15 16 سنة فما فوق
- 5/ الصفة: دائم متعاقد

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة

6/ يتم التواصل بينك و بين مسؤوليك ؟

- دائم غالب أحيان نادرا أبدا
- 7/ هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟ دائما أحيانا أبدا

8/ هل تصل المعلومة في الوقت المناسب ؟

- دائما أحيانا أبدا

9/ هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق؟

- المسؤول المباشر الزملاء في العمل الإعلانات في المؤسسة
- . أخرى اذكرها

10/ هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟

- دائما حيانا نادرا

المحور الثاني : وسائل الاتصال الداخلي

11/ ما نوع السائل الاتصالية الأكثر استعمالا في مؤسستك؟

- الشفوية الكتابية الالكترونية

12/ ماهي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك؟

- اللقاءات الندوات المؤتمرات الاجتماعات الاتصال
الهاتفي
- . أخرى اذكرها

13/ ماهية وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك؟

- مذكرات داخلية تقارير رسمية رسائل إدارية إعلانات حائطية

. أخرى اذكرها.....

14/ هل تعتمد على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل مؤسستك؟

دائماً أحيانا نادرا

15/ هل ترى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك؟

دائماً غالبا أحيانا نادرا أبدا

المحور الثالث :علاقة الاتصال الداخلي بالتحفيز الوظيفي

16/ هل تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعدك على الأداء الجيد لمهامك؟

دائماً أحيانا أبدا

17/ هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن؟

دائماً غالبا أحيانا نادرا أبدا

18/ عندما تتحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في أداء مهامك؟

دائماً أحيانا أبدا

19/ هل يؤثر أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على تحفيز في أدائك؟

نعم لا

20/ هل تساعدك التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء جيد؟

دائماً غالبا أحيانا نادرا أبدا

21/ ماهي نوعية الحوافز التي تتلقاها داخل الإدارة؟

حوافز مادية حوافز معنوية لا يوجد

+ في حالة الحوافز المعنوية ماهي؟

الشكر و الثناء المديح أثناء العمل ملاحظات ايجابية أمام الزملاء شهادة

حسب الاتصا و التواصل

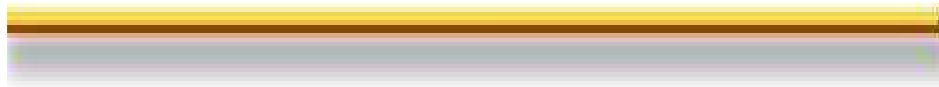
22/ هل التحفيز ضروري في مهنة العمل؟

نعم لا

خاتمة



خاتمة



خاتمة:

يؤدي الاتصال الداخلي دورا جد مهم داخل المؤسسات الإدارية من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين العاملين مما يؤدي إلى التحفيز في أدائهم من اجل المصلحة العامة و هذا لتحقيق نجاح المؤسسة الإدارية (البلدية)

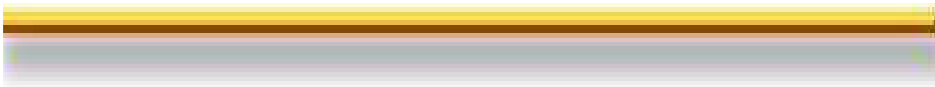
فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة الإدارية مهما كان نوعه أو نمطه ضمان لتقديم أداء جيد من طرف موظفين مما يساهم في إشراكهم وتحسيسهم بانتماء لها هذا ما يمنحها الاستقرار والوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها وبعد الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا الاتصال الداخلي له دور كبير في تحفيز العاملين وان البلدية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو ضمان السير الحسن للبلدية و الاتصال الداخلي بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يعتمد عليها في نقل وتبادل المعلومات بين العاملين سواء كانت وسائل شفوية مثل (الاجتماعات - الندوات اللقاءات... الخ) او الوسائل كتابية مثل (التقارير- الإعلانات الحائطية - المذكرات... الخ) ووسائل الكترونية نذكر منها على سبيل المثال (الانترنت- البريد الالكتروني- ومواقع التواصل الاجتماعي..... الخ)

بينما اشتمل الجانب التطبيقي للدراسة علي فصل فصل واحد تناولنا فيه تحليل وتفسير إجابات الباحثين حول محور الاستمارة التي تضمنت البيانات الشخصية في المحور الأول تضمن طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة والمحور الثاني كان بعنوان وسائل الاتصال الداخلي المحور الثالث تضمن علاقة الاتصال الداخلي بتحفيز الأداء الوظيفي.

قائمة
المصادر والمراجع



قائمة
المصادر
والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم والموسوعات :

أ/ باللغة العربية

- (1) محمد منير حجاب ، المعجم الاعلامي ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ،2011.
- (2) محمد منير حجاب ، المعجم الاعلامي ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ،مصر 2003.

ثانياً: الكتب :

أ/ باللغة العربية

- (1) ابراهيم بن عبد العزيز الدعياج، الاتصال والوسائل التقنيات التعليمية ، ط1، دار صفاء للنشر،الاردن ،2011.
- (2) ابراهيم بن عبد العزيز الدعياج، الاتصال والوسائل الاعلام ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان،2011.
- (3) ابراهيم بن عبد العزيز الدعياج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر وتوزيع ،عمان ،2010.
- (4) إبراهيم محمد ، إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار الجدير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013.
- (5) إيمان فويدات ، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ، رسالة ماستر ، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013-2014 .
- (6) آمنة مسعودي وسهلة شوية ، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي ، رسالة ماستر ، الجزائر ، حمد لخضر الوادي،2014-2015.
- (7) أحمد عارف عساف ، محمود الوادي ،منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية ،المفاهيم والادوات ، ط1 ، دار صفاء للنشر ،عمان ، 2011.
- (8) احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، 2009.
- (9) أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة للاتصالات،المعلومات ، القرارات ، الإسكندرية -مصر، الناشر مؤسسة النشر الجامعة 2007.

قائمة المصادر والمراجع

- 10) باهي نسيبة ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية ، تخرج لنيل شهادة ماستر ، 2015-2016 ، جامعة العربي بن المهدي ، أم البواقي ، 2015-2016.
- 11) خليل محمد حسن الشماع ، ونضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، ط1 ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2000..
- 12) ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، اساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق ، ط5 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013.
- 13) ربحي مصطفى عليان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 14) ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 15) سعد بن مبارك الباردي ، تطبيقات علم النفس ، مهنة وتربية ، ط ، دار الكتاب الجامعي للنشر ، العين ، الامارات العربية المتحدة ، 2011.
- 16) شحان فرج ، الإتصالات الإدارية ، ط1 ، دار أسامة للنشر الأردن ، 2009.
- 17) عبد البارئ ذرة ، محفوظ جودة ، الاساسيات في الإدارة المعاصرة ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 18) عبود نجم عبود ، الادارة الالكترونية ، الاستراتيجية الوظائف ، والمشكلات ، د ط ، دار المريخ للنشر ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 2004.
- 19) علي حسن الشهري ، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ، رسالة ماجستير ، السعودية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005.
- 20) فتحي محمد موسى ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية ، دار زهراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 21) فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، إشهار ، علاقات عامة ، علاقات مع الصحافة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر ، 2003 .
- 22) فاروق عبده فليو ومحمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1 ، ممياط ، مصر ، دار المسيرة للنشر ، 2005.
- 23) كامل محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلاقات الانسانية والاجتماعية ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2006.
- 24) محمد رفعت عبد الوهاب ، مبادئ وأحكام القانون الإداري ، منشورات الجبلي الحقوقية .

قائمة المصادر والمراجع

- (25) محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، ط7 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011 .
- (26) محمد عوض العيدي ، اعداد وكتابة البحوث والوسائل الجامعية ، ط1 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2005.
- (27) محمد الصهرفي ، وظائف المدير العام ، الجزء 2، دط، دار الكتاب القانوني للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.
- (28) محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة للقيادة ، والتنمية البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2008 .
- (29). محبوب المنصورية ، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2016-2017.
- (30) مدحت أبو نصر الإداري المتميز ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر .
- (31) مزيان الشيخ ، مفتش التربية الوطنية للتسيير والمادي ، ملتقى تكوين مسيري المؤسسة التربوية ، الجلفة ، الجزائر ، 2011.
- (32) مي العبدى الله السنو ، الاتصال في عصر العولمة ، ط2 ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، 2012.
- (33) ناصر دادي عدون ، المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، دط، الجزائر ، 1998 .
- (34) ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، دط ، ديوان المطبوعات ، الجزائر 2011 .
- (35) نعيم إبراهيم الطاهر ، الإدارة الإستراتيجية المفهوم ، الأهمية، التحديات، ط1 ، جدار للكاتب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان 2009 .
- (36) نبيل ذنون الضائع ، الإدارة مبادئ وأساسيات ، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر ، الأردن . 2011 .
- (37) صبرينة رماش ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة ، ص 2008-2009 .
- (38) توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء -مداخل جديدة ، لعالم الجديد ، عمان ، الأردن ، دار الفكر العربي للنشر ، 2004.

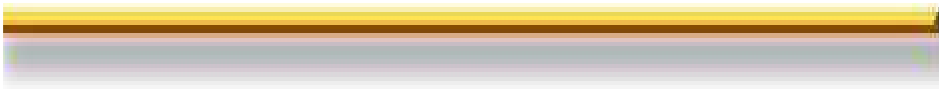
قائمة المصادر والمراجع

- 39) ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال ، نظريات ونماذج تطبيقات ، الاسكندرية ، مصر ، 2005.
- 40) جمال الدين لعويسات ، السلوك الإداري، ط1،بوزريعة ، الجزائر ، دار هومة للنشر،2003.
- 41) وائل محمد صبحي ادريسي ، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط 1 ، دار وائل للنشر مصر ، 2009 .

فہرس جداول



فہرس
جداول



الصفحة	الجدول
37	الجدول رقم (01): متغير الجنس
38	الجدول رقم (02) : متغير السن
38	الجدول رقم (03) : المستوى التعليمي
39	الجدول رقم (04) : اقدمية العمل
40	الجدول رقم (05) : صفة العمل
40	الجدول رقم (06) : طبيعة التواصل بين المسئول و الموظف
41	الجدول رقم (07) : حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة
42	الجدول رقم (08) : سرعة انتقال المعلومة في الوقت المناسب
42	الجدول رقم (09) : طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه
43	الجدول رقم (10) : صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل مؤسسته
43	الجدول رقم (11) : الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة
44	الجدول رقم (12) : الوسائل الاتصالية الشفوية التي تستخدم في المؤسسة
45	الجدول رقم (13) : وسائل الاتصال الكتابية المعتمد عليها لنقل المعلومات داخل المؤسسة
45	الجدول رقم (14) : اعتماد الموظف على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات:
46	الجدول رقم (15) : ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل
47	الجدول رقم (16) : الإحساس بجو العمل و مساعدته على الأداء الجيد للمهام
47	الجدول رقم (17) : محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن
48	الجدول رقم (18) : تأثير الحوافز في العمل على فاعلية الموظف في أداء مهامه
49	الجدول رقم (19) : تأثير أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في المؤسسة على تحفيز أداء الموظف
49	الجدول رقم (20) : المساعدات التوجيهية و التعليمية المقدمة من طرف المسئول في تقديم أداء جيد

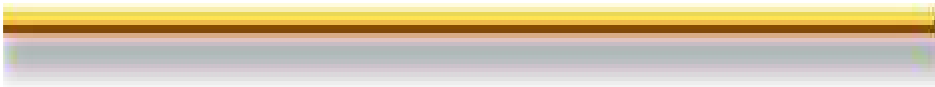
فهرس الجدول

50	الجدول رقم (21): نوعية الحوافز التي يتلقاها الموظف داخل الإدارة
51	الجدول رقم (22) : الحوافز المعنوية المتلقاة من طرف الإدارة
51	الجدول رقم (23): ضرورة التحفيز في مهنة العمل

فهرس
الموضوعات



فهرس
الموضوعات



02-01مقدمة
18-05 الجانب المنهجي
05 الإشكالية
07 أسباب اختيار الموضوع
07 أهداف الدراسة
16 منهج الدراسة
16 مجتمع العينة
17 أدوات جمع البيانات
36-19 الجانب النظري
29-19 الفصل الأول : مدخل إلى الاتصال الداخلي
19 المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي
19 المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
20 المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
20 المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي
21 المبحث الثاني: الأبعاد الإدارية للاتصال
21 المطلب الأول: الاتصال الرسمي
23 المطلب الثاني: الاتصال غير الرسمي
24 المبحث الثالث : أساليب وشبكات الاتصال الداخلي
24 المطلب الأول :أساليب الاتصال الداخلي
26 المطلب الثاني: شبكة الاتصال الداخلي

27المبحث الرابع: وسائل ومعوقات الاتصال الداخلي
27المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي
28المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي
36-30الفصل الثاني : الأداء الوظيفي
30المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
30المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
30المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
31المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
32المبحث الثاني: محددات وكيفية تقييم الأداء الوظيفي
32المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي
33المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي
35المبحث الثالث : دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين
36المطلب الأول : مفهوم تحفيز أداء العمالي
36المطلب الثاني: اثر الاتصال الفعال لتحفيز أداء العاملين
53-37الفصل الثالث :الجانب التطبيقي
51-37تحليل الجداول
53-52النتائج العامة
56-54ملخص الدراسة
59خاتمة
63-60قائمة المراجع المعتمدة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ