

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



**فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وأثره
على الأداء الوظيفي للموظفين
. دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي . الميلية .**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

أ/ عبد الوهاب بوبعة

إعداد الطالبتين:

• ابتسام بوحلوفة

• مريم هنزيل

السنة الجامعية: 2018/2017



شكر و عرفان

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله

محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

ولو لا أن وفقنا الله ما كنا لنصل إلى هذا

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ: عبد الوهاب بوبعة

الذي تشرفنا بإشرافه على هذه المذكرة

وعلى مجهوداته وصبره معنا طيلة فترة بحثنا هذا

كما نتوجه بالشكر كذلك لأساتذة قسم الإعلام والاتصال

لا ننسى كذلك عمال مؤسسة الخزف الصحي- بالميلية -

الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ومساعدتهم لنا

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(و قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله
والمؤمنون) الآية 105 من سورة التوبة

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا
تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب
الجنة إلا برويتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة
ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار
.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك
لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم
اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسة الحياة
وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
إلى أعلى الحبايب أمي الحبيبة

إلى من معهم كبرت و عليهم أعتمد إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي
إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معهم
معنى الحياة إخوتي وأخواتي

مريم * ابتسام

ملخص الدراسة:

يعتبر الاتصال الداخلي أساس كل تنظيم ناجح بحيث أصبح يمثل دعما رئيسا للمؤسسات، حيث يمكن من خلاله نقل المعلومات والبيانات والأفكار والآراء بين أفراد المؤسسة.

ومن خلال هذا يمكننا القول أن الاتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، وهذا ما يعطي المؤسسة مكائنتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

ومن خلال هذا العرض نقوم بطرح التساؤل الرئيسي:

- هل لفعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية أثر على الأداء الوظيفي للموظفين مؤسسة

الخزف الصحي بالميلية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

1/- هل يساعد الاتصال الداخلي الأفراد العاملين على تحقيق التفاعل والتماسك فيما بينهم داخل المؤسسة.

2/- هل نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

3/- ماهي الصعوبات والعراقيل التي يواجهها العاملون في غياب الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملاءمة مع موضوع دراستنا وهو الأكثر شيوعا في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، مستخدمين استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد قمنا باختيار العينة الطبقية 15% من مجتمع الدراسة وتكون من خمس طبقات موزعين على:

إطارات مسيرة - إطارات - مهرة - تنفيذيون - متعاقدون.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- 1/ - أن الاتصال الداخلي يساهم في انتقال المعلومات وخلق نوع من التماسك والتفاعل داخل المؤسسة، وبالتالي فإن للاتصال الداخلي أهمية كبيرة وبالغة في المؤسسة.
- 2/ - أن الاتصال الداخلي غير فعال في المؤسسة الخزف الصحي بحيث نجد العديد من المشاكل التي تعرقل السير الفعال للاتصال وكذا عملية اتخاذ القرار.
- 3/ - أن موظفي مؤسسة الخزف الصحي تواجه صعوبات ومعوقات نفسية والتي تعرقل السير الفعال لعملية الاتصال الداخلي.

فهرس الموضوعات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| | شكر و تقدير |
| | إهداء |
| | ملخص الدراسة |
| | فهرس الموضوعات |
| | فهرس الأشكال |
| | فهرس الجداول |
| أ | مقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة |
| 05 | أولاً- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها. |
| 07 | ثانياً- فرضيات الدراسة. |
| 08 | ثالثاً- أهمية الدراسة. |
| 08 | رابعاً- أسباب اختيار الموضوع. |
| 09 | خامساً- أهداف الدراسة . |
| 10 | سادساً- الدراسات السابقة. |
| 28 | سابعاً- مفاهيم الدراسة . |
| 36 | ثامناً- الإجراءات المنهجية للدراسة. |
| 42 | تاسعاً- المقاربة العلمية |
| 45 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة |
| | المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة |
| 48 | تمهيد: |

| | |
|--|---|
| 48 | أولاً- أهمية الاتصال الداخلي . |
| 50 | ثانياً- أهداف الاتصال الداخلي. |
| 51 | ثالثاً- أشكال الاتصال الداخلي. |
| 55 | رابعاً- وظائف الاتصال الداخلي. |
| 58 | خامساً- وسائل الاتصال الداخلي |
| 62 | سادساً- إستراتيجية الاتصال الداخلي. |
| 65 | سابعاً- مهارات الاتصال الداخلي. |
| 67 | ثامناً- فعاليات الاتصال الداخلي. |
| 68 | تاسعاً- معوقات الاتصال الداخلي. |
| 70 | خلاصة المبحث. |
| المبحث الثاني: الأداء الوظيفي. | |
| 72 | تمهيد |
| 72 | أولاً-أهمية الأداء الوظيفي. |
| 73 | ثانياً- أنواع الأداء الوظيفي. |
| 74 | ثالثاً- محددات الأداء الوظيفي. |
| 76 | رابعاً- أبعاد الأداء الوظيفي. |
| 77 | خامساً-معايير الأداء الوظيفي. |
| 81 | سادساً-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. |
| 84 | سابعاً-إجراءات تحسين الأداء الوظيفي. |
| 88 | ثامناً-تقييم الأداء الوظيفي. |
| 90 | تاسعاً- معوقات الأداء الوظيفي. |
| 92 | خلاصة المبحث. |
| المبحث الثالث: فعالية الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي. | |
| 94 | تمهيد |
| 94 | أولاً- خصائص الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة . |

| | |
|--|---|
| 96 | ثانيا- الكفاءة و الفعالية في الاتصال. |
| 98 | ثالثا- عوامل فعالية المواقف الاتصالية. |
| 102 | رابعا- شروط فعالية اتصال المؤسسة. |
| 103 | خامسا - مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري |
| 106 | سادسا. العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال و الأداء الوظيفي في المؤسسة. |
| 108 | سابعا - أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء العنصر البشري. |
| 111 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة | |
| 114 | تمهيد: |
| 114 | أولا- عرض وتحليل البيانات. |
| 146 | ثانيا - عرض نتائج الدراسة. |
| 148 | ثالثا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات. |
| 154 | رابعا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة البنائية الوظيفية. |
| 156 | خامسا - اقتراحات وتوصيات الدراسة . |
| 157 | خلاصة الفصل |
| 159 | خاتمة |
| 161 | قائمة المراجع |
| 170 | الملاحق |

- فهرس الأشكال

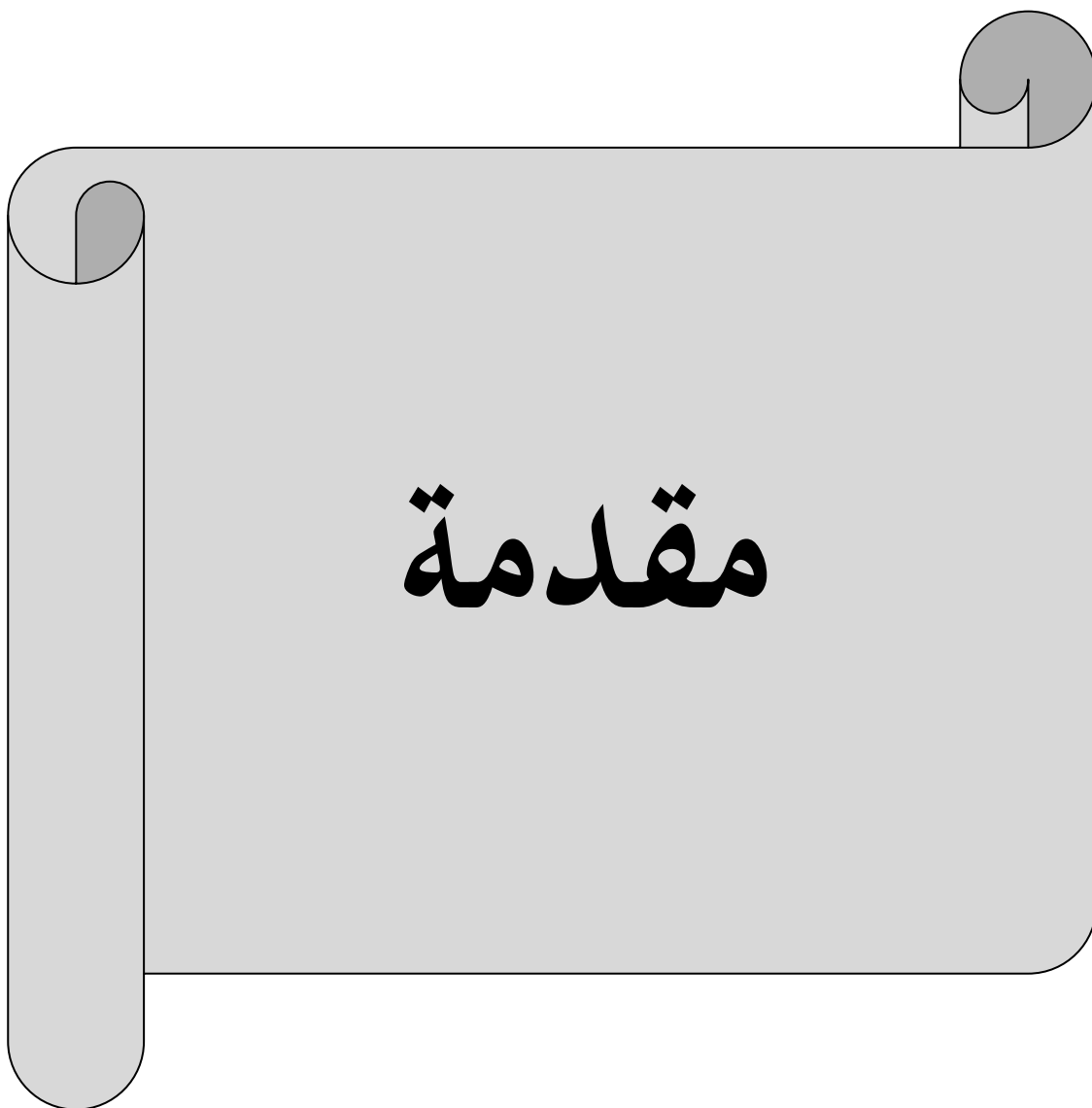
| رقم الشكل | العنوان | الصفحة |
|-----------|-----------------------|--------|
| 01 | الاتصالات في المؤسسة | 54 |
| 02 | معايير الأداء الوظيفي | 79 |
| 03 | متطلبات الأداء الفعال | 81 |

- فهرس الجداول

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01 | توزيع المبحوثين حسب الجنس | 114 |
| 02 | توزيع المبحوثين حسب السن | 115 |
| 03 | توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي | 115 |
| 04 | توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي | 116 |
| 05 | توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل | 117 |
| 06 | وجهة نظر المبحوثين حول الاتصال الداخلي حسب متغير الأقدمية في العمل | 118 |
| 07 | وسائل الاتصال المكتوبة والمطبوعة المستخدمة في المؤسسة | 120 |
| 08 | وسائل الاتصال الشفهية المستخدمة في المؤسسة | 120 |
| 09 | وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة في المؤسسة | 121 |
| 10 | توزيع آراء المبحوثين حول الأنواع التي تحقق التماسك والتفاعل في المؤسسة | 122 |
| 11 | تقييم المبحوثين لفعالية الاتصال الحديث في المؤسسة حسب متغير المنصب | 123 |

| | الوظيفي | |
|-----|--|----|
| 125 | وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كانت فعالية وسائل الاتصال الداخلية في المؤسسة منخفضة حسب المتغير الوظيفي | 12 |
| 126 | وجهة نظر المبحوثين حول زيادة التفاعل داخل المؤسسة إذا ما كان الاتصال رسمياً. | 13 |
| 127 | وجهة نظر المبحوثين حول اتجاهات الاتصالات الأكثر استعمالاً في المؤسسة. | 14 |
| 128 | وجهة نظر المبحوثين حول الاتصال الذي يساعد أكثر في رفع المعنويات في العمل حسب متغير المنصب الوظيفي. | 15 |
| 129 | وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كان الاتصال غير الرسمي يساهم في خلق التماسك بين العمال | 16 |
| 130 | وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال | 17 |
| 131 | وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال | 18 |
| 132 | وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كان هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة | 19 |
| 133 | وجهة نظر المبحوثين حول وجوب إشراك العمال في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة | 20 |
| 134 | يشمل وجهة نظر المبحوثين حول وجود صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ في الاجتماعات التي يقوم بها الرؤساء حسب تغير المستوى التعليمي | 21 |
| 135 | رأي المبحوثين حول التوقيت المناسب في معظم القرارات التي تخص مجال العمال | 22 |
| 136 | رأي المبحوثين حول التوقيت المناسب في معظم القرارات التي تخص مجال العمال | 23 |

| | | |
|-----|--|----|
| 137 | وجهة نظر المبحوثين وثقتهم بمصداقية التعليمات والقرارات التي يتلقونها من طرف رؤسائهم | 24 |
| 137 | ردة فعل المبحوثين حول تغيير قرارات أو برامج معينة في المؤسسة | 25 |
| 138 | وجهة نظر المبحوثين على رضى معظم القرارات التي تتخذ من طرف الرؤساء | 26 |
| 139 | وجهة نظر المبحوثين حول فهمهم الهدف من معظم القرارات التي تتخذ من طرف الرؤساء | 27 |
| 140 | رأي المبحوثين حول أي قرار في المؤسسة بين المبحوثين والمسؤولين وكذا المبحوثين والمشرفين | 28 |
| 141 | رأي المبحوثين حول طبيعة الصعوبات في فهم التعليمات والأوامر التي يعطيها الرؤساء | 29 |
| 142 | رأي المبحوثين حول العوامل التي تؤثر على صعوبة فهم التعليمات والأوامر التي يعطيها الرؤساء | 30 |
| 142 | وجهة نظر المبحوثين حول العوامل ما إذا كانت الحالة النفسية لها تأثير على مستوى فهم القرارات والأوامر التي يتلقونها من مشرفيهم | 31 |
| 143 | وجهة نظر المبحوثين حول الصعوبات التي يجدونها في إيصال أفكارهم إلى رؤسائهم | 32 |
| 144 | رأي المبحوثين حول ما إذا كان الرؤساء يميلون إلى حجب المعلومات عليهم | 33 |
| 145 | وجهة نظر المبحوثين حول عدم تقبل أفكارهم من قبل رؤسائهم في العمل | 34 |



يعتبر الاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات، لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.

ولذلك يمكن اعتبار الاتصال الداخلي مهم في المؤسسة الاقتصادية، حيث أنه وبدونه تموت أو تدمر الحركة الدائرية للمؤسسة، وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى. كما يعد الاتصال الداخلي عنصراً أساسياً يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل، وهذا الأداء يعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من قدرات ومهارات وإمكانيات اتصالية، تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية.

وضمن هذا الإطار قسمنا دراستنا إلى الفصل الأول وهو الإطار المنهجي، حيث تضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، بالإضافة إلى مفاهيم ومصطلحات الدراسة، كما عالجنا من خلال هذا الفصل جملة من الدراسات السابقة لموضوع دراستنا، وتناولنا بعد ذلك منهج الدراسة وأدواته والمتمثلة في استمارة، استبيان، وأوردنا في هذا الفصل أسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها وحدودها، وتطرقنا إلى المدخل النظري للدراسة والمتمثل في البنائية الوظيفية، وكذلك حددنا مجتمع الدراسة وعينته.

أما الفصل الثاني والمتعلق بالجانب النظري قد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: خاص بالاتصال الداخلي في المؤسسة وتناولنا فيه أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه وأشكاله ووظائفه ووسائله ثم الإستراتيجية الاتصالية ومهاراته وفعاليته ومعوقاته.

أما المبحث الثاني: الخاص بالأداء الوظيفي فقد تناولنا فيه أهميه وأنواع ومحددات وأبعاد ومعايير والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ثم إجراءات تحسينه وتقييمه ثم معوقاته.

أما المبحث الثالث: الخاص بفعالية الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي جاء فيه ما يلي: خصائص الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة، ثم الكفاءة والفعالية في الاتصال، عوامل فعالية

المواقف الاتصالية، والأبعاد الإدارية للاتصال داخل المؤسسة، الاتصال الداخلي الفعال ومظاهر تأثيره على أداء العنصر البشري، ثم العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء الوظيفي في المؤسسة وأخيرا العوائق الأساسية للاتصالات الفعالة في المؤسسة.

أما الفصل الثالث والأخير فقد تضمن، عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة وبمحاورها الأربع وكذلك عرض نتائج الدراسة، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، ثم نتائج الدراسة في ضوء المقاربة البنائية الوظيفية.

واختتمنا دراستنا باقتراحات وتوصيات وخاتمة كحوصلة نهائية لدراستنا، وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المقدمة.

وقد واجهتنا صعوبات أثناء قيامنا بهذه الدراسة نذكر منها:

- عدم موافقة مسئولي مؤسسة الخزف الصحي على إجراء دراستنا داخل المؤسسة، وكذا رفضهم لتوزيعنا الاستمارات على الموظفين داخل المؤسسة.
- رفضهم لتوزيع العدد المطلوب للاستمارات (من المفروض قبول 100 استمارة) تم قبول 61 استمارة فقط.

- واجهنا صعوبات في جمع الاستمارات، فقد دامت مدة بقاء الاستمارة في المؤسسة 10 أيام.

الفصل الأول

الإطار

المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.

خامساً: أهداف الدراسة .

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً: مفاهيم الدراسة .

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة.

أولاً- إشكالية الدراسة:

يطلق على العصر الحالي الكثير من المسميات كعصر التكنولوجيا والسرعة والمعلومات ومنها عصر الاتصال، حيث أصبح العالم الآن يعيش ثورة حقيقية في مجال الاتصالات، مهدتها الثورة التكنولوجية التي تبلورت معالمها واتضحت في منتصف القرن 20، كل هذه التحولات جعلت العالم قرية صغيرة على حد تعبير "مارشال ماكلوهان"، اتجه فيها الأفراد إلى إشباع مختلف حاجاتهم المادية والمعنوية وذلك بالعمل.

يعد الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لا تقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية لوجوده بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن أبناء محيطه فهو بذلك يكون معبرا عن قوة العلاقات الإنسانية ككل وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات، وهو ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع غيره من البشر ومع الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ القدم، فما بالك اليوم حيث التطور السريع الذي يشمل جميع الميادين، فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معهم وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد العاملين لها و ضخامة الموارد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له.

ويعتبر الاتصال الداخلي أساس كل تنظيم ناجح، بحيث أصبح يمثل دعما رئيسيا للمؤسسات حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والأفكار والآراء بين أفراد المؤسسة بأشكاله المختلفة وهو أحد مقوماتها، لما يلعبه من دور بالغ الأهمية في المعلومات، كما أنه يصبح وسيلة لعرقلة المؤسسة.

إذن فالاتصال داخل المؤسسة يمثل العصب الحيوي والحرك الرئيسي لأي مؤسسة كما أنه عنصر أساسي وفعال في إستراتيجية التسيير الحسن لها.

من هنا يمكننا القول أن الاتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري وله دور كبير وفعال في عمل المؤسسات باعتباره جزء لا يمكن تجاهله في العملية الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، فإذا كانت المؤسسة لا تقوم على التساند والتكامل فهذا يؤدي إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للمؤسسة، مما يؤثر على فعالية الاتصال بين الإدارة والعمال، والملاحظ أن الاتصال الداخلي أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تلقيهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الإدارة والعمال، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، وإيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، هذا كله يؤدي إلى تطوير وازدهار المؤسسة وزيادة تحسین فعاليتها، وقد ذهب الكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال الداخلي خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة، من خلال اتصالاته المختلفة النازلة والصاعدة والأفقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب، ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

وعليه نقول أن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل منها ما هو مادي متعلق بالمحفزات ومنه ما هو معنوي مرتبط أساسا بالعلاقة الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة فالعاملون داخل المؤسسة بحاجة ماسة للمحفزات المعنوية مقابل المحفزات المالية وتعتبر ذات أهمية بالنسبة لكل عامل بالمؤسسة، هنا يبرز الاتصال الداخلي من بين أهم العوامل والمحفزات المعنوية التي لها تأثير مباشر على الاتصال الداخلي من بين أهم العوامل والمحفزات المعنوية التي لها تأثير مباشر على لحالة النفسية للعمال في المؤسسة وبالتالي على أدائه الوظيفي من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين الرؤساء والعاملين داخل المؤسسة.

إن الاتصال الداخلي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي مؤسسة فهو يعمل على نقل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة وبين المؤسسات بعضها ببعض، فلا بد أن يكون الاتصال مخطط له على أعلى المستويات ومبني على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك. ولقد جاءت دراساتنا هذه لتسلط الضوء على فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الجزائرية، من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، لإعطاء وصف واقعي حول فعالية الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

التساؤل الرئيسي:

- هل لفعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية أثر على الأداء الوظيفي للموظفين؟

ولتوضيح مشكلة دراسة نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يساعد الاتصال الداخلي الأفراد العاملين على تحقيق التفاعل والتماسك فيما بينهم داخل المؤسسة؟

- هل نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة؟

- ما هي الصعوبات والعراقيل التي يواجهها الموظفون في غياب الاتصال الداخلي داخل المؤسسة؟

ثانيا- الفرضيات:

- الاتصال الداخلي يساهم في انتقال المعلومات لخلق نوع من التماسك والتفاعل فيما بينهم داخل المؤسسة.

- نجاح القرارات المتخذة وبنجاعتها من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

- المعوقات النفسية الانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

ثالثا- أهمية الدراسة:

تستقي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، فموضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الخدمائية، يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الاتصال المؤسساتي، وفي علوم الإعلام والاتصال فالاتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمائية والاجتماعية والاقتصادية، يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل المؤسساتي في تحقيق نشاطاته ومختلف التزاماته وتعاملاته، إذا فأهمية الدراسة تتحلى من خلال الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

رابعا- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو أي بحث علمي إذ لا يمكن الشروع في أي بحث قبل تحديد وحصر إطاره العام عن طريق اختيار الموضوع.

واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية.

- الأسباب الموضوعية:

- تزايد الاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي و الذي أصبح ضرورة لا غنى عنها.
- معرفة الاتصال الداخلي والدور الذي يؤديه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.

- المكانة التي يلعبها الاتصال الداخلي كونه يعد من أهم الركائز الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي ومن تم نجاح ديمومة و استقرار أي مؤسسة.
- التعرف إذا ما كان من الضروري وجود اتصال داخلي في المؤسسة أو بإمكان هذه الأخيرة الاستغناء عنه.
- إضافة إلى ذلك قابلية هذا الموضوع للدراسة والبحث الميداني.

- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا وزيادة الإطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور اهتماماتنا الشخصية .
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا .
- تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسات والدور الكبير الذي يلعبه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال .
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في تسهيل إنجاز العاملين للمهام والوظائف.

خامسا- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة .
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال .
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية للعمل لدى العاملين بالمؤسسة.
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة .

سادسا- الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة هي تلك المساهمات التي لها علاقة بالموضوع المراد البحث فيه وتكتسي أهمية بالغة في توجيه مسار البحث، فلا يمكن تصور دراسة تبدأ من العدم، فلا بد لها من الارتكاز والانطلاق من النتائج التي توصل إليها الباحثين السابقين حتى لا نبقي عند نقطة واحدة .

ودراستنا هذه شأنها شأن الدراسات السابقة فقد اعتمدت على دراسات سابقة تتقاطع معها أو تتشارك معها في أحد المتغيرات وهي كالآتي:

- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان: « إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة » حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، من إعداد الطالبة حياة قبايلي، بجامعة أحمد بوقرة، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بجامعة بومرداس، سنة 2007/2006.

تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي تتمثل في:

- ما مدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

وإندرج تحت هذا السؤال ثلاث أسئلة فرعية وهي:

1- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟ وماهي المكانة التي يحتلها في المنظمة؟

2- ما المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي ؟ وكيف تؤثر على الإستراتيجية العامة للمنظمة؟

3- ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟

ونجد أن الباحثة قد قامت بصياغة فرضيات تتمثل في:

1- لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط و إنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد وتدعيم قيم وثقافة المنظمة.

2- تعتبر إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

3- التنظيم المركزي أحد العوامل المساهمة في الحد من كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليلي الوصفي الذي يشرح عملية الاتصال الداخلي و كيفية الوصول إلى نقطة اتصال متكاملة قابلة للتنفيذ، واعتمدت أيضا في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة.

و فيما يخص أدوات جمع بيانات الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية والملاحظة والإستبانة.

أما مجتمع الدراسة هم العاملون و مجتمع العينة تمثل في جميع العاملين في المقر الاجتماعي للشركة الوطنية لإنجاز القنوات والذي يبلغ عددهم 172 عامل.

وقد توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها:

1- يعتبر الاتصال الداخلي إستراتيجية في تحقيق غايات و أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة لذلك لا بد من التعريف الواضح والمسبق للتوجهات الإستراتيجية للمنظمة قبل البدء في تحديد أهداف الاتصال الداخلي.

2 - يستند الاتصال في المنظمة على الوسائل التي تزود بها المديرية وكل العاملين وتمثل هيكل لخطابات المنظمة حيث أن كل خطاب للمنظمة لا بد أن تكون الرسالة مرجعا له.

3 - يعتبر الجمهور عنصر أساسي لتخطيط عملية الاتصال، فهو يمثل مجموعة الأفراد والجماعات المتجانسة التي توجه لها رسائل الاتصال ولكن يجب على المنظمة أن تحسن اختيار الجمهور وفق الرسائل التي تريد إيصالها.

4- لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود، و كلما توفرت تلك الوسائل كما و نوعا أتاح ذلك الفرصة للمرسل لأن يختار من بينها الوسائل التي تناسب مع الهدف المقصود و تناسب مع الرسالة ومع طبيعة الجمهور المستهدف وخصائصه.

- تعقيب على الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة من ناحية التعمق في مشكلة الدراسة وأيضا صياغة الأسئلة و صياغة التساؤلات والفرضيات، و كذلك ساعدتنا في الإطار النظري و إثراءنا بالمراجع التي ساعدتنا في عملية البحث.

- الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان: «الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي» - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، من إعداد الطالب جلال الدين بوعطيط، بجامعة منتوري محمود مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، قسنطينة، 2008/2009.

حيث تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

و عليه فإن دراسة البحث تندرج في التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث و الأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات أهمها:

- الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

و تندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و يعتبر من المناهج الأكثر كفاءة في الكشف عن الحقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها. فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا، و التعبير عنها تعبيرا كفييا أو تعبيرا كمييا.

وقد اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، أما فيما يخص مجتمع البحث وعينته فقد خلص الباحث من خلال مجتمع الدراسة إلى أخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلا لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عاملا منفذا تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

و قد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات و الإعلانات.
- وجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل إشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي عينة الدراسة، إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.
- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي .
- التعقيب على الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المساعدة لنا في وضع خطة منهجية لدراستنا وهي متشابهة مع دراستنا من حيث الإجراءات المنهجية و المتغير التابع الأداء الوظيفي، وتختلف مع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان. وهذا ما جعلنا نقوم بهذه الدراسة من أجل التطوير و التوسع أكثر في الدراسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان: « الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق ». دراسة حالة مؤسسة الخبز المنزلي تافنة بمغنية ، من إعداد: الطالب محمد قادري، بجامعة أبي بكر بلقايد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بتلمسان، سنة 2010/2009.

وجاءت إشكالية البحث بعنوان:

- هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟ مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية.

و اندرج تحت التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تمثلت في:

1- ما أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة؟

2- لماذا تصنع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ كيف تبنى وما أهميتها؟

3- ماهي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟

4- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة، وعلى انتقال و تداول المعلومات؟

5- ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية (مؤسسة الخزف المنزلي التافنة) ؟

أما فرضيات هذه الدراسة جاءت كما يلي:

1/ يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة، و الداخلي منه على وجه الخصوص و بمختلف أشكاله له أهمية بالغة وضرورية، و له تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سلبيًا أو إيجابيًا، لدى يجب أن تعطى له أهمية كبيرة، و التحسين من طرق توظيفه والاهتمام بمختلف جوانبه من خلال بحوث تبرر دوره الفعال بأكثر دقة ووضوح.

2/ إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة وخاصة المتطورة منها من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها تأثير كبير على نشاط و فعالية المؤسسة، وهذا بإيصال المعلومات في أقرب و أسرع وقت حتى تكون فعالة إلى مختلف المصالح، تؤثر على المردودية والفعالية من خلال تحسينها.

أما المنهج المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره الباحث الأكثر ملاءمة في بحثه وأضاف أيضا منهج دراسة الحالة ليساعده في دراسته الميدانية.

كما استعان بالإستبانة والملاحظة لجمع المعلومات. أما مجتمع الدراسة فتكون من 435 عامل تم اختيار منهم 27 عامل بواسطة العينة الطبقية.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

- 1- أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن الاتصال بينهم وبين رؤسائهم في المؤسسة متوسط.
- 2- أن معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد من رؤسائهم عبارة عن أوامر و تعليمات تخص العمل و طريقتة و الحرص على تأديته على أحسن ما يرام ومراقبة ذلك.
- 3- أن نوع الوسائل التي تستعمل في تقديم المعلومات تكون حسب درجة أهميتها فإن كانت ذات أهمية كبيرة فتكون كتابيا لطبيعتها الرسمية ومصداقيتها.
- 4- الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة غير فعال ولا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة و أن المسؤولين غير مباليين بذلك.

تعقيب على الدراسة:

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل فتناولت الدراستين الاتصال الداخلي في المؤسسة، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإشكالية و كذلك وضع الفرضيات الملائمة للدراسة كونها أيضا بمثابة منهل علمي يثري دراستنا.

- الدراسة الرابعة:

دراسة بعنوان: « دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية». دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة، من

إعداد الطالب بشير كاوجة، بجامعة قاصدي مرباح، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بورقلة، سنة 2013/2012.

و جاءت إشكالية البحث تحت عنوان رئيسي هو:

- هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن تساهم و تؤدي دورا مهما في تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي خرج الباحث بأسئلة فرعية تتمثل في:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال؟ وما هي أهم أبعادها و مرتكزاتها؟

- هل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال دور في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية؟

- ما هو واقع و آفاق الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية في ظل استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

- و فرضيات الدراسة تتمثل في الآتي:

- تساهم وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتطورة في تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات الجزائرية.

- تعزز وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدور الكبير للاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية مما يساعد في تحقيق التنسيق وأهداف المستشفيات، رغم الصعوبات والتعقيدات الراجعة لطبيعة العمل والخدمة المقدمة من طرف المستشفيات، حيث ترتبط بمصير و حياة الأفراد والمجتمع.

أما فيما يخص المنهج المعتمد في الدراسة فقد وظف الباحث المنهج الوصفي لاعتباره المنهج الأنسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات صلة بالموضوع.

أما الجانب التطبيقي فاعتمد على منهج دراسة الحالة بغية تحليل واقع استخدام وسائل الاتصال المتطورة في الاتصال الداخلي.

وفيما يتعلق بأدوات جمع بيانات الدراسة فقد اعتمد الباحث على الإستبانة والمقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق.

و قد توصل الباحث إلى نتائج وهي:

1- من خصوصيات الاتصال الداخلي، تحسين صورة المؤسسة و المساهمة في الاتصال التسويقي الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة.

2- من خصوصيات الاتصال الداخلي هو التأثير ينوع و مدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3- تحسين جودة ونوع الخدمات المقدمة من خلال تنوع المعلومات في الرسالة مما يساهم في تحسين قطاع الصحة في بلادنا.

4- يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.

تعقيب على الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية وهي دراسة تشاركت مع دراستنا الحالية في متغير الاتصال الداخلي، وقد أفادتنا بشكل كبير في تحديد جوانب وأبعاد الاتصال الداخلي، زيادة على ذلك إثرنا بأهم المراجع، مما يسهل على الباحث عملية جمع المادة العلمية بالشكل الذي يثري الجانب النظري للبحث.

ليبقى التباين ملموسا من حيث طريقة المعالجة وكذا ميدان الدراسة والطابع الاقتصادي حيث أن دراستنا الحالية تناولت القطاع الاقتصادي و هذا ما يوحي إلى درجة الاختلاف في كلتا الدراستين، وكذلك النتائج المتوصل إليها.

- الدراسة الخامسة:

دراسة بعنوان « مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ». دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية لبويرة، من إعداد الطالبة ذهبية سبتي، بجامعة أكلي محند أولجاج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بالبويرة، سنة 2015/ 2014.

وجاءت إشكالية البحث بعنوان:

- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين؟

و اندرج تحت التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تمثلت في:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي، وما هي أهميته؟

- ما المقصود بالتحفيز، وما هي وسائله؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة،

وما طبيعة هذه العلاقة؟

أما فرضيات الدراسة جاءت كما يلي:

- يعتبر الاتصال الداخلي عملية ضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- يعد تحفيز الأفراد وسيلة ناجحة لزيادة أدائهم، ويعتبر الاتصال الداخلي وسيلة مهمة لتحفيز العاملين.

- هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

أما المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، كما اعتمدت كذلك على المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه وتحليل الجداول والأشكال الواردة في البحث خاصة المتعلقة ومنها بيانات الاستبيان. أما مجتمع الدراسة هم جميع الأفراد العاملين بالمقر الاجتماعي لديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة والبالغ عددهم 236 فرد، وقد أجريت عليهم الدراسة.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- الاتصال الداخلي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها، فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ولإيجاد فهم مشترك بينهم، فعن طريق المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي تتخذ مختلف القرارات.

- يمكن التأثير في معوقات الاتصال بدرجات متفاوتة تحولها من عوائق إلى عوامل مؤدية لتحقيق فعالية الاتصال، وللتغلب عليها يجب أن تتخذ المنظمة مجموعة من الإجراءات تتمثل في رفع معدلات الثقة في محيط العمل بالإضافة إلى التحديد الجيد للهدف من الاتصال، واختيار القناة المناسبة، مشاركة المعلومات والإصغاء الجيد للعاملين.

- تنقل الرسائل في المنظمة عبر مسارات وقنوات متعددة قد تكون القناة الرسمية (صاعدة، نازلة وأفقية) كما قد تأخذ عدة وسائل منها المكتوبة، الشفوية، والإلكترونية، كما قد تكون غير رسمية منها ما ينبغي تشجيعه إذا كان يتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية ومنها ما هو معرقل للاتصالات الرسمية ينبغي تجنبه.

- الاتصال غير الرسمي أمر طبيعي ومحتوم يحدث داخل كل منظمة نظرا لارتباطه بطبيعة الإنسان الذي يسعى دائما إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والاتصالات غير رسمية إذا ما أحسن استخدامها واتفقت أهدافها مع أهداف الاتصال الرسمي فإنها تصبح أداة فعالة هامة في توضيح كافة الأفكار والمعلومات التي تقوم بها الاتصالات الرسمية.

التعقيب على الدراسة:

سلطت هذه الدراسة الضوء على مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق التغيير التنظيمي ومكانته في تحقيق أهداف المؤسسة ومحددات الاتصال الداخلي والعوامل التي تتحكم فيه ولكن هذه الدراسة لم تتناول بعض الأوجه التي سنتطرق إليها في دراستنا كمساهمة الاتصال في خلق جو عمل مناسب وبشكل تفاعلي والتركيز على الأداء الوظيفي الذي من خلاله تتم المساهمة في زيادة أرباح الشركة.

- الدراسة السادسة :

دراسة بعنوان: «الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية» -دراسة ميدانية باتصالات الجزائر- سطيف-، من إعداد الطالب محسن حماني، بجامعة محمد الصديق بن يحيى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جيجل-2016/2017.

وتكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر على أداء موظفيها؟

و يندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر العمل الجماعي على الأداء الوظيفي؟

- هل يؤثر احترام الوقت على الدافعية نحو تطوير أساليب العمل؟

- هل المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على إبداع الموظف؟

- هل يؤثر سلوك المواطنة على أداء الموظف؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات أهمها:

الفرضية الرئيسية:

- تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

وتندرج تحت الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية أهمها:

- يعتبر العمل الجماعي من الأسباب الرئيسية في تطوير أساليب العمل في المؤسسة العمومية.

- يؤثر احترام الوقت على دافعية الموظف نحو العمل.

- تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى إبداع الموظف.

- يؤثر سلوك المواطنة على انضباط الموظف في المؤسسة العمومية الجزائرية.

و اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات المعتمدة في هذه الدراسة، الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

أما فيما يخص مجتمع الدراسة فيتمثل في الأفراد العاملين باتصالات الجزائر بسطيف وعددهم 92 أما عينة الدراسة فقد اختيرت بطريقة عشوائية طبقية، ويمثلون 20% من المجموع الكلي للعمال.

وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها:

- وجود تقدير و احترام متبادل بين زملاء العمل ما يؤدي إلى دفع الموظف للشعور بالمسؤولية والتحلي بروح الجدية من أجل تحقيق وتقديم أفضل خدمة.

- رغبة الموظفين في القيام بأداء مهامهم الوظيفية دون رقابة لأنها تجعلهم يعملون تحت الضغط مما يفقدتهم التركيز.

- وجود اتصال نازل و غياب الاتصال الصاعد بين الموظفين والإدارة وعدم التشجيع على حرية التعبير. بمعنى لا توجد فرصة للمشاركة في صنع القرار التنظيمي الأمر الذي يعكس وجود عدم الحوار والتواصل.
- شيوع ثقافة أداء الفرد لدوره الوظيفي مما يعزز تماسك وانسجام العلاقات والحرص على قدرات واهتمامات الزملاء.

التعقيب على الدراسة :

ترجع الاستفادة من هذه الدراسة من خلال التحديد الدقيق لمفهوم الأداء وضبط أبعاده ومؤشراته وكذا الاستفادة منها من خلال تحديد مشكلة الدراسة، وكذلك الاستعانة بها في الفصل النظري، إضافة إلى الاسترشاد بالمنهج الوصفي المناسب لوصف الظاهرة أيضا أدوات الدراسة.

أما جوانب الاختلاف بين الدراستين فتكمن في اختلاف ميدان و نتائج الدراسة وأسلوب الباحث في المعالجة.

- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان: « المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة »، من إعداد الطالب مصلح حمدان البقيمي، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بالرياض، سنة 2010.

و تتمثل الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة؟

- و يتفرع من التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما توجهات العمالين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد؟
 2. ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟
 3. ما درجة الارتباطه بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي؟
 4. هل هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟
- و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كفييا وكميا، كما يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

كما اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة وتتكون من جزئين:

1. الجزء الأول: يشمل البيانات الأولية.
 2. الجزء الثاني: يشمل محاور الدراسة وهي:
 - أ. المحور الأول: توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد.
 - ب. المحور الثاني: واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة.
 - ج. المحور الثالث: درجة الارتباط بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.
- أما فيما يخص مجتمع الدراسة والعينة فقد اعتمد الباحث على اختيار العينة العشوائية كونها الأنسب للدراسة وقد توصل إلى أهم النتائج وهي:
- 1 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001 فأقل بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى آداهم الوظيفي.

2 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية 0.001 فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الجامعيين فما فوق، وأفراد عينة الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل حول واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة لصالح أفراد الدراسة وأصحاب الثانوية العامة فأقل.

3 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.005 فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين لم تسبق لهم المشاركة في أية دورة، و أفراد مجتمع الدراسة الذين شاركوا في دورة أو دورتين حول (واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة)، لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين لم تسبق لهم المشاركة.

تعقيب على الدراسة:

سلطت هذه الدراسة الضوء على المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي حيث تقاطعت دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل وهو الأداء الوظيفي، وقد استفدنا في هذه الدراسة من التحديد الدقيق لمفهوم الأداء وضبط أبعاده ومؤشراته، وكذلك الاستعانة بها في الفصل النظري، إضافة إلى الاسترشاد بالمنهج الوصفي المناسب لوصف الظاهرة.

أما جوانب الاختلاف بين الدراستين فتكمن في مجتمع البحث و كذلك الدراسة وأسلوب الباحث في المعالجة.

- الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان: «تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين». دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، من إعداد الطالب حمد علي عبد الله عيسى بجامعة العلوم التطبيقية، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية بمملكة البحرين، سنة 2014.

وجاءت إشكالية البحث تحت عنوان رئيسي هو:

- ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية، والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تبتثق أسئلة فرعية هي:

- ما أبرز لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظر العاملين؟

- ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظرهم؟

- هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

وللإجابة هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة فرضيتين أساسيتين:

أ- الفرضية الأساسية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

2/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي للعاملين.

3/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والأداء الوظيفي للعاملين.

4/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية والأداء الوظيفي للعاملين.

ب- الفرضية الأساسية الثانية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تغزي لمتغيرات الديمغرافية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير المناخ التنظيمي

على الأداء الوظيفي للعاملين تغزي لمتغيرات الجنس.

- 2- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تغزي لمتغير العمر.
- 3- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تغزي سنوات الخبرة.
- واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، للوصول للمعرفة الدقيقة حول مشكلة البحث، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالتها واستخدام الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين.
- وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:
- 1- أن المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بجميع أبعاده يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
 - 2- التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على العاملين، يساهم بشكل ملحوظ في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.
 - 3- كلما ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين، أدى ذلك إلى إدراك إيجابيات المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.
 - 4- جميع العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة باختلاف مسمياتهم الوظيفية (أخصائي منافذ أول، منافذ، فني منافذ) يظهرون آراء إيجابية حول الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي حيث كان الأخصائيون الأوائل هم الأكثر تأييدا للمناخ التنظيمي.
 - 5- لسنوات الخبرة لدى العاملين تأثير واضح أيضا فيما يتعلق بكل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، فقد أشارت النتائج أنه كلما زادت خبرات العاملين، أدى ذلك إلى ارتفاع الرضا في الآراء حول المناخ التنظيمي السائد.

التعقيب على الدراسة:

ترجع الاستفادة من هذه الدراسة من حيث الإجراءات المنهجية، كما ساعدتنا أيضا في وضع إشكالية الدراسة وكذلك المنهج المعتمد في الدراسة ويبقى الاختلاف في المتغير المستقل لهذه الدراسة حيث عالج تأثير المناخ التنظيمي ودراستنا عاجلت فعالية الاتصال الداخلي وهذا ما يؤدي إلى التباين من ناحية طريقة المعالجة وكذا ميدان الدراسة وأيضا النتائج المتحصل عليها.

سابعا- تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر مفاهيم الدراسة رموز تعكس مضمون فكرة أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث فهي تستخدم للتعرف على العناصر أو الأبعاد التي لها علاقة بالمشكلة العامة للظاهرة المدروسة و كذلك لضبط العلاقة القائمة أو المحتملة بين هذه العناصر. وتتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الرئيسية تتمثل فيما يلي: (1)

تعريف الفعالية:

لغة: الأصل اللغوي للفعالية هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و "فعال"، والفاعلية مصدر صناعي اختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط و الإتيان. يقابل الفعالية بالعربية كلمة "EFFICACY" في المعاجم الغربية وهي تتحد عندهم بكونها وصفا لكل شيء فعال، وجاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أن الروح، ويقصد بها الفاعلية هي ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته و تصوراته، وتبليغه لرسالته، وقدرته الخلقية على إدراك الأشياء. (2)

(1)- أحمد منيغند: فعالية الإدارة المدرسة وعلاقتها بالرضى الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة غير منشورة، جامعة الصديق بن يحيى: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015، ص 8.

(2)- حنان بوشلاغم: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015، 2016، ص 26.

اصطلاحا:

- يعرفها فاروق عبده ومحمد عبد المجيد بأنها: "القدرة على تحقيق أهداف إنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين".⁽¹⁾
- ويركز هذا التعريف على أن الفاعلية هي مجموعة من الصفات الشخصية (الخبرة، التعلم والاهتمامات) تتوفر في مجموعة من الأفراد تمكنهم من مواجهة المشاكل.
- كما يعرفها عابدين بأنها: "عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح أي تحقيق أهداف المدرسة"⁽²⁾
- يعرفها إزيوني بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها "
- ويعرفها كنعان بأنها: "القدرة على تحقيق أقصى النتائج و الخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن"⁽³⁾

تعريف الاتصال :

لغة :

"ابن منظور" في لسان العرب: وصل وصلة الشيء وصلا وصلة، والوصل ضد الهجران ووصل الشيء إلى شيء وصولا وتوصل إليه وانتهى إليه وبلغه، وقال أبو بكر الرازي في مختار الصحاح، وصل إليه يصل وصولا أي بلغ، والوصول ضد الهجران والوصول أيضا وصل الثوب والخف وصلة أي اتصال وذريعة وكل شيء اتصل بشيء فبيئها وصلة".

(1) -سمية بو لعل، حياة موصو: الذكاء الإداري و الفعالية التنظيمية، رسالة غير منشورة بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014، 2015، ص 12.

(2) -محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة (عمان: دار الشروق، ط1، 2001)، ص 223.

(3) - أحمد منيفد، مرجع سابق، ص8.

اصطلاحا :

يعرفه " الطنوبي " : بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهل أو كليهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء لينهما لصورة شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق التفاهم مقابل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية.⁽¹⁾

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على الجانب الاجتماعي يكون غرضه تحقيق هدف عن طريق نقل معلومات بصفة شخصية أي ركز على الاتصال الشخصي، وأهمل الجوانب الأخرى.

ويعرف أيضا: "هو وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات وهي وسيلة رئيسة من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتم من خلالها تناقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء والمعلومات بين أفراد المؤسسة المختلفة".
نلاحظ أن هذا التعريف حصر الاتصال داخل المؤسسة إذ يستخدم كوسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة.

تعريف آخر:

"هو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعني الاتصال لتبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام، ويضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها".⁽²⁾

(1) - شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، (عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008)، ص 20.

(2) - زيد منير عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، (عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص 21، 60.

تعريف الاتصال الداخلي:

" هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة أو داخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم. أي يتم داخل المنظمة على شكل اتصال هابط أو على شكل توجيهات وقرارات وتعليمات، من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات، أو قد تكون على شكل الاتصال الأفقي بين المدراء في نفس المستوى بقصد معلومات أو قد يكون على شكل الاتصال الأفقي بين المدراء في نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها"⁽¹⁾.

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على الاتصال الرسمي داخل المؤسسة بغرض تحقيق أهدافها وأهم أنواع الاتصال الأخرى.

يعرف أيضا: "تتمثل بتدفق المعلومات ومناقشتها داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخططة لها والتي تعني في الحقيقة الإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة وإدارتها لصياغة الشكل الرسمي و المنطقي لعملها، وذلك باتجاه اتخاذ القرارات وتوجيه الأفراد العاملين في المنطقة نحو إنجاز ما هو مطلوب ومخطط لهم، وإذا ما اختفت أو تقلصت هذه الاتصالات وبرمجتها ضمن أعمال المنظمة، فإن الأهداف الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة سوف تسبق أو تتجاوز على أهداف المنظمة، وبهذا الصدد يمكن القول بأن نوعين من الاتصالات داخل المؤسسة هو الاتصال الرسمي وغير الرسمي"⁽²⁾.

التعريف الإجرائي :

الاتصال هو عملية ديناميكية تتم بين المرسل والمستقبل وفق وسائل معينة تتلاءم مع طبيعة الموقف الاتصالي، فهو نظام يبعث على الحيوية والنشاط في أي مؤسسة لأنه يعتمد على نقلا

(1)- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي، (عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2000)، ص ص85-59 .

(2)- تامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007)، ص ص43-44.

لمعلومات والمهارات وتبادل الأفكار والبيانات بين العاملين على اختلاف رتبهم المهنية، ويعد الاتصال من استراتيجيات نجاح وتطور أي مؤسسة وفق قوانين وعوامل تحدد مسار هذا الاتصال.⁽¹⁾

- مفهوم المؤسسة:

لغة: وتعرف حسب ما ورد في المنجد الأجنبي: " مأخوذة من الفعل أسس، وتعني جمعية أو شركة فنقول مؤسسة صناعية أو علمية".⁽²⁾

اصطلاحاً: هي وحدة اجتماعية واقتصادية فنية تقوم بطريقة منظمة ومقصودة في مكان يضم مجموعة من الأفراد والموارد والأدوات والآلات بأساليب علمية مدروسة لتحقيق أهداف وأنشطة اقتصادية محددة.⁽³⁾

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة من الأشخاص مصنفين إلى مجموعات تعمل بوسائل مالية وفكرية لنقل وتوزيع السلع والخدمات، وفق أهداف موجهة لإدارة المؤسسة واستعمال تقنيات تحقق أغراض المؤسسة وتحقق المنفعة والربح".⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن نظام اجتماعي خدماتي يتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها وتتفاعل مع بعضها البعض، وهي مجموعة من الموارد تستخدم مختلف الوسائل من مادية وبشرية ومالية وإنتاج الخدمات والترويج لها وفق الأهداف المخطط لها من قبل وذلك لتحقيق أرباح.

مفهوم المؤسسة الاقتصادية: "هيكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطاره القانوني والاجتماعي، حيث يقوم بإنتاج سلع أو خدمات، وفق أهداف اقتصادية مضبوطة معينة".⁽⁵⁾

(1)-عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، 2008)، ص24.

(2)- المرجع السابق، ص24.

(3)-السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 83.

(4) -jaques muller et salinsepir :Economie d'entreprise (paris,1992)p 03

(5) -يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013)، ص17.

يعرف "Truchy" المؤسسة الاقتصادية على أنها: "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".⁽¹⁾

كما تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: "نسق اجتماعي أنشأ بطريقة منظمة تسود فيه علاقات ذات طابع إنساني وأخرى متبادلة بين مكونات المؤسسة ذاتها، من أجهزة وأفراد والهيكل التنظيمي لها وكذلك مع محيطها الخارجي بغية إنتاج سلع أو تقديم خدمة وفق أهداف مسطرة مسبقاً".⁽²⁾

التعريف الإجرائي:

المؤسسة الاقتصادية: هي كيان اجتماعي يتكون من موارد مادية وبشرية ومجموعة العلاقات الاجتماعية يتفاعل من خلالها الأفراد والعمال فيما بينهم لأجل تحقيق هدف مشترك أو إنتاج سلعة أو خدمات تهم المؤسسة.

تعريف الأثر:

لغة: "الأثر" ما بقي في رسم الشيء. والتأثير إبقاء الأثر في الشيء: ترك فنية أثرا. والآثار: الأعلام والأثيرة من الدواب: العظيمة والأثر في الأرض يخفها أو حافزها. والأثر: الخبر والجمع أسلفوا من أعمالهم وكتب آثارهم، أي من سن سنة حسنة كتب له ثوابها، ومن سن سنة سيئة كتب عليها عقابها".⁽³⁾

أيضا: " يعرفه المعجم الوسيط (2005): " بأنه مأخوذ من "أثرا وأثاره وأثرى: تتبع أثره والحديث: نقله ورواه عن غيره والسيوف وغيره أثرا وأثره، ترك فيه علامة يعرف بها".⁽⁴⁾

(1)- ناصر دادي عدوان: اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998)، ص 09.

(2)- عبد الله محمد بن عبد الرحمان: سيمولوجيا التنظيم، (مصر: دار المعرفة الجامعية، 1987)، ص 21.

(3)- ابن منظور: لسان العرب، (الجزائر، دار الأبحاث للنشر والتوزيع، 2008)، ص 56.

(4)- المعجم الوسيط القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، ط 4، ص 05.

- **التعريف الإجرائي:** الأثر هو إحداث تغييرات وتأثير في السلوك والتفكير، من خلال التعرض للعديد من الرسائل المختلفة، هذه الرسائل قد تضيف معلومات جديدة للمستقبل أو قد تجعله يكون اتجاهات جديدة أو يعدل الاتجاهات القديم

تعريف الأداء:

لغة: أدى تأدية، أدى الشيء أوصله، أدى إلى الخبر، والأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه.⁽¹⁾

والأداء مصدر أدى في التجويد والإلقاء، إعطاء الأصوات حقها من الضغط والنير والوضوح من شروط نجاح الممثل حسن الأداء، أداء فردي قطعة تمثيلية يؤديها ممثل منفرد.⁽²⁾

اصطلاحا:

يقصد به: الدرجة التي يصل إليها الناشط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير وموصفات ومبادئ توجيه معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف أو الخطط المعلنة.⁽³⁾

تعرفه وسيلة حمداوي: "يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل منذ قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدمة من طرفه، والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين...." ⁽⁴⁾

ويعرفه أيضا هاشم زكي محمود: "هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظائفه".⁽⁵⁾

(1)- محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، (عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007)، ص 35.

(2)- المنجد الأجبدي (بيروت: د.د.ن، ط3، 1982)، ص 09.

(3)- أحمد العابد وآخرون: (المعجم العربي الأساسي، لاروس، 2003)، ص 78.

(4)- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: مجلة النشر الجامعية، 2004)، ص 123.

(5)- أسامة محمد جرادات، عقيلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه للأداء، (القاهرة: المنظمة العربية الإدارية، د، س)، ص 42.

- عرف الأداء أيضا: "بأنه يرتبط بالجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت تعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به".⁽¹⁾

التعريف الإجرائي:

الأداء هو الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والأداء هو الجهود الذي يبذله كل من يعمل في المؤسسة لنجاحها وبقائها في السوق، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها فهو يقوم على الكفاءة و الفعالية.

تعريف الأداء الوظيفي:

عرفه: "جوفمان goffmen" الأداء الوظيفي هو كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، وتساعد في التأثير على الأفراد والمشاركين الآخرين.⁽²⁾

أيضا عرفه: "بروسكت" بأنه العلاقة بين النتيجة والجهود، وهو معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظمة.⁽³⁾

ويعرف الأداء الوظيفي أيضا: "على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ولذي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁽⁴⁾

ويعرف أيضا: "أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية".⁽⁵⁾

(1)- علي غزي، بلقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص 130.

(2)- عبد الله قلة مجلي الخزاعة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009)، ص 30.

(3) -R.Brosquet :fondement de la performance humaine dans l'entreprise ,(les éditions d'organisation.paris,1989)p11.

(4)- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003)، ص 219.

(5)-رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، (مصر الدار الجامعية، 2003)، ص 209.

التعريف الإجرائي:

هو مجموعة من الأفكار والقيم والمعايير التي يرسّمها الفرد حول عمله والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء العمل ومع ظروف العمل والقيام بالمهام والواجبات الموكلة لكل عامل في المؤسسة للوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

تعريف العاملين:

لغة: العمال هم كل من يعمل بيده، ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وعمله وماله".

اصطلاحاً: عرفه أحد الباحثين: "هو كل ذكر أو أنثى يعمل بصفة منتظمة في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه في مقابل أجر في مجالات الصناعة، الزراعة، التجارة والخدمات".⁽¹⁾

التعريف الإجرائي:

العامل هو كل شخص أو فرد طبيعي يعمل يعمل لمصلحة رب العمل وتحت إدارته وإشرافه مقابل أجر معين.

ثامناً- الإجراءات المنهجية للدراسة :

- منهج الدراسة:

يعد المنهج من الخطوات الأساسية لأي بحث، ويعرف المنهج أنه الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث للوصول إلى النتائج العلمية، أو هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث في دراسته لمشكلة بحثه.⁽²⁾ وللإجابة على إشكالية البحث المطروحة، ونظراً لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، وهو شائع الاستخدام في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.⁽³⁾

(1)- علي ابن هادية و آخرون: القاموس الجديد للطالب، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991)، ص554.

(2)- ناجح رشيد، محمد عبد السلام البوايز: مناهج البحث الاجتماعي، (عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1)، ص 39.

(3)- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2006)، ص 42.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، وهو يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في الكثير من الأحيان على عمليات تنبأ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها.⁽¹⁾ ويرتكز المنهج الوصفي على وصف دقيق وتفصيل الظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.⁽²⁾

عينة الدراسة:

أن عملية اختيار العينة تعد عملية جوهرية وأساسية في البحث العلمي فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث، فإذا استحلت تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها ولو بشكل بسيط فإن البحث لا يمكن أن يضيف للمعرفة شيئاً جديداً أو حتى تسميته عملاً علمياً، فالباحث غالباً ما تصادفه صعوبات وعراقيل متعلقة باختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، مثل كبر حجم المجتمع أو عدم تجانسه... الخ.

ويمكن تعريف العينة sample بأنها: نموذجاً يشمل جانبا أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني البحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة استحالة دراسة تلك الوحدات.⁽³⁾

وعلى اعتبار أن العينة أنواع فإن عينة بحثنا من نوع العينة الطبقية، وفيها تنتمي كل وحدة من وحدات المجتمع إلى فئات نظراً لعدم تجانس وظائف أفراد العينة.

(1)- المرجع السابق، ص 42.

(2)- محمد عبيدات و آخرون: منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل التطبيقية، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2006، 1)، ص 46.

(3)- عامر قنديلجي، إيمان السمراي: البحث العلمي الكمي والنوعي، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 255.

وتعرف العينة الطبقية بأنها: "هي التي يتم فيها تقسيم المجتمع أو الإطار إلى أقسام أو طبقات متجانسة في داخلها ومختلفة فيما بينها، ويتم فيها سحب وحدات المعاينة بالنسبة لكل طبقة على حدى إما بطريقة عشوائية أو منتظمة، ثم تستخدم هذه التقديرات المتعددة في حساب تقدير متوسط المجتمع بأكمله.⁽¹⁾

وقد قمنا لتحديد العينة الطبقية في مؤسسة الخزف الصحي، كون أن مجتمع الدراسة كبير وغير متجانس ويتوزع على ثلاث طبقات.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث بالنسبة للدراسة التي قمنا بها هو مؤسسة الخزف الصحي بالميلية المقدر عددهم ب(412) عامل، وقد تم انتقاؤهم من مختلف وحدات وهيكل المؤسسة (إطارات مسيرة، إطارات، مهرة، تنفيذيون، متعاقدون)، وقد تم مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجريتها معبرة عن حال الاتصال الداخلي في المؤسسة والدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين فيها.

وقد قمنا باختيار العينة كالتالي:

$$\frac{412 \times 15}{100} = 61$$

وبما أن مجتمع الدراسة مقسم إلى طبقات فقد كانت نسبة الاختيار في كل طبقة 15% .

الطبقة الأولى خاصة بنسبة الإطارات المسيرة = 1

الطبقة الثانية خاصة بنسبة الإطارات:

$$\frac{30 \times 15}{100} = 4$$

الطبقة الثالثة خاصة بنسبة المهرة:

$$\frac{63 \times 15}{100} = 9$$

الطبقة الرابعة خاصة بنسبة التنفيذيون:

(1)- سمير محمد حسين: بحوث الإعلام، (القاهرة: عالم الكتب، 1999)، ص 297.

$$\frac{225 \times 15}{100} = 33$$

الطبقة الخامسة خاصة بنسبة المتعاقدون:

$$\frac{94 \times 15}{100} = 14$$

ومنه فإن حجم العينة يساوي:

$$1+4+9+33+14= 61$$

أدوات جمع البيانات:

تعد الأدوات التي تستخدم في عملية جمع المعلومات والبيانات وذلك للإجابة على أسئلة البحث والتحقق من فرضياته، فقد يستخدم الباحث أداة واحدة وقد يستخدم أكثر، يتوقف ذلك طبيعة المشكلة وأسئلتها وفرضياتها، لهذا يجدر بالباحث أن يحدد شكل مسبق نوعية الأداة ومكوناتها التي تتجاوب مع نوعية المعلومات و البيانات المطلوبة لمعالجة المشكلة، بالإضافة إلى أنها تتوقف على المنهج المستخدم في الدراسة ولهذا تمت الاستعانة بالأدوات التالية:

الاستمارة:

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة رئيسية، ويقصد بها مجموعة من الأسئلة تطرح على أفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.⁽¹⁾

كما تعرف الاستمارة على أنها: "ذلك الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها والآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة، ويطلب من المجيب عليها مثلاً: الإشارة إلى ما يراه مهما أو ما ينطق عليه منها أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة".⁽²⁾

كما تعرف أيضاً: "الأداة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الجزئية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب إنجاز البحث".⁽³⁾

(1)- إبراهيم عبد العزيز الدعيان: منهاج وطرق البحث، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2010)، ص 108.

(2)- صالح محمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: ط 1، 1995)، ص 342.

(3)- احمد سليمان عودة، فتحي المكاوي: أساسيات البحث العلمي (الأردن: مكتبة المنار، ط 1، 1987)، ص 17.

الوثائق والسجلات:

تعتبر من الأدوات الهامة والتي من خلالها يحصل الباحث على معلومات ويقتصر دوره هنا على تحليل البيانات واستخلاص النتائج اللازمة للبحث، وليس جمعها مثل الأدوات السابقة، وقد تحصلنا على وثائق وسجلات من المؤسسة ساعدتنا في:

- التعرف على التطور التاريخي للمؤسسة.
- التعرف على المجال البشري والجغرافي للمؤسسة.
- الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المصالح.

تحديد مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

هو المكان الذي تمت به الدراسة والمتمثل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل. ولقد أنشأت وحدة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل سنة 1971 غير أنها لم تشرع في إنتاج القطع الخزفية إلا سنة 1975 وتعتبر هذه الأخيرة واحدة من بين 5 وحدات تابعة لمنشأة الخزف الصحي للشرق (ECE) حسب المرسوم الإداري 1982/10/316، وهي منبثقة من إعادة هيكلة الشركات الوطنية لمواد البناء (SNMC)، و المتكونة من الوحدات التالية:

- شركة الخزف بن زايد قسنطينة.
- شركة الخزف وادي العثمانية بميلة.
- شركة الخزف الصحي أميزو بجاية.
- شركة الخزف الصحي بجيجل.

وفي 1997/12/13 قررت الشركة القابضة لمواد البناء (HOLDING) تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية إلى شركة الخزف الصحي (SCS)، ودخل هذا القرار حيز التنفيذ في 1998/04/19 وحاليا تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وكمية الإنتاج على المستوى

الوطني، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية بحوالي 333.000 قطعة سنويا أي ما يعادل 4440 طن سنويا، وقد تحصلت هذه الشركة بفضل مجوداتها الكبيرة على شهادة (ISO) أي شهادة تسيير الجودة. تتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر ب 12 هكتار من بينها هكتارات مغطاة و 3 هكتارات مساحة حرة، حيث تقدر دائرة الإنتاج 3000م وباقي المساحات للمنشآت الأخرى حيث تتحمل موقعا استراتيجيا يسهل التعامل مع عملائها، حيث تقع شركة الخزف الصحي في منطقة سهلة بالجنوب الشرقي لمدينة الميلية بالقرب من طرف الطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة وتقع بجوار المنطقة الحرة "بلارة" على بعد 2 كلم، وتبعد عن مطار قسنطينة بحوالي 85 كلم، وتبعد عن ميناء جن جن بحوالي 48 كلم وتبعد عن مطار فرحات عباس ب 50 كلم.

المجال البشري:

يبلغ عدد عمال شركة الخزف الصحي بالميلية 412 عامل مقسمين على الشكل التالي:

إطارات مسيرة:1

- الإطارات 30.

- المهرة 63.

- التنفيذيون 225.

المتعاقدون:94

المجال الزمني:

يشير المجال الزمني إلى المدة التي إستغرقتها في الدراسة والتي تقدر ب6 أشهر انطلقنا في دراستنا هذه بدأ من اختيار عنوان لدراستنا أواخر شهر ديسمبر 2017 وكذا جمع المادة العلمية من كتب ومذكرات ودراسات سابقة بقصد الإلمام بالجانب النظري.

المرحلة الأولى:

لقد قمنا في هذه المرحلة بقراءات حول موضوع الدراسة وذلك لتحديد الإشكالية بالإضافة إلى التردد على المكتبات الجامعية والمكتبات الخارجية للقيام بالبحث وجمع المادة العلمية والإطلاع على

بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع، وهذا ما يساعدنا في الإحاطة والإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة، وكان

هذا في مدة قدرت بشهرين وذلك من 8 نوفمبر إلى 18 ديسمبر 2017.

المرحلة الثانية:

بعد أن جمعنا كل المعلومات الخاصة بالجانب النظري انطلقنا في الجانب الميداني، حيث قمنا بزيارة استطلاعية في 2018/01/15 لمؤسسة الخزف الصحي "بالميلية" والتي تم فيها الحصول على الموافقة لإجراء البحث الميداني بالمؤسسة وذلك بمساعدة موظف من مصلحة المستخدمين، حيث قمنا بتسجيل بعض الملاحظات عن طريق سير العمل.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة قمنا بزيارة ثانية إلى المؤسسة وذلك بمنتصف شهر فيفري حيث حددنا مجتمع الدراسة وتم تزويدنا بالمعلومات عن المؤسسة، حيث تعرفنا من خلالها على الهيكل التنظيمي والوظائف المختلفة للعمال وتوزيعهم، وفي بداية شهر مارس قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية والتي كان عددها أربع استمارات وزعت بطريقة عشوائية على العمال ثم استرجاعها في منتصف شهر مارس وبعد الحصول على الاستمارة التجريبية والتأكد من فهم أفراد العينة لأسئلتها، وبعد عرضها أيضا على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها قمنا بإجراء بعض التعديلات عليها ومن ثم صياغة الاستمارة بشكلها النهائي وبعد ذلك قمنا بتوزيعها في أواخر شهر أبريل، وقمنا باسترجاعها في بداية شهر ماي، بعدها قمنا بتفريغ وتحليل المعطيات.

تاسعا- المقاربة النظرية للدراسة:

إن فكرة بناء أو تنظيم مجتمع من المجتمعات يوفر مصدرا لاستقرار وهي فكرة قديمة قدم الفلسفة الاجتماعية، فأفلاطون في جمهوريته الفاضلة يرى أن كل فئة من المشاركين في البناء الاجتماعي تؤدي أنشطة تساهم بدورها في تحقيق الهدف العام وهو تحقيق الانسجام الاجتماعي.

هذه الفكرة العامة دخلت مجال الفكر الغربي وأصبحت عاملاً أساسياً في تحليل المجتمعات عند علماء الاجتماع الأوائل مثل "أوجيست كونت" و"هربرت سمنسر" الذي نظم فلسفته الاجتماعية كلها حول هذه الفكرة، بل أن طلائع علماء الاجتماع المحدثين مثل إيميل دوركايم قاموا بتطوير هذه الفكرة في نهاية القرن الماضي، وأصبحت فكرة أن المجتمع هو نظام ديناميكي من الأنشطة المتكررة أصبحت شيئاً هاماً لتحليل المجتمعات البدائية عند علماء الانتوبولوجيا مثل: مالينوفاسكي وبراون وفي الآونة الأخيرة ظلت مجموعة من الافتراضات التي تتضمنها البنيوية الوظيفية تلعب دوراً هاماً في تطوير علم الاجتماع الحديث مثلما تجسد عند روبرت ميرتون وبارسونز وآخرين.⁽¹⁾

ويشير مصطلح بناء "structionalism" إلى الطريقة التي تنظم الأنشطة المتكررة في المجتمع. ويهتم مفهوم الوظيفية "functionalism" بتحليل العلاقة بين النظام ككل "organism" والوحدات المكونة لهذا النظام "organism" وترجع جذور هذا المصطلح إلى العلوم البيولوجية والاجتماعية والسلوكية⁽²⁾ ولقد ساعدت البنائية الوظيفية على التفسير والتوازن والاستقرار في المجتمع، وتجاهلت ما قد يتعارض مع أطروحتها من عمليات تثير التوتر، أو التفكك، أو الصراع، ومن هذا المنطلق نظرت البنائية الوظيفية إلى المجتمع كبناء مستقر وثابت نسبياً يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها وكل منها يؤدي بالضرورة وظيفة إيجابية يخدم من خلالها البناء العام وجميع عناصر هذا البناء تعمل في إطار من الاتفاقات المشتركة والإجماع القيمي.⁽³⁾

ومن أبرز رواد البنائية الوظيفية نجد: هربرت سبنسر، تالكوت بارسونز، هاتز كيرت، ويسبي رايت ميلز.⁽⁴⁾

(1) - حمدي حسن: مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1987)، ص ص 90، 91.

(2) - حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد: الاتصال و نظرياته المعاصرة، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1995)، ص ص 124، 125.

(3) - محمد عبد الكريم الحواري: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التفاضلي طبيعة توليفية بين النظرية والصراع، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008)، ص 109.

(4) - إحسان محمد حسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005)، ص 47.

تقوم هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع وبناءه وضمان استقراره، وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازي يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر، فالبنائية تشير إلى تحديد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي.

- ويتفق الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية وهي:

1. النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

2 يتجه هذا المجتمع في حركيته نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك بحيث لو حدث أي خلل في التوازن، فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

3 كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.

4. الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورية لاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته⁽¹⁾.

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية باعتبارها تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام كلي، بحيث أن استمرار التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق والانسجام بين مختلف الأجزاء، ومن تم فإن دراسة فعالية الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دورا محددًا في التنظيم بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

ويجد الباحثون في ميدان الاتصال حاجة لدراسة الاتصال الداخلي ودوره في المؤسسة والذي يمثل فائدة بنائية ووظيفية تسهم في فهم بناء المؤسسة والدور الذي يقوم به الاتصال في التنظيم كنتاج لرفعهم داخل البناء التنظيمي للمؤسسة، وأيضا يفيد ذلك المنظور في دراسة الاتصال بين الممارسين ووظائفهم وأدوارهم، بحيث أن الاتصال إذ لم يؤدي وظيفته سيؤدي ذلك إلى اختلال وظيفة المؤسسة الكلية.⁽²⁾

(1)- مي عبد الله: نظريات الاتصال، (بيروت: دار النهضة العربية، 2006)، ص ص175، 174 .

(2)- عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية و الاعلام، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص 86.

خلاصة الفصل:

تعد مرحلة صياغة الإطار المفاهيمي والمنهجي لموضوع الدراسة من أهم وأعقد خطوات إنجاز بحث علمي، فلقد حاولنا من خلال هذا الفصل وضع إطار للدراسة مثل في صياغة الإشكالية وتساؤلاتها وفرضياتها، وتبسيط الضوء على مختلف الأسباب الذاتية والموضوعية الكامنة من وراء اختيارنا لموضوع الدراسة على غرار المواضيع العلمية الأخرى، وإبراز القيمة العلمية للموضوع كما تعرفنا على مجتمع الدراسة وحجمه والمنهج الوصفي المستخدم لمثل هذه الدراسات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

للدراصة

■ المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة:

.تمهيد

أولاً: أهمية الاتصال الداخلي .

ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي.

ثالثاً: أشكال الاتصال الداخلي.

رابعاً: وظائف الاتصال الداخلي.

خامساً: وسائل الاتصال الداخلي

سادساً: إستراتيجية الاتصال الداخلي.

سابعاً: مهارات الاتصال الداخلي.

ثامناً: فعاليات الاتصال الداخلي.

تاسعاً: معوقات الاتصال الداخلي.

تمهيد

تعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة وبتنوع أهدافه، ويعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة عملية أساسية وحيوية مستمرة، بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طول حياة المؤسسة وتبرز أهميتها في اتخاذ القرار، أي لا عمل دون اتصال، فتحقيق الأهداف قائم على المعلومات الاتصالية المتوفرة والخطط الإستراتيجية الفعالة.

ولهذا نقوم من خلال هذا الفصل بالإحاطة بالجوانب المختلفة للاتصال الداخلي وأهم العناصر المتعلقة به .

أولاً- أهمية الاتصال الداخلي:

يشبه الباحثون الاتصالات بالجهاز العصبي الذي يربط كافة العناصر المكونة للمنظمة فنظام الاتصال هو الوسيلة لوصول الرئيس بالمرؤوسين ويقول آخرون أن الاتصالات هي عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

أ- **الاتصال الداخلي واتخاذ القرار:** يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة، التي تأتي من خارج سواء كانت صاعدة أو هابطة والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد. (1)

ب- **الاتصال الداخلي والتوجيه:** يعتمد المدير في توجيه العاملين على نظم من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدونها، والإمكانات التي تضعها الإدارة تحت

(1)- عمر عبد الرحيم عبد الله: مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني، (عمان دار وائل للنشر،1993)، ص39.

تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق الأهداف، كما أن الاتصالات سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأبها في مستويات أدائه.

ج-الاتصال الداخلي والتنسيق: حيث يقصد بالتنسيق، التوفيق بين الأنظمة المختلفة في المؤسسة أو جهد أي جماعة من جماعات المؤسسة، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات وبحيث تسير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجالات الاتصالات الأفقية أو العرضية ⁽¹⁾ ويلخص الدكتور عبد الوهاب علي محمد "أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة" فيما يلي:

- تغيير القاعدة الأساسية للعلاقات والصلات الإنسانية والإدارية.
- تحفيز النشاط داخل المؤسسة والتأثير على التنفيذ وتوجيهه للوجهة المطلوبة.
- مواجهة مشاكل التسيير الداخلي والتغيرات ومحاولة التحكم في العقبات.
- استخدام الوسائل الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة.
- تدريب وتهيئة العمال وتنسيق العمل ورفع الروح المعنوية.
- المؤسسة لا تستطيع إعطاء صورة خارجية إيجابية عنها دون التحكم في الاتصال الداخلي مع مستخدميها، لأنهم الأكثر مصداقية لصورة المؤسسة. ⁽²⁾

(1) -محمد بهجت وحاجد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، (القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006)، 269.

(2) - عبد الوهاب علي محمد: إدارة الأفراد، (القاهرة: دار الكتاب ، ط2 ، 1974)، ص 322.

ثانيا- أهداف الاتصال الداخلي:

نظرا للأهمية التي يكتسبها الاتصال داخل المؤسسة بالنظر للوظائف التي يؤديها نستطيع أن نقول أن المراسلات في مختلف المجالات تحمل في محتواها أهداف اتصالية ينبغي التوصل إليها من خلال العملية الاتصالية المنظمة ونحددها كالآتي:

1.أهداف الاتصال بالنسبة للعمال: يهدف الاتصال الداخلي إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفهم والثقة وهذا ما ينعكس إيجابيا على سير العمل، ولا شك أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يسمح لهم بتبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة ويمكن تمييز المعلومات المقدمة للعمال أربع مجالات:

- معلومات عن المؤسسة وما يتعلق بوظائف العمال.⁽¹⁾
- معلومات خاصة بقرارات المؤسسة ومستقبلها.
- معلومات خاصة بالمشاكل التي تعاني منها المؤسسة.
- معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال.

2- أهداف الاتصال للقيادات الإدارية:

إن الاتصال يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة لما توفره من بيانات، ومعلومات كما يساهم في توحيد آرائهم ونقل مشاكلهم إلى الأطارات العليا وتشغل عمليات الاتصال فيما بين العاملين من جهة وبين العمال والمسؤولين من جهة أخرى وتتمثل فيما يلي:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرار.
- التعبير عن المشاعر والآراء وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات.
- تحقيق انطواء المسؤولين في الإدارات تحت قيم وأهداف المؤسسة.
- تحقيق عنصر القيادة داخل مختلف الإدارات.

(1)- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1985)، ص 23.

3- أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة: يمثل الاتصال أهمية كبيرة في المؤسسات حيث لديه العديد من الأهداف يسعى إلى تحقيقها وتمثل في:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، وأداء مهامهم مستقلة عن بعضها البعض، وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات فلا اتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومة معينة لتحديد المشاكل وتقديم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.⁽¹⁾

ثالثاً- أشكال الاتصال الداخلي:

1. الاتصال من الأعلى إلى الأسفل: يتم اتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤوسيههم بصفة رسمية من أعلى إلى أسفل، وذلك حسب السلم ويلخص "كارتر" و "كاهن" أنواع الاتصال كما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- المعلومات المتعلقة بفهم العمل وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة.⁽²⁾
- المعلومات المرتبطة في الإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلاً.
- التعددية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

(1)-عبد العزيز : نموذج الاتصال في الفنون و الإعلام و إدارة الأعمال ،(القاهرة :دار المعرفة للنشر ،2005)،ص 90

(2)- عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال (ديوان المطبوعات الجامعية ،1992، ص 22،21..

- المعلومات ذات الطابع العقائدي التي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرها المنظمة.

- ويبدو من خلال هذا العرض الموجز للاتصال العمودي، الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه الاتصال بإنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة، وفي بث شعور تكامل الأعمال التي قد تبدو ناقصة إذا نظر إليها نظرة جزئية وفي تعزيز السلوك الايجابي بنظام واضح للمكافأة

والعقوبات، التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال وفي وضع برنامج تقويمي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقوية الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الايجابي وتفادي الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

2. الاتصال من الأسفل إلى الأعلى: إذا كان الاتصال من أعلى إلى أسفل يقتصر في أغلب المؤسسات الخدمائية وغيرها على إعطاء الأوامر والتعليمات، فإن الاتصال من الأسفل إلى الأعلى يقتصر في هذه المؤسسات على تقديم الشكاوي والتقارير العامة أو الطلبات، ومما يؤكد في هذا الصدد هو أن الاتصال بمضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة، فلما كانت القيادة اللاديمقراطية كان الاتصال الصاعد قليلا وصعبا والاتصال من الأعلى إلى الأسفل كثيرا ومقتصرا على إصدار الأوامر، ويمكن تلخيص أنماط الاتصال الصاعد فيما يلي:

- تقديم تقارير عن أداء وظروف العمال.
- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفا مثلا .
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.⁽¹⁾

(1)- المرجع السابق، ص ص22-23.

ونجد أن هذا النوع من الاتصال عامل مساعد في إعطاء لكل العاملين في المؤسسة الخدماتية وبالتالي المساهمة في نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجاة، يحصل هذا التبادل الرؤى بين كل العاملين وهذا يؤدي إلى استقرار المؤسسة وإستمراريتها.

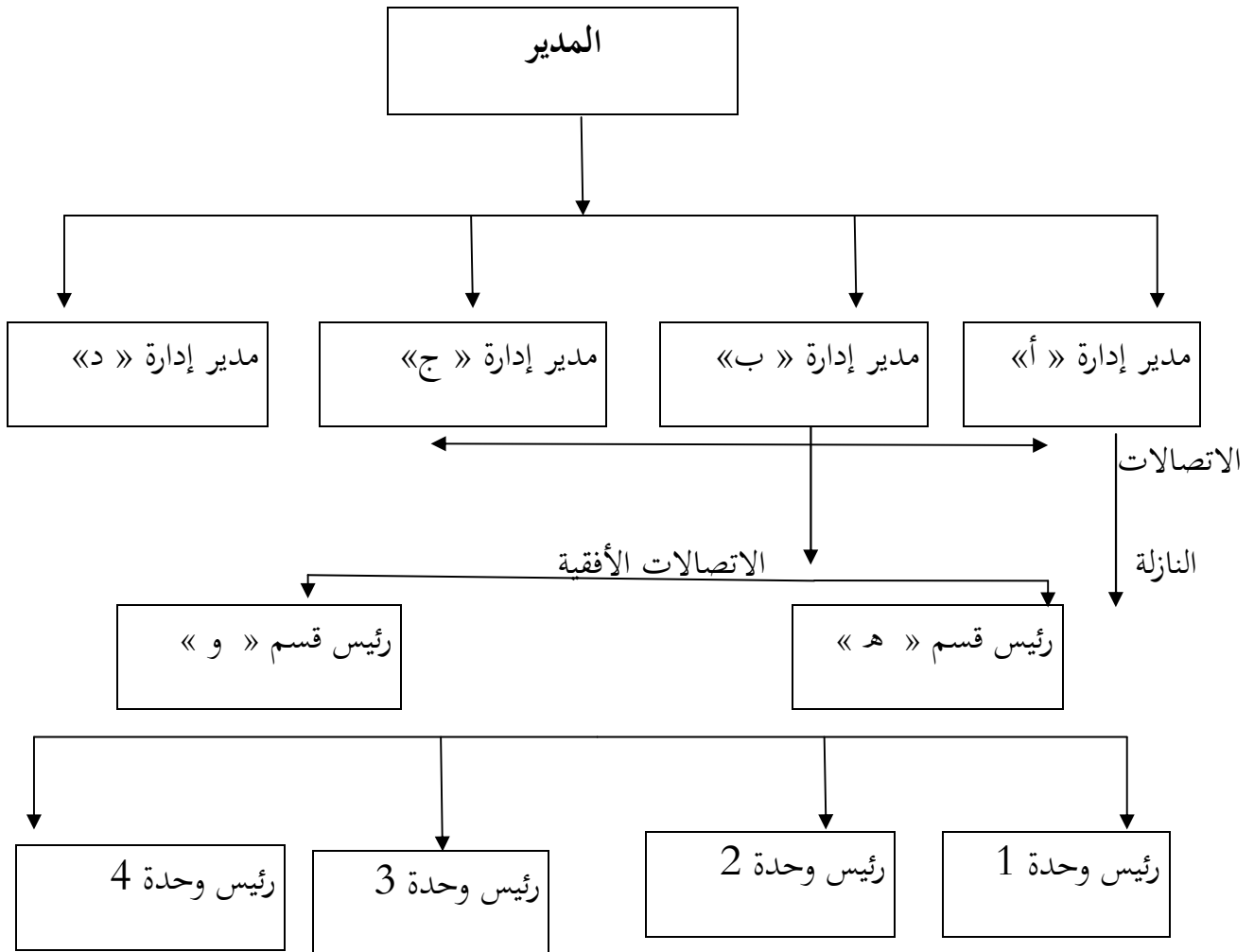
3- الاتصال الأفقي: وهو الاتصال بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين الرؤساء أي نفس المستوى الرسمي، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا بطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال اللقاءات، التبادل، الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:

- تكامل جهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم .
- يسمح بالاتصال المباشر.⁽¹⁾

(1) - المرجع السابق، ص24.

والشكل التالي: يلخص الاتصالات الرسمية في المؤسسة.



الشكل 1: الاتصالات في المؤسسة .

4- الاتصال غير الرسمي: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات أو قوانين إدارية مثبتة أو مكتوبة ورسمية متفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية. (1)

(1)- خنيفر وفاء: مذكرة ماستر أكاديمي، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية جامعة ورقلة، رسالة منشورة، 2014، ص ص 7، 8.

لا يتم الاتصال الرسمي خارج التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشفهية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابياً، وعدم السماح له بالتأثير سلباً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.⁽¹⁾

ويرى المدير أن الاتصالات غير الرسمية ظاهرة سلبية لما يرافقها من أنماط التجسس والوشاية وبت الإشاعات (فهي عبارة عن معلومات لا أساس لها من الصحة، ولا يمكن أثبات صحتها) والاتصالات الرسمية تتم بشكلين:

- طبيعي بين شخصين أو أكثر تربط بينهم علاقة عملية أو روابط أخرى، تنطلق الرسالة وتأخذ اتجاهات مختلفة.

- تتفرع كعنقود العنب لوصف شكل، سرعة انتشار المعلومات إلى معظم أعضاء المؤسسة والتي تتم عن طريق الاتصال غير الرسمي.

- وفيما يلي الخصائص المشتركة في الاتصال غير الرسمي:

- حجم المعلومات يكون كبير.

- سرعة انتشار المعلومات غير الرسمية يكون كبير.⁽²⁾

رابعاً- وظائف الاتصال الداخلي:

كل مؤسسة تعب في أن تكون جميع الاتصالات الداخلية بها نافعة وذات فعالية عالية، وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جديدة، يمكن الحصول على محيط عملي مريح، ومنه تنبثق وظائف

(1)-المرجع السابق ، ص22.

(2)- فرج شعبان: الاتصالات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 201.

الاتصالات الداخلية التي نذكرها في النقاط التالية:

1. **وظيفة التبليغ:** من مهامه التوصيل أو الحصول على المعلومات، وهذه الوظيفة تقوم بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل الإنسان ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

- تقارير.

- تنفيذ واجبات.

- شرح خطوات العمل في فترة معينة.

- تبليغ سياسات وقرارات الإدارة .

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

- تحديد وقت الاتصال.

- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات .

- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات .

- من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.

- مدى الاستعداد للتبليغ أو لقبول المعلومات.

وعليه فإن توفير الثقة المتبادلة بين طرفي الاتصال أمر مهم لإنجاح هذه الوظيفة وهناك أسباب

تؤدي إلى عدم الاستعداد لاستلام الرسالة أو قبول تنفيذها وهي: ⁽¹⁾

- تحيز أحد الطرفين ضد الآخر.

(1)- المرجع السابق ، ص144.

- إجحاف في حق أحد الطرفين.

- عدم الاهتمام أو الإخلاص في العمل

2. **وظيفة التفهيم (التعلم):** يهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص لأخر ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

3. **وظيفة التعليم:** تظهر عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المؤسسة، كما تهدف هذه الوظيفة إلى رفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية.⁽¹⁾

4. **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 المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بها، وبعدها تنفيذ ما جاء بها من تعليمات، ويحتاج الإقناع إلى جو ومكان مناسبين مما يجعل الإقناع والاقناع أفضل وأحسن.⁽²⁾

5. **وظيفة المساعدة على اتخاذ القرار لوظيفة الحوار أو النقاش:** تعتمد عملية اتخاذ القرار على توفر عدة بدائل على أن يتم اختيار أحدهما بناء على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادلة، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيد يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرار، وتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل في المؤسسة.⁽³⁾

(1)- المرجع السابق ، ص144.

(2)- محمد الدبس السردى : الاتصال و العلاقات العامة في ادارة المكتبات و مراكز المعلومات، (الاردن: دار اثراء للنشر ط1، 2011)، ص

33.

(3)- أحمد النواعرة: الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، (الاردن: دار أمانة للنشر و التوزيع ط1، 2010)، ص19.

خامسا- وسائل الاتصال الداخلي:

يتم الاتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة تعتمد عليها المؤسسة بإرسال واستقبال المعلومات، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاث أنواع هي:

1. وسائل اتصال مكتوبة:

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة و واضحة يمكن مراعاة استخدام اللغة البسيطة، والكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وجنب استعمال الألفاظ الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.⁽¹⁾ ومن وسائل الاتصال المكتوبة نجد:

- **جريدة المؤسسة:** تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.⁽²⁾

- **لوحة الإعلانات:** تعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل وكذلك إخبار العاملين بنتائج

(1)- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوعي: الإدارة لمحات معاصرة، (عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006)، ص 457.

(2)- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، (الإسكندرية: الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2003)، ص 52 .

اجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية والثقافية والإجازات والمعاشات... الخ.⁽¹⁾

- **التقارير:** وهي تحتوي على معلمات ترفع من أعلى إلى أسفل لتيسر للمستوى الإداري الأعلى متابعة أعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق والوضوح في عرضها وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

- **المذكرات:** وهي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.⁽²⁾

- **مطبوعات المؤسسة:** كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها، يقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها، وكلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة، وعلى مستوى راقى من الإخراج الفني.⁽³⁾

- **نشرة الموظفين:** وهي نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة والملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين ويمكن توزيعها إما عن طريق المشرفين أو عن طريق تعليمات في لوحة الإعلانات.⁽⁴⁾

- **الفاكس:** هي عبارة عن طريق أو نظام لإرسال الصور والأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونيا عن طريق سلك أو راديو أو أقمار صناعية، يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة، ويمكن الاستفادة الآن من الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية وخاصة العالمية منها التي

(1)- منير حجاب، سحر محمد وهي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، (القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط 1999، ص 161.

(2)- أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد فيفي: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، (القاهرة: مكتبة عين الشمس، ط 2003، 10)، ص ص 145، 144.

(3)- أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006)، ص 44.

(4)- عبد العفو يونس: تنظيم و إدارة الأعمال، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، دس)، ص 386.

تصدر أكثر من طبعة وأكثر من مكان في العالم، فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلوكيا أو لاسلكيا في غضون دقائق.⁽¹⁾

2. وسائل الاتصال الشفوي:

تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من جهة، وإدراك المستقبل من للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة و الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر.⁽²⁾

ويعتبر الهاتف والمقابلات والاجتماعات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شخصيا .

- **الهاتف:** يعتبر الهاتف من أكثر وسائل الاتصال شيوعا واستعمالا، لسهولة استخدامه وسرعته في نقل الأفكار إلى الشخص الآخر وتكلفة نسبية محدودة، فيسمح بنقل الرسائل مباشرة مهما بعد المكان لكن دون إمكانية توثيق المعلومات الواردة في الرسالة، وقد أصبح لجهاز الهاتف الخليوي أهمية كبيرة في أيامنا هذه إذ أصبح بالإمكان انجاز جميع الأعمال عن طريق التواصل في لأي وقت وفي أي مكان.⁽³⁾

- **الاجتماعات:** تستخدم الاجتماعات كوسيلة اتصال بين رؤساء الإدارة والعاملين من خلال تقديم لقاءات بينهم للنقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث، قصد الوصول إلى حلول وقرارات بشأنها.

(1)- جمال محمد أبو شني: نظريات الاتصال و الإعلام المفاهيم النظرية و القضايا، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 2013)، ص18.

(2)- محمد قاسم القريوي: مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف، (عمان: دار وائل، ط2، 2006)، ص 301.

(3)- فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، (بيروت: دار النهضة العربية، 2004)، ص25.

وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عددا نسيبا، وقد تكون خاصة تجمع عدد قليل من العمال مع رؤسائهم.⁽¹⁾

المقابلات: وهي من الوسائل المهمة التي لا غنى عنها في أي مهنة وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية، وهي الوسيلة الأساسية لخدمة الفرد والتي من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء للتعرف على المشكلة ومساعدتهم في التغلب عليها، ويقصد بالمقابلة التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في الموقف مواجهة بحيث كل منا أن يستشير بعض المعلومات أو التعابير لدى الآخر.

- **المحاضرات:** وهي شرح وتوضيح لفظي لموضوع يتقدم به خبير لديه خبرة في الموضوع وتعد من الوسائل اللفظية الشائعة والتي تستعمل في كثير من المجالات المختلفة.⁽²⁾

- **المؤتمرات:** المؤتمر وسيلة تسعى إلى بناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة، يتم فيه طرح والتبادل الفكري بقصد التوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات.⁽³⁾

3 وسائل الاتصال الإلكترونية:

وهي القرارات والمعلومات التي تصل إلى العاملين عن طريق التقنيات الحديثة للأنترنات أو الأنترنت فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تفرز نمو وفعالية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذ لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية ونرى أنه غالبا ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء.⁽⁴⁾

(1)- فاطمة حسين عواد: الاتصال و الإعلام التسويقي، (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2011)، ص 263.

(2)- سلمان بكر بن كران: الاتصال الجماهيري و الخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي، (عمان: دار الراية للنشر و التوزيع، 2015)، ص 60-62.

(3)- محمود يوسف: العلاقات في المجال التطبيقي، (القاهرة: الدار العربية للنشر و التوزيع، ط 2، 2012)، ص 147.

(4)- شعبان فرح: الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 168.

- البريد الإلكتروني: يقصد بالبريد الإلكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحسابات الآلية، وذلك من حساب إلى آخر بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلم الرسالة، ويحقق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديد من المزايا أهمه التوفير في تكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي وماكينات التصوير العادية.⁽¹⁾

الإنترنت: يعتبر الحاسب الآلي وسيلة مهمة لتنفيذ ممارسة الاتصال العالمي وخاصة بواسطة شبكة الإنترنت والإمكانات الهائلة التي تتيحها المعلوماتية بعدم المزاجية بينها وبين وسائل الإعلام السمعية البصرية والاتصالات السلكية واللاسلكية عن بعد.⁽²⁾

سادسا- إستراتيجية الاتصال الداخلي:

تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها "المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة ومشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل".⁽³⁾

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، وبغية التغلب على مشاكل الاتصال ومعوقاته وبالتالي تحسين العملية الاتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد والمنظمات، جاء خبراء الاتصال بأفكار وأطروحات جسدها في عدد من الاستراتيجيات التي تستهدف من خلال تنفيذها على أرض الواقع، إحكام الرقابة على الاتصال وزيادة فعاليته.

ويتم وضع هذه الإستراتيجية وفقا لثلاث مراحل هي:

(1)-فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، (عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2013)، ص 2013.

(2)- فضيل دليو: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، (الجزائر: د دن، 2003)، ص 120.

(3)- بن قيط الجودي: إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر

1. مرحلة البحث: تمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة، حيث تحلل أشكال الاتصال فيها وتقيم النقص الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يستهدفه والرسالة الموجهة له وبالتالي تتمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية الملائمة لها.

2. مرحلة التفكير: حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص بها، هذه المرحلة تحمل تحمل جميع الأهداف الخاصة بموقع المؤسسة في محيطها وتميزها عن منافسيها، من خلال منتوجاتها أو خدماتها، اتصالاتها، واختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف.

3. مرحلة التنفيذ: بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانية المؤسسة، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة اتصالية محكمة.

يمكن تقسيم هذه الإستراتيجية إلى خمس استراتيجيات أساسية:

- معلومات كثيرة و أمل بالاتصال ناجح "انشر وتأمل "
- رسالة كافية تستغرق وقتا طويلا للتوضيح " اخبر و ارغب "
- تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع.
- تشخيص واستجابة.
- التقييد ثم التعزيز. (1)

(1)- المرجع السابق، ص60.

■ إستراتيجية انشر وتأمل:

لا تعتمد هذه الإستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات التي يتم إيصالها للمرؤوسين سيحقق اتصالات ناجحا بيد أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث أن كثرة المعلومات قد تربك موضوع الاتصال وتجعل مضمونه يتصف بالعمومية، وليس محددًا وسبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المحدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحيح لمضمون ومعاني الاتصال الفعال، في سياق هذه الإستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال.

■ إستراتيجية اخبر وارغب:

يقوم المدير ضمن هذه الإستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما عليه في الإستراتيجية مستهدفاً بذلك اتصال ناجح من خلالها، كما أن محتوى الرسالة في هذه الإستراتيجية يكون واضحاً وغنياً، تكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة، ورغم ذلك فإن هذه الإستراتيجية يمكن اعتبارها وسط من ناحية الكفاءة لأنها تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.⁽¹⁾

■ إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع:

تعد هذه الإستراتيجية من أفضل الإستراتيجيات من حيث الفاعلية لأنها تحقق أفضل تطابق ملائمة بين كمية المعلومات المنشورة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال، كما يمكن اعتبارها إستراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين ايجابيا وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال والواقع أن وجود تغذية عكسية تعززها

(1)- حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009)، ص 91.

كفاءة الاتصال ويشذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاما مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

■ إستراتيجية التقيد ثم التعزيز:

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

تعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطي للعاملين دون الحاجة إليه. وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، فإن الإشاعات غالبا ما ترافق هذه الإستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة وبذلك نقل فعالية الاتصال بشكل كبير غالبا ما تبحث المنظمة عن توليفة من هذه الإستراتيجيات تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة عادة ما تلجأ الإدارة في منظمة ما إلى تفضيل نمط معين من هذه الإستراتيجيات الأكثر فعالية من حسب قدرتها على الاتصال. (1)

سابعا- مهارات الاتصال الداخلي:

مما لا شك فيه أن مهارات الاتصال تلعب دورا رئيسيا بالنسبة لكل من المرسل لخطة الاتصال عند إعطاء الرسالة بالطرق المختلفة وكذلك بالنسبة للمستقبل عند استقبله للرسالة وتتنوع مهارات الاتصال وفق نوع الاتصال من حيث كونه اتصال شفهي أو غير شفهي أو تصريفي. (2)

■ **مهارات الحديث:** وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروقات الفردية وبين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

(1)-المرجع السابق، ص 92.

(2)- سيد عليوة: مهارات الاتصال إعداد التقارير، (المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، د، س)، ص 10.

■ **مهارات الكتابة:** وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتنجب الأخطاء الهجائية والإملائية وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

■ **مهارة القراءة:** وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.⁽¹⁾

■ **مهارات الاتصال:** هناك فرق بين الاستماع والاتصال من حيث أن الاستماع يكون بعدم تفرغ وبدون تركيز، أما الإنصات فهو يتضمن الاستماع بتفرغ وتركيز وانشغال حواس الإنسان.

إن الإنصات الجيد يبدو واضحاً و واضحاً على ملامح الشخص المنصت، مما يشجع المرسل على مواصلة كلامه يعطيه حرية أكبر في الاسترسال بحديثه وإبداء وجهة نظره، والاستفسارات وقت الحاجة إلى تفسير بعض الأمور الغامضة.

■ **مهارات التفكير:** تختلف مهارات الأفراد في التفكير باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم وطريقة ترتيب المعلومات في داخلهم ويترتب على ذلك اختلاف الأفراد في تقديمهم للأمور و وزنهم لها. فهناك يقيم الأمور على أساس واقعية وسلمية وهناك من يقيمها بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق، فالقدرة على التفكير السليم بالشكل الصحيح تؤدي إلى نتائج أفضل في عملية الاتصالات.⁽²⁾

■ **مهارة التقييم:** فتقييم القائد لاتصالاته كأسلوب رقابة وأسلوب تحضي، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه، فالقائد الفعال هو الذي يقف دائماً على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه.

■ **مهارة الاستجابة:** وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه، فالالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في

(1)- بلال خلف السكرانة: القيادة الإدارية الفعالة، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2010)، ص 393.

(2)- محفوظ جودة، حسين الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف، (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص 235، 234.

اتصالاته، فتوقيت الاتصال له أهمية كبيرة، فعلى القائد أن يغتنم الفرصة لنقل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات مراعيًا العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات.⁽¹⁾

ثامنًا- فعالية الاتصال الداخلي:

لكي تكون هناك فاعلية في الاتصالات الداخلية لا بد أن:

- التناسق والتكامل بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم واحتياجات المنظمة وطبيعة وظروف العمل بما يحقق تغطية نظام الاتصال لاحتياجات التنظيم الأساسية، ويكون مرنا يتغير ويعتدل مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

أي يجب على المنظمة أن توفر نظام للاتصال يتماشى مع ما تتطلبه المنظمة والعمال وتطوره في كل مرة.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة التي تساهم في وضع شبة اتصالات متطورة تمكن من استخدام أساليب وسائل اتصالات بخبرات متخصصة متطورة تحقق تدفق المعلومات بين مختلف أرجاء التنظيم، مما يسير إلى ضرورة توفير الأساليب الاتصالية المختلفة والمتطورة وإدخال التكنولوجيا الجديدة وتدريب العمال على الاتصال وتوفير كل المعلومات المتاحة وبأسرع الطرق.

- وجود نظام معلومات متكامل لمختلف مجالات العمل بالمنظمة، مع تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات.⁽²⁾

- تنمية مهارات الاتصال لدى جميع العاملين بالمنظمة من رؤساء ومرؤوسين وهذه تحوي على مهارات الاتصال والاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.

(1)- سهيل عبيدات: إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرار و الاتصال للقيادة الفعالة، (الأردن: عالم المكتب الحديث،2007)، ص 122.

(2)- صلاح عبد القادر النعيم: الإدارة، (عمان: دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع،2008)، ص110.

- الاختيار المناسب للوسيلة التي تتناسب مع الرسالة ومع المستقبل لها وكذلك طبيعة الوقت والإرسال والمستقبل أيضا وظروفه.

- وجود سياسات جديدة للأفراد بالمنشأة تساند نظام الاتصال.

- اهتمام الإدارة العليا ذاتها بنظام الاتصال والتأكد من عدم وجود اختناقات به تعرقل التنفيذ السليم لبرنامج الاتصال.

- الفهم المشترك للمعلومات (مضمون الرسالة) التي يتم تبادلها بين المرسل والمستلم.

- عندما يكون ناتج عملية الاتصال، تغييرا وتطويرا في وجهات النظر والأفكار بين الأفراد في المواقع الوظيفية المختلفة. لذلك يعد الاتصال فعالا عندما تصبح الرسالة المقصودة للمرسل وتفسير المستلم بمعنى واحد ومتشابه.⁽¹⁾

تاسعا- معوقات الاتصال الداخلي:

تعتبر عملية الاتصال الداخلية ضرورية وهامة في المنظمات، ولكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال بين العاملين بعضهم البعض وبين الإدارة، ونادرا ما نجد في منظمة ما نظاما خاصا بعملية الاتصال دون مشكلات أو عوائق.⁽²⁾

وتظهر معوقات الاتصال الداخلي نتيجة لمجموعة من لعوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

1. العوائق التنظيمية: وتكون ناجمة عن:

- مشاكل في الهيكل التنظيمي، يؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التدخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي.

(1)- المرجع السابق، ص 110.

(2)- أحمد عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، (الرياض: مكتبة العبيكان ، 2005)، ص 207.

- مشاكل التخصص الوظيفي التي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارة والأقسام في المنظمة.

- مشاكل مرتبطة بأهداف وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها.

- مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية وتظهر بسبب المراكز الوظيفية للأفراد، والتي تنشأ عنها أحيانا علاقات وظيفية غير سليمة تؤثر في عملية الاتصال.⁽¹⁾

2. العوائق النفسية (الفردية): هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا على مدى فعالية الاتصال ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب سواء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتاحة بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحدد من مدى فعالية الاتصال .

3 معوقات تكتيكية: تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة إلا أن المعوقات التكتيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة، أو نقص الخطط والسياسات فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالبنفس البشرية.⁽²⁾

(1)- صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سبق ذكره، ص ص210،2011.

(2)- مهدي حسن زوليف، علي محمد عمر العضايلية: إدارة المنظمة نظريات السلوك، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،1996)، ص 286.

خلاصة المبحث

إن ما يمكن استخلاصه هو أن الاتصال ساعد في تطور المؤسسة وإعطائها دفعة قوية للمؤسسات الاقتصادية خاصة دخوله سوق المنافسة من بابها العريض.

فالمؤسسة التي تطمح للرقى والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي وهذه العلاقة مبنية على التعاون والثقة والإحساس بالمسؤولية، لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يثر على مردوها لذا فالاهتمام حتما سيؤدي إلى نجاحه وتطورها.

■ المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.

تمهيد

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي.

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي.

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي.

خامساً: معايير الأداء الوظيفي.

سادساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

سابعاً: إجراءات تحسن الأداء الوظيفي.

ثامناً: تقييم الأداء الوظيفي.

تاسعاً: معوقات الأداء الوظيفي.

تمهيد

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، الأمر الذي دفع بعلماء الإدارة إلى الاهتمام بهذا الموضوع، بل وأكثر من ذلك فهو بمثابة ظاهرة محورية لجميع فروع وحقول المعرفة. ويعد الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر المكونة له.

أولاً- أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويجول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.⁽¹⁾

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من ناحية الإدارة فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير⁽²⁾

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

(2)- وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2009)، ص 40.

والمتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.⁽¹⁾

ثانياً- أنواع الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي مجموعة من الأنواع نوجزها فيما يلي:

1. الأداء المعياري: هو الناتج الذي تصنعه المؤسسة سلفاً وذلك وفقاً لتقديرات مفترضة، انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقاً لمتغيرات السوق، ويبني عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة.

2. الأداء الفعلي: يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها المؤسسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جداً أن تحدث مطابطة بينهما حيث أن جانباً قد يبني على التقدير والتخمين العلمي والأخر جاء بإنجازات فعلية.

3. الأداء الفردي: هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكّل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفقاً للمدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة.

والنوعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاثة متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.

4. الأداء الجمعي: هو مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها⁽²⁾

(1)- المرجع السابق ص، 40.

(2)- سهيلة عباس و علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2006)، ص 246.

عوائد على الجماعة ككل، وإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الغايات بكل أنواعها.

- انضباط الفرد في سلوكياته.

- الساعات الفعلية في العمل.⁽¹⁾

ثالثاً- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد ز القدرات وإدراك الدور الهام للفرد".

وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات وهي التي تحدد طبيعة أداء العاملين وهذه المحددات هي كالآتي:

1. كمية الجهد: وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة ومنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

وكمية الجهد مرتبطة بالتدعيم أو الحوافز التي يتحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج وزيادة الجهد.

2. نوعية الجهد: نعني بها مستوى الدقة والجودة وبدرجة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة.⁽²⁾

(1)- المرجع السابق، ص 246.

(2)- عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2007)، ص 50.

ومن أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوع الجهد نجد:

أ- الخبرة السابقة: من خلال أن المشرف على الإنتاج ونتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم على نوعية الجهد وجودته.

ب . الاتصال بالعملاء والزبائن: تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة والنوعية وهو بمثابة تقييم العملاء والزبائن للسلعة أو الخدمة المنتجة، ويتم ذلك عن طريق استخدام مسح آرائهم وغالبا ما يتم إجراء هذا المسح ومعالجته من خلال مؤسسات خاصة بالبحوث والدراسات لتأكد من أن العينة صادقة علميا. (1)

ج-أنماط الأداء: والمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة، إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى في حين أن الأعمال الذهنية يمكن قياسها بالطريقة التي يتم بها الوصول إلى حل أو إصدار قرار متعلق بمشكلة معينة أو الأسلوب المستخدم في إجراء بحث أو دراسة أو الطريقة المعتمدة في الإشراف والرقابة، ونمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم بالأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه. (2)

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

4 إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

(1)- هانيز ماريون: إدارة الأداء، ترجمة: محمود مرسي و آخرون، (الرياض: معهد الإدارة العامة،1989)، ص273.

(2)- عاشور أحمد صقر: مرجع سابق، ص 55.

ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي: الجهد × القدرات × إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ماهو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.⁽¹⁾

رابعاً- أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز أبعاد للأداء وهي:

1. البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس تعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعمي بإمكان المؤسسة أن تصل أي مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تنتج للمؤسسة الوعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

2. البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت نجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط⁽²⁾

(1)- رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 210.

(2)- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة أو تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، (عمان دار جرير للنشر و التوزيع، 2013)، ص 47.

وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومن هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات... الخ

3. البعد الكمي: فبعض الأعمال قد تكون كمية الجهد المبذول مقاسة بمعدل وسرعة كمية الإنتاج لأن تأثير الفرد على الجودة محدود.

4. البعد الكيفي: يعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات. والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.⁽¹⁾

خامساً- معايير الأداء الوظيفي:

تعرف هذه المعايير بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى إنجاز العمل من قبل الموظف، وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة، حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوفر في العامل المهارات اللازمة لأدائها وتنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

1. معايير إنسانية: وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقاته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكونون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجياتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

(1)- المرجع السابق، ص 47.

ويمكن القول بأن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عملهم تعد مقياس هاماً ومؤشراً لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.⁽¹⁾

2. معايير شخصية: وهي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والناتج مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت: بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية، اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغ أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.⁽²⁾

3 معايير مهنية: وهي تلك التي تشمل مدى قدرة الفرد في أداء عمله والمهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة على أكمل وجه دون وجود أي خلل، بالإضافة إلى قدرته على التصدي للصعوبات و العوائق التي تعترض عمله المهني، بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة سواء بالنسبة له أو للمنظمة التي يعمل بها، بالإضافة إلى قدرات أخرى كالقدرة على تفويض السلطة لمن هم أقل رتبة لضمان إتمام الأعمال وفي وقتها وبإتقان.

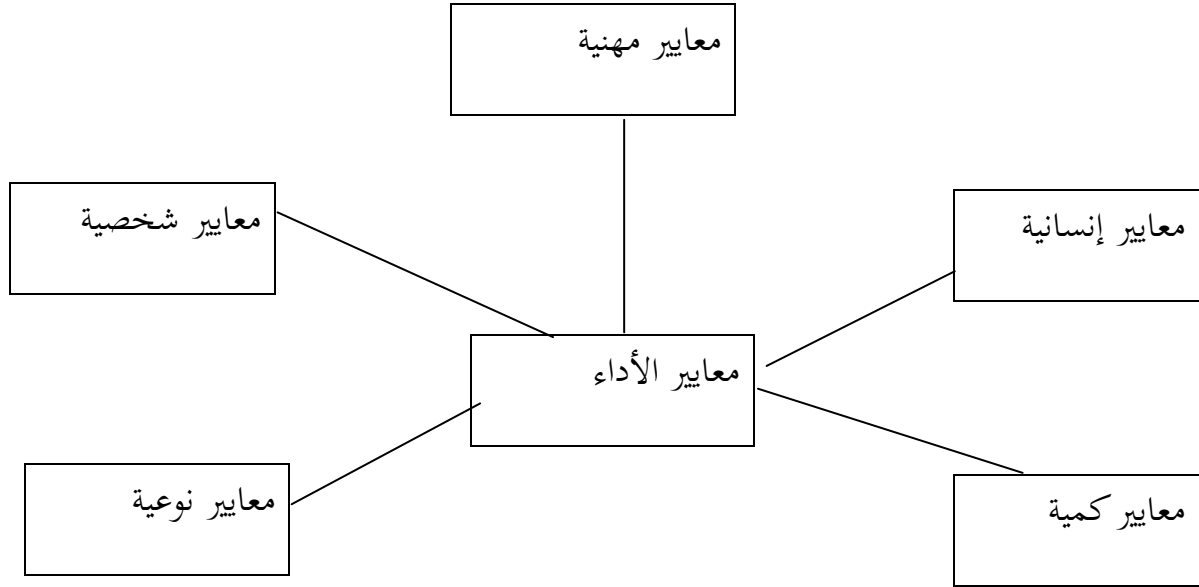
4. معايير كمية: يطلق على هذا النوع المعايير الزمنية وتشمل الجوانب التي يمكن تحديدها من حيث الكم والزمن مثل عدد الوحدات المنتجة خلال فترات زمنية محددة وهي تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

5. معايير نوعية: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان حيث يحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلزم الفرد بإنتاجها، وكذلك نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعين الذي يمكن أن لا تتجاوزه، وهذه المعايير التي تطرقنا إليها تشكل في مجملها معايير الأداء وهي أساسية خاصة إذا ما تكاملت وتفاعلت فيما بينها ليكون أداء الفرد في مستوى جيد.⁽³⁾

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002)، ص 90.

(2) - صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005)، ص 19.

(3) - صبرينة مانع: ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008، ص 29، 30.



شكل:2 يوضح معايير الأداء الوظيفي:

- وهناك من يرى أن هناك خمسة شروط ومعايير للأداء وهي كالتالي:

-**التوافق الإستراتيجي: (strategic congruence)** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط وتمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

- **الصلاحية (validity):** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد بالوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيباً أو فاسداً، بمعنى أنه يجب أن ينعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من أداء الوظيفة⁽¹⁾

(1)- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (الاردن: دار الفكر، ط1)، ص 223.

والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان حيث أن التغلب التام ممكن من الناحية العلمية ومن أمثلة المقاييس الفاسدة: استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي المبيعات في قطاعات جغرافية مختلفة حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منطقة.

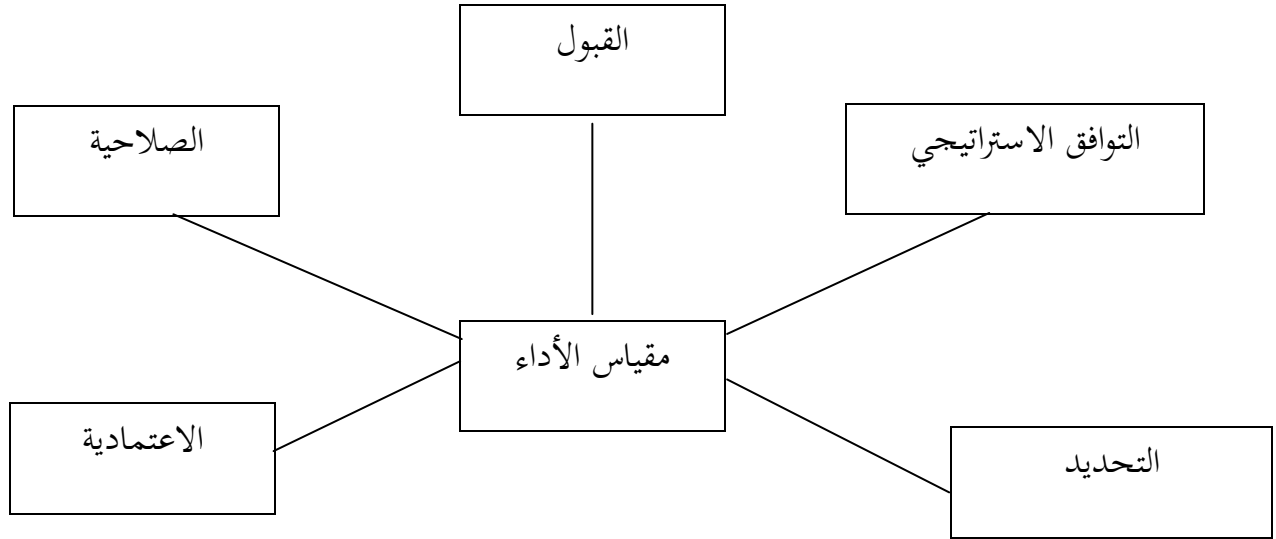
- **الاعتمادية (reliability):** وتتعلق بمدى اتساق الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين "interrater reliability" التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين التوصل إلى التقييم نفسه أو قريباً منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة والأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.

- **Acceptability:** ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس وأداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاجتماعية ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها، كذلك فإن الأفراد موضع التقسيم أو العاملين الذين يقيم أداءهم قد يرفضون بعض المقاييس وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

- **التحديد (specificity):** يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية⁽¹⁾

(1)- المرجع السابق، ص 223.

فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة على ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصبح أدائه.⁽¹⁾



الشكل 3: يوضح متطلبات الأداء الفعال

سادسا-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تعتبر معرفة العوامل المؤثرة في الأداء أمر هام بغية التحكم فيه مما يؤدي إلى العمل على تطوير الجانب الإيجابي فيه ومحاولة التقليل من الجانب السلبي، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى قسمين كما يلي:

1. عوامل داخلية: تنشأ العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء عن تفاعل بين العناصر الموجودة داخل⁽²⁾

المؤسسة مما يمكن هذه الأخيرة من التحكم فيها وأهمها:

(1)- المرجع السابق، ص 223.

(2)- نواف كنعان: القيادة الإدارية، (الاردن: دار الثقافة، 2002)، ص 261.

■ عوامل تقنية: ترتبط بالعناصر التالية:

- طبيعة الموارد الموجودة داخل المؤسسة بالضبط تلك التي تستخدمها أثناء الإنتاج (إنتاج سلعة أو تقديم خدمة).
- نوعية المنح أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.
- طبيعة التكنولوجيا المستخدمة هل هي تكنولوجيا بسيطة، معقدة، مواكبة للتطورات، غير مواكبة للتطورات الحاصلة (بمعنى هل التكنولوجيا حديثة ومتجددة أم لا).
- نسبة اعتماد هذه المؤسسة على الآلات مقارنة بالعمال.

■ عوامل بشرية: متعلقة بالجانب البشري وهي:

- عامل سن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية، والتي تؤثر في مدى استعداد الفرد للعمل والعطاء وبذل الجهد.
- المستوى التعليمي للفرد العامل بالإضافة إلى مدى اكتسابه المعلومات والمهارات الجديدة التي تمكنه من تطوير قدراته ومهاراته وتجديدها بالإضافة إلى تعديل وتغيير البعض منها، وهذا لا يتسنى له إلا من خلال اعتماد المؤسسة التي يشتغل فيها على وضع دورات تدريبية.
- رغبة الفرد في العمل الذي يشتغل فيه مما يزيد من دافعيته نحو العمل خاصة عندما تكون لهذا الفرد حاجات يريد إشباعها سواء كانت (بيولوجية، اجتماعية، وغيرها...)⁽¹⁾.
- مدى توافق مؤهلات الفرد وإمكاناته وكفاءته في العمل مع المستوى الذي يشغله.
- نوعية العلاقة بين العمال وهنا تشير إلى التنظيم غير الرسمي الذي يتولد غالباً نتيجة لوجود علاقات شخصية اجتماعية تنشأ عفويًا بين العاملين داخل التنظيم الرسمي.

(1)- المرجع السابق، ص 261.

- نظام الحوافز والمكافآت ومدى فعاليته في دفع العاملين نحو إنجاز جيد خاصة إذا توفرت هذه الحوافز والمكافآت على الكفاءة والعدالة، حيث يشعر الفرد العامل أن الحافز قدم له تقديرا لإنجازه.

2. **عوامل خارجية:** وهي العوامل التي نجدتها في المحيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة، فالمؤسسة الناضجة هي التي تحاول أن تكيف نشاطاتها مع متطلبات البيئة الخارجية وتكون قابلة لمواجهة التقلبات والتغيرات الموجودة فيه، فتكون مؤسسة متجددة مواكبة للتطورات الحاصلة غير منغلقة على نفسها وهذا يمكنها من المنافسة والتطور والاستثمار.⁽¹⁾

وهناك من يصنف العوامل المؤثرة على الأداء على النحو التالي:

- **غياب الأهداف المحددة:** إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال فإنها لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من إنجازات أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك.

- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات ساهمت في خلق فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي ينتج عن ذلك ضعف الشعور بالمسؤولية في العمل.

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء.⁽²⁾

والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز بين الأداء العالي والمتوسط والكسول.

(1)- المرجع السابق، ص 261، 262.

(2)- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، (الأردن: دار الشروق، ط1، 2005)، ص 101.

- التسيب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقة التنظيمية السائدة في المنظمة.

- مشكلات الرضى الوظيفي: إن عدم الرضى الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضى الوظيفي على الحوافز المادية وحدها يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.⁽¹⁾

سابعا- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

تستخدم نتائج مقابلات تقييم الأداء في التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء (performance improving) وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين والمديرين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء فيما يلي تناقش العناصر التالية في هذا الموضوع:

1. تحديد مصادر الأداء غير الفعال: توجد أسباب عديدة لجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب :

- أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.⁽²⁾

- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.

(1)- المرجع السابق، ص101.

(2)- سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير تحسين أداء العاملين: الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية، (مصر: د دن، 2009)، ص ص94، 93.

- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.

- أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد وفيما يلي يوضح الجدول التالي الأسباب الأربعة السابقة:⁽¹⁾

الجدول رقم (01): يوضح انخفاض كفاءة الأداء:

| الأسباب المرتبطة بالوظيفة | السياسات والممارسات التنظيمية |
|--|---|
| - عدم وضوح متطلبات تغيير العمال. | - عدم كفاءة التعيين في الوظائف. |
| - التغيير المستمر في الأعمال والوظائف. | - عدم كفاءة التدريب في الوظائف. |
| - الوظيفة لا تتيح فرص التقدم والتطوير الوظيفي. | - التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد المعايير. |
| - الصراع بين الإدارة والموظفين. | - انخفاض كفاءة نظم الاتصال. |
| - عدم أمان ظروف العمل. | - عدم وضوح العلاقات الوظيفية. |
| - عدم توافر أو ملائمة التجهيزات. | - عدم كفاءة الإدارة (عدم البراعة). |
| - عدم القدرة على أداء الوظيفة. | - ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين |
| - قصور المهارات الوظيفية. | |

(1)- المرجع السابق، ص 93، 94.

| العوامل الخارجية | المشكلات الشخصية |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - قصور أو زيادة حدة المنافسة. - القيود القانونية. - الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة. - الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية. | <ul style="list-style-type: none"> - المشكلات الزوجية. - المشكلات المالية. - الاضطرابات العاطفية والمعنوية مثل الإحباط والخوف والتردد والقلق . - الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية والعائلية. - القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها . - ضعف أخلاقيات العمل. - المشكلات العائلية الأخرى. - انخفاض الجهود. - عدم النضوج وقصور التفكير. |

يمكن القول من ناحية أخرى أن القصور في الأداء قد يكون راجعا إلى ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الأولى: انخفاض الجهود والذي يكون راجعا إلى انخفاض دوافع أداء العمل الجيد.

- الثاني: انخفاض ونقص المهارات الوظيفية مثل نقص المعرفة والقدرات والمهارات الفنية لأداء العمل.

- الثالث: المعوقات الخارجية مثل الظروف الاقتصادية ونقص الطلب وانخفاض حجم المبيعات وأي

من هذه العناصر يمكن أن يسبب صعوبة ونقص كفاءة أداء العاملين لوظائفهم وبالتالي ضعف الأداء

التنظيمي ككل.⁽¹⁾

(1) - المرجع السابق، ص 95، 96.

2- إدارة انخفاض كفاءة الأداء (Managing ineffective performance): بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، فيجب أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات:

- التدريب لزيادة معارف أخرى ومهارات الأداء الجيد.

- النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادراً فيها على أن يكون أكثر كفاءة.

- تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد.

- في حالة استمرار انخفاض كفاءة الأداء يمكن اللجوء إلى سياسات أخرى لتحقيق الانضباط مثل النقل، الجزاءات أي وسائل أخرى للتدريب في جميع الأحوال يجب أن تكون هذه المعالجات غير موضوعية أو كثيرة القلق والخوف لدى العاملين ويجب أن تشعرهم بالانتماء والولاء والاندماج في العمل وفي المنطقة ككل.⁽¹⁾

3- تطوير خطة عمل الوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة الاستثمار بين الأخصائيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.⁽²⁾

4- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد مستوى الاتصال وأسلوب وأنماط الاتصال المناسبة، فكلما كان الاتصال مدروساً كلما كان الأداء الوظيفي للعاملين جيداً.⁽³⁾

(1) - المرجع السابق، ص 95، 96.

(2) - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1 2003)، ص ص 157، 158.

(3) - المرجع السابق: ص ص 157، 158.

ثامنا- تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن عملية تقييم أداء الأفراد قديمة، كما أنها عملية مستقرة تمارس في الحياة اليومية في مواقف عديدة، تحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

وقد تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال و أصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطوير في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات، خاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب وأصبح يستعمل بصورة مبنية على الدراية والتحليل.⁽¹⁾

تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من إدارة الموارد البشرية، وتعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه."⁽²⁾

كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل أغراض تقييم الأداء الوظيفي

أغراض تقييم الأداء الوظيفي: تسعى المنظمات من وراء تقييم الأداء وتبني واستخدام إدارة الأداء الوظيفي لتحقيق ثلاث أنواع من الأهداف و التي سيتم ذكرها كالتالي:

(1) - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة،2003)، ص 123

(2) -وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: مديرية جامعة قلمة،2004)، ص 123.

- أهداف إستراتيجية (**strategic purposes**): يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدرتهم وتطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

- أهداف إدارية (**Administration purposes**): تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها إدارة المرتبات والأجور، الترقيات التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المشرفين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم⁽¹⁾ الأداء باعتبارها شرط لا بد للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم وموضوعيته وبالتالي أهميته:

- أهداف تنموية (**development purposes**): يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المترتبة عن أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو التحفيز أو إلى علاقات العمل؟⁽²⁾

(1)- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص222. 223.

(2)- المرجع السابق، ص222. 223.

نستخلص أن أغراض تقييم الأداء الوظيفي تتمثل أساساً في تحقيق التوافق والارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات راجعة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم.⁽¹⁾

2. القائمون بعملية الأداء الوظيفي: الأفراد والجماعات التي تقوم بعملية تقييم الأداء الوظيفي وهم:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
 - التقييم من طرف الزملاء.
 - التقييم من طرف المرؤوسين.
 - التقييم الذاتي.
 - التقييم من طرف العملاء.⁽²⁾
- تاسعا- معوقات الأداء الوظيفي:

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفير مجموعة عوامل مساعدة ومكاملة لأداء جهد وبدل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، لكن غالباً ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب دون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والتي نوجزها فيما يلي:

- الظروف الفيزيائية للعمل: وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.⁽³⁾

(1)- جمال الدين محمد الرسمى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (مصر الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006)، ص 409.

(2)- عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد بالمنظمات، (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2000)، ص 60.

(3)- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، (الأردن: مؤسسة الوراق، 2006)، ص 45.

-عدم وضوح السياسات والمهام: وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.⁽¹⁾

- التغييب: هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة نقص في الموارد البشرية، ويعتبر التأخر جزء من التغييب وإن كان لفترة قصيرة (تغييب مؤقت) وأسباب التغييب منها ما هو شخصي اجتماعي وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة⁽²⁾ أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة وللحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العامل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

-حادث العمل: وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب، مثل قدم بعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب) بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.⁽³⁾

(1)- رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 211.

(2)- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 488.

(3)- المرجع السابق، ص 488.

خلاصة المبحث

يمكن القول أن الاهتمام بطبيعة الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها.

وهذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء، وذلك من خلال تحديد معاييرها من أجل تحديد نقاط القوة والنقص في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة وضمان نجاحها و إستمراريتها.

المبحث الثالث: فعالية الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي.

تمهيد

أولاً: خصائص الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة.

ثانياً: الكفاءة و الفعالية في الاتصال.

ثالثاً: عوامل فعالية المواقف الاتصالية.

رابعاً: الأبعاد الإدارية للاتصال داخل المؤسسة.

خامساً: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر

البشري

سادساً: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال و الأداء الوظيفي في

المؤسسة.

سابعاً: أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء

العاملين.

خلاصة الفصل.

تمهيد

إن مشاركة العاملين في تقديم اقتراحاتهم وآرائهم يؤدي إلى شعرهم بالراحة والرضا، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم بالمؤسسة، وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال الداخلي والتفاعل بين كل الأطراف في المؤسسة.

لذلك يمكن القول بأن الاتصالات الداخلية ضرورية للمؤسسة وبموجبها تنشأ وتحسن العلاقات وتؤدي بعضها إلى تحسين الأداء الفردي ثم الجماعي للمؤسسة.

أولاً- خصائص الاتصالات الفعالة:

إن الاتصالات ذات الكفاءة العالية تتميز بالخصائص التالية:

السرعة، تقديمها لمعلومات مرتدة، تسجيلها، تخصيصها على شخص معين، ملائمة شكلها لموضوعها، بقائها في الذهن، تأثيرها على السلوك وتكلفتها المنخفضة وتتناول هذه العناصر بشيء من الشرح: (1)

1. السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين الأول أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

2. الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال، من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال. (2)

(1) - أحمد ماهر: السلوك التنظيم، مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص. 1364

(2) - صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONEGAS، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، 2008، ص 103.

3. التسجيل: إذ يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل: الخطابات، والمذكرات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة، التقديم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

4. الكفاءة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من أن تستخدمها في عرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج متابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل.⁽¹⁾

5. الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب وذلك، فإعلام عامل بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد يحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل: المذكرات الداخلية، الهاتف.

6. التكلفة: بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، والتكلفة عنصر نسبي والجدول التالي يوضح المفاضلة بين وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة.⁽²⁾

(1)- المرجع السابق، ص 103.

(2)- أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 365.

| وسيلة الاتصال | السرعة | الارتداد | التسجيل | الكثافة | الرسمية | التكلفة |
|-----------------------|------------|----------|----------|---------|----------|---------|
| - مقابلة غير رسمية | سريع | عالي | غير مسجل | متوسط | غير رسمي | منخفض |
| - اجتماع رسمي أو لجنة | سريع نسبيا | عالي | مسجل | متوسط | رسمي | متوسط |
| - هاتف | سريع | متوسط | غير مسجل | متوسط | غير رسمي | منخفض |
| - مذكرة داخلية | متوسط | منخفض | مسجل | عالي | رسمي | منخفض |
| - تقرير | بطيء | منخفض | مسجل | عالي | رسمي | عالي |
| - خطاب | بطيء | منخفض | مسجل | عالي | رسمي | عالي |

المصدر: أحمد ماهر: المرجع نفسه، ص 346.

ثانيا- الكفاءة والفعالية في الاتصال:

فعالية الاتصال تقيس درجة النجاح في تحقيق أهداف الاتصالات.

فعالية الاتصال = الأهداف المحققة / الأهداف المخططة.⁽¹⁾

يتطلب إنشاء نظام فعال للاتصالات الداخلية للمؤسسة اتخاذ الإجراءات التالية :

1. التنظيم السليم: الذي يوضح السلطة ونوع العلاقة التي تربط المناصب المختلفة ويبين قنوات الاتصال بشكل دقيق، إن وضوح شبكة الاتصالات الرسمية وتعميمها على جميع العاملين يساعد

(1)-فريد راغب النجار: تكنولوجيا الاتصال والعلاقات والمفاوضات الفعالة، (مصر: الدار الجامعية للنشر،2008)،ص 32.

على الجهات المختصة التي يحق لها إرسال المعلومات أو استقبالها، وهذا يؤدي إلى عدم تشعب الاتصالات وعدم تعقدتها وعدم إثارة الحساسية التي قد تنجم عن إصدار تعليمات من قبل جهات مختصة أو إرسال المعلومات إلى جهة ليس لها حق الإطلاع عليها.

2. اختيار أسلوب الاتصال المناسب: إن تعدد أساليب الاتصال وتوفر أجهزة حديثة الاتصالات يتيح الفرصة لاستخدام الأسلوب المناسب لنقل المعلومات، فقد يكون الاتصال عن طريق الهاتف مثلاً: أفضل من إرسال مذكرة إذا كان موضوع الاتصال مستعجلاً ويحتاج إلى الإخذ والرد وتبادل وجهات النظر في الموضوع، ويفضل استخدام أكثر من وسيلة وتكرار الرسالة في حالة الاتصالات الهامة لضمان وصول المعلومات إلى الجهة المعنية واستيعابها بالشكل المطلوب، فقد يسبق إرسال مذكرة مكتوبة مثلاً: حديث هاتفي أو مقابلة شخصية أو اجتماع للنقاش لتوضيح جوانب الغموض.

3. تدريب العاملين على أساس الاتصال الحديثة: وذلك بتنمية مهاراتهم في إرسال المعلومات والتعبير عن أنفسهم بشكل دقيق وكذلك في استقبال المعلومات وتحليلها وفي الإصغاء الجيد لما يقوله الآخرون. كي يكون التدريب فعالاً فإنه يفضل أن يتم وفق خطة مدروسة وأن يشمل المستويات الإدارية المختلفة والعاملين في الوظائف التي يشكل الاتصال عنصراً أساسياً من مهامها كشؤون الموظفين والعلاقات العامة والعاملين في مراكز الاتصالات كموظفي البريد الصادر والوارد وموظفي الهاتف والتلكس وغيرهم.⁽¹⁾

4. التوقيت المناسب للاتصال: يجب اختيار الوقت المناسب الذي يمكن إتمام فيه الاتصال، والاستفادة من المعلومات التي يتم تبادلها بين الطرفين المرسل والمرسل إليه، وتجدد الإشارة إلى أن التسرع في إرسال المعلومات قد يكون ضاراً كالتأخير، إذ لا يكون من المناسب إطلاع العاملين على

(1) - أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، (مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2008)، ص 25.

سياسة جديدة أو إجراءات جديدة قبل التمهيد لذلك بعقد اجتماع بمناقشة السياسة الحالية وبيان نقاط الضعف فيها كي يكونوا أكثر تقبلاً لهذه السياسة.

5. التغذية العكسية الراجعة ومتابعة نتائج الاتصال: لا تكتمل عملية الاتصال بإرسال المعلومات للمستقبل، إذ يجب على الجهة المرسل إليها المعلومات أن تتابعها لتحقيق من مدى فهم المستقبل واستجابته لها. ففي العديد من الحالات يفترض المرسل أن رسالته وصلت إلى المستقبل وأن المستقبل استجابته كانت بالشكل المطلوب، لكن يتبين له لاحقاً أن الرسالة لم تصل أو تأخرت أو جرى عليها بعض التعديل أثناء مرورها بقناة الاتصال، أو أن المستقبل فسرهما بطريقة خاطئة، إن متابعة الرسالة موضوع الاتصال تمكن من تقييم آثارها والتعرف على العوائق التي حالت دون الاستجابة لها بالشكل المطلوب، وبالتالي يستطيع أخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

6. الوضوح الدقة في صياغة المعلومات: العناية والاهتمام في إعداد الرسالة قبل إصدارها، ويتمثل ذلك بشكل خاص في انتقاء الألفاظ الواضحة التي لا تتحمل التفسير أو التأويل وفي اختيار أسلوب الكلام أو الكتابة الذي يتماشى مع مستوى الجهة التي ستتلقى المعلومات بحيث يتمكن من استيعابها بالشكل الصحيح⁽¹⁾

ثالثاً - عوامل فعالية المواقف الاتصالية:

"اهتم دافيد بيرلو في نمودجه الذي نشره عام 1960، بالعوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل الاتصال في علاقتها بكل عنصر من عناصره.

ووجد هذه العوامل أو غيابها يحدد بشكل مباشر مصادر التشويش في عملية الاتصال واتجاهاته، والتي تؤدي إلى إدراك المعنى المتماثل لدى كل من المرسل والمتلقي."⁽²⁾

(1) - بلحجار حياة: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع لبويرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014، 2013، ص 53.
(2) - مي عبد الله: نظريات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 98.

بمعنى أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك، لأن الاستجابة المستهدفة تظل مرهونة بمدى نجاح أو فشل الاتصال من خلال مناقشة الاعتبارات التي تؤثر في ذلك.

1. الاعتبارات الخاصة بكل من المصدر والمتلقي:

يتوقف نجاح الاتصال من جانب كل من المصدر والمتلقي على عدد من الاعتبارات التي تؤثر في الموقف الاتصالي وهي:

- **المهارات الاتصالية:** بالإضافة إلى عامل المصدقية، يجب توفر مهارات الكتابة أو التحدث من جانب ومهارات القراءة والاستماع من جانب آخر.

ويرتبط نجاح عملية الاتصال أساساً بمدى معرفتنا بنوعية المتلقي الذي يستقبل الرسالة، ولهذا فإن معرفة الخصائص الديمغرافية والخصائص السيكولوجية للمتلقي، تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة إليهم كما أن الإطار الدلالي للمستقبل يؤثر على استجابته للرسالة، فالرسالة تصبح مجرد حروف لا قيمة لها حينما ينعلم الفهم وتكون الرموز غير مفهومة للمستقبل، فكل فرد وكل جماعة لها مجموعة من التصورات والاتجاهات المشتقة من بيئته وثقافته.⁽¹⁾

بمعنى كلما كان للمستقبل، إطاراً دلالياً يتدفق مع مثله للمرسل، ساعد ذلك على فهم ما تعنيه رموز الاتصال.

- **الاتجاهات:** تؤثر اتجاهات المصدر والمتلقي على الموقف الاتصالي بشكل مباشر، وتؤثر أيضاً على الحكم بنجاح الاتصال أو فشله.⁽²⁾

- **المستوى المعرفي:** من الواضح أن مقدار المعرفة التي لدى المصدر عن الموضوع يؤثر في رسالته ومن ناحية أخرى إذا كان المصدر متخصصاً أكثر، "فقد لا ينجح في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرته

(1)-حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: مرجع سبق ذكره، ص 52.

(2)- مي عبد الله: مرجع سابق، ص 100.

على التبسيط واستخدامه لمصطلحات قد لا يستطيع المتلقي أن يفهمها. " بمعنى مدى القدرة على اختيار البدائل التي تسهم في التبسيط والإيضاح حتى يستطيع المتلقي فهمها وإدراكها.

وكذلك بالنسبة للمتلقي حيث يسهم مستوى المعرفة في إدراك الرسالة لأنه ما لم يتوفر لديه قدرة المعرفة والمعلومات فإنه لن يختار التعرض للرسالة من البداية، وإذا تعرض لها فلن يستطيع أن يدركها، لأن الإدراك يرتبط أساساً بالمخزون المعرفي لدى الفرد.

- **السياق الاجتماعي والثقافي:** يتأثر كل من المصدر والمتلقي بالنظم الاجتماعية والثقافية التي يعمل في إطارها، "فلكي نحدد تأثير الاتصال يجب معرفة النظم الاجتماعية التي يعمل في إطارها القائم بالاتصال ومكانته في النظام الاجتماعي للمؤسسة والأدوار التي يؤديها والمهم التي يجب أن يقوم بها" بمعنى أن النظم الاجتماعية والثقافية تعكس أنماط المعتقدات والقيم السائدة، كما تعكس الأدوار والمكانة الاجتماعية أنماط السلوك المتوقعة.⁽¹⁾

2. الاعتبارات الخاصة بالرسالة:

تتأثر كفاءة الرسالة في القيام بدورها على مدى الوضوح والتبسيط الذي تتميز به، والذي يرتكز أساساً باختيار العناصر وتكوينها أي وضعها في بناء ويتم ترتيبها أيضاً بحيث تسير في النهاية إلى الفكر أو المعنى.

وهذه العملية يطلق عليها مهارات الترميز التي ترتبط أساساً بالتحديث الدقيق للأهداف والنوايا الخاصة بالمصدر من الموقف الاتصالي، "والتي على أساسها يختار الفكر والمعاني التي تحقق هذه الأهداف والنوايا من جانب آخر يجب أن تتوافر لكل منها مهارة التفكير واتخاذ القرار فيما يتعلق بالموقف الاتصالي، فهذا يتأثر بالدرجة الأولى بالمقدرة اللغوية لكل من المصدر والمتلقي حيث يتم من خلال اللغة التعرف على وحدات الفكر ووصفها، التعبير عنها من خلال المسميات اللغوية.⁽²⁾

(1)-حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص 53.

(2)- مي عبد الله: مرجع سابق، ص 99.

3 - الاعتبارات المتصلة بقنوات الاتصال:

لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود، وكلما توافرت تلك الوسائل عددا ونوعا، أتاح ذلك الفرصة للمرسل لأن تختار من بينهما الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود، وتتناسب مع الرسائل ومع طبيعة المستقبل وخصائصه، فالتوزيع في استخدام الوسائل المختلفة يزيد من فرصة مقابلة الفروق بين الأفراد المستقبلين وهذا من شأنه أن يساعد في نجاح عملية الاتصال، فالوسائل المسموعة والمرئية تكون عموما أكثر الوسائل فعالية في تغيير الاتجاهات.⁽¹⁾

بمعنى مدى اختيار الوسيلة المناسبة للموقف الاتصالي، من حيث خصائصها واتفاق هذه الخصائص مع تفضيل المتلقين وقدرات كل من المصدر المتلقي على استخدام الوسيلة.

4-الاعتبارات المتعلقة بالتشويش:

"وهي تلك العواقب التي تحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال، وتجسد في أي تداخل فني- بقصد أو بغير قصد- يطرأ على إرسال المعلومات في رحلتها من المرسل إلى المتلقي"⁽²⁾ فالتشويش المبكر يرجع بعضه إلى المنبع حيث تصل الرسالة محرفة بدرجة ما إلى المرسل، والتشويش يرجع بعضه إلى المتصل والبعض الآخر إلى القناة الاتصالية والبعض الآخر إلى المستقبل كمتصل والبعض ينشأ من الرسالة هذا خلافا ما للبيئة من تأثير، وكذلك قد ينشأ اختلاف المستويات الإدارية في التنظيم، ويمكن التغلب على التشويش من خلال تكرار الرسالة.⁽³⁾

(1)- حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص 53.

(2)- محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، د، س)، ص 30.

(3)- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره: ص 364.

رابعا - شروط فعالية اتصال المؤسسة:

من الضروري أن ندرك بأن عملية الاتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية وعملية أيضا، ويفترض أن تستوفي شروطها العملية والفنية التالية :

1 - التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوبة نقلا تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحا وهذه الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من يتأثرون بعملية الاتصال. بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال والنوع الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل طرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك، أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة، وخاصة بالنسبة للرسالة المكتوبة بما يكون ملائما للموقف.

2 - استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات:

وذلك بالتأكد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الأشخاص إن أمكن والتأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلا عند قراءتهم الرسالة أم لا، والتأكد إذا كان المستقبل للرسالة قد فهمها كما هي.⁽¹⁾

3-إجادة فن الاتصالات:

وفي الاتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، كما يقول "هاملت" "امنح كل

(1)- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 249.

شخص أذنك مع قليل من صوتك " ولا يتدخل إلا إزالة التشتت في الحديث، أو إثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

4- الحصول على التغذية العكسية:

وذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة لأن تيسر معرفة مدى نجاح العملية لاتصالية.⁽¹⁾

5- معرفة الظروف المحيطة:

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية.

* استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهمها مصداقية من جانب المتلقي.

* نفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميله ورغباته.

* وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صيانة الرسالة.

* في حالة وجود التشويش لا بد من تكرار الإرسال حتى يمكن للرسالة أن تحقق انتشارا، أو

استخدام قنوات اتصالية متعددة أو استعمال متصل مثير للانتباه.

خامسا - مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري:

من مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري في المؤسسة مايلي:

(1)- صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره ص105 .

- الاتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين: إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر علي سلوكه وتصرفاته كلما كانت عملية التوافق بين العمل والحوافز الموجودة في المؤسسة مكتملة، كانت فعالية الحوافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب بمستوى أعلى، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز المقدمة).

ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، يتم ذلك بعدة طرق منها: المقابلات والاجتماعات، والتقارير، والشكاوي...إلخ.

كما يمكن للاتصال المستمر أن يكشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة الغيابات المستمرة، ضعف الأداء وارتفاع معدلات الشكاوي، ونستطيع معالجة وفهم الظواهر في وسط العاملين بالاتصالات الجيدة التي تخلق بيئة عمل محفزة، وتعمل على خلق روح الفريق.

- الاتصال كوسيلة لإدماج العاملين:

إن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من وضع حالي إلى وضع أحسن أو أفضل وينال رضا العاملين، تتحقق قدرة القائد هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمسويات الإدارية الأخرى، عن طريق إشراكهم في الآراء والقرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتفويض الصلاحيات والسلطات إليهم، ويجعل ذلك خطوط الاتصال مفتوحة، ومن هنا فإن تفويض سلطات المدير إلى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق الإشراف.⁽¹⁾

(1)- ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2011، 1)، ص 157.

- الاتصال كوسيلة تنسيق فعالة للقضاء على بعض أسباب انخفاض الأداء في المؤسسة: التنسيق هي وظيفة إدارية وقيادية مهمة، تؤدي إلى تفعيل الجهود وتوجيهها نحو الهدف المقصود. تحدث في المؤسسة بعض النزاعات والمشاكل التي تؤدي حتما إلى التأثير على نفسية العاملين والذي ينتج عنه تدني أو ضعف الأداء ويكون هنا للاتصال دورا مهما يسمح بمعالجة هذه النزاعات وتفكيك حالات التوتر فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار، كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات باستعمال مختلف الأدوات فالاستجابات، سبر الآراء وغيرها من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في المؤسسة.⁽¹⁾

- الاتصال كوسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين:

تتأثر وتؤثر العملية الاتصالية من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة إذ تستند جميع أوجه التشابه الاتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد، باعتبار أن الفرد أو العامل أو المسؤول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس أن أحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل:

* في المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية في اتصالاتهم بمرؤوسيتهم لإحداث التغيير في السلوك، والسلطة من جهة نظر ممارسيها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين وتحقيق النظام والتجانس بينهم، وكذلك التنسيق بين جهودهم ومراقبة أعمالهم لتحقيق الأهداف.

* أما من وجهة نظر العاملين، فالسلطة التي يتمتع بها رئيسهم ليس كافية، بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة في الاتصال بهم، فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن الاتصال بين الرؤساء والعاملين.

(1) - محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2010،1)، ص 164.

* أما بالنسبة للإغراء والتشويق كوسيلة للتأثر في سلوك العاملين فإن الرئيس يحاول تغيير سلوك عامله عن إقامة علاقات طيبة بينهم، مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتماداً على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن و التعاطف أو إحراز النجاح وكسب التقدير.

* إذ ما تعذر على الرئيس استخدام الأسلوبين السابقين في اتصاله بالعاملين، فإنه يمكنه الاعتماد في إحداث تغيير في السلوك العاملين على التعاون، ويجب أخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي للعامل، كأن يقوم الرئيس برفع مستوى طموح عامله كالترقية مثلاً، فكلما سمحت الفرصة لذلك لتحسين مراكزهم الأدبية والاجتماعية، كلما كان هذا داعياً إلى تهيئة استعدادهم في إطار الرفع من الأداء في المؤسسة وبالتالي يكون للاتصال دور بسلوكيات للتأثير في محيط العمل على سلوكيات العاملين ويعتبر هذا الأسلوب "التعاون والمشاركة" أكثر يسراً من الأسلوبين السابقين.⁽¹⁾

سادساً - العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء الوظيفي في المؤسسة:

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء. أداء العنصر البشري نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين، كما أكد عليه الكثير من الباحثين.

ويمكن أن نستنتج العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة من خلال النتائج التالية:

- تحقيق الانتماء: يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل والمؤسسة ككل، هذا يدل على رغبة

(1)- بلحجار حياة: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.

- **المشاركة الفعالة:** الاتصال يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الإنجاز، كما تكون أنظمة المؤسسة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

- **تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والمهارة:** تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية.

- **شعور العامل بمعنى الوظيفة:** يقصد بها أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات المعنوية مثل: اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم، وليس فقط لاجتماع الحاجات المادية.

- **تحقيق الرضا الوظيفي:** تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم.⁽¹⁾

إن الرضا في العمل يعبر عن مشاعر العامل وأحاسيسه تجاه العمل، وهو مدى الإشباع الذي يستمده من العمل والعوامل المشجعة المحيطة به من سلوك رئيسه معه من طريق الاتصال معه.⁽¹⁾

(1)- نادر أحمد أبوشيخة: إدارة الموارد البشرية، (إطار نظري وحالات علمية)، (الأردن: دار صفاء للنشر، ط1)، ص 388.

سابعاً - أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء العاملين:

إن عملية الاتصال الداخلي هي عملية مكثفة، ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين الرئيس والعاملين ولا توجد رسميات ولا يوجد خوف من مخاطبة الرئيس، لأن مصلحة المؤسسة والعمل واحدة.⁽¹⁾

ويعلق كل من "توم بيترز ووترمان" في كتابهما "البحث عن التميز" على الممارسات التي تحققت في المؤسسات غير الناجحة ويؤكدان على أن الرؤساء في المؤسسات لا يجتمعون بالدوائر الأقل منه، إلا نادراً وفي وقتنا الحاضر هناك الكثير من المؤسسات أصبحت تعتمد في الاتصالات الداخلية على استخدام الأنترنت في نقل المعلومات الرسمية وحتى غير الرسمية، ولكن في مؤسسات الدول النامية لا تزال عملية الاتصال عبر الأنترنت محدودة ولا نكاد نجد ذلك الحوار بين أعضاء المؤسسة.

أردنا في البداية المقارنة بين ما يحدث في المؤسسات الناجحة وغير الناجحة والتي لا تعتمد على إستراتيجية اتصالية ناجحة، وهنا تظهر أهمية الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات، وتظهر مظاهرها من خلال عدة نتائج على العامل والمؤسسة نوجزها في ما يلي :

* إن أوليات الرئيس الناجح والذي يعمل بإستراتيجية ناجحة تتمثل في لقاءاته المتكررة مع المستويات الإدارية المختلفة لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة ونهاياتها وأهدافها إليهم، حتى يثبتوها بشكل صحيح، ويؤكد هذا في برامج تطرح حالياً في أدبيات وإستراتيجيات الاتصال، كإدارة على المكشوف، حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام العاملين للإطلاع على كل شيء، لا توجد معلومات خاصة إنما الجميع في المؤسسة

(1)- بلال مسرحد: الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، دراسة حالة المديرية العامة للحمارك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف خدة الجزائر، 2009، 2008، ص 89، 93.

شركاء في المعلومات، هذه الأخيرة قوة في حد ذاتها تعطي للعامل الثقة بأن الإدارة العليا لا تعمل في الخفاء، هذا الذي يمكنه من تحديد تأثيره وتأثير مستوى أدائه في المؤسسة، ويمنحه حوافز مرتبطة بأدائه الفردي.

* ومن بين الإستراتيجيات الناجحة للاتصال الداخلي الإدارة بالتجوال حيث يتعامل الرئيس مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم⁽¹⁾

في مكان عملهم، ويحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية بين الرئيس والعاملين وتعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة.

* ومن بين المظاهر أيضا تعزيز الثقة بين الرئيس والعاملين في المؤسسة، والثقة ينتج عنها استعداد العامل للتفاعل مع الآخرين، وتعتبر بذلك سلاحا قويا يكون في شكل شعور متبادل بين الرئيس والعاملين وتظهر من خلال أدائهم في المؤسسة.

* أن الإستراتيجية الاتصالية الناجحة لها أهمية في المؤسسة خصوصا عندما تعتمد على الاتصال الصادق والصريح بين الرئيس والعاملين، وهي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين أداء جيد لدى العاملين في المؤسسة.

* إن من مظاهر الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة نجد مظهر آخر يتمثل في تعزيز الكفاءة والمهارة للعنصر البشري وتقوية العمل الجماعي في المؤسسة.

* تحقيق الانتماء للعنصر البشري في المؤسسة من خلال استعداده للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها.

(1)- المرجع السابق، ص 89-93.

* توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة خلف روح المبادرة، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة بشفافية ووجود اتصال مستمر.

* توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة وخلق روح المبادرة، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة من خلال تكوينهم وتنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم، يمر عبر شبكة اتصالية تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة وكل تلك الأعمال تتطلب حركة اتصالية متواصلة ومستمرة وتتعلق بنتائج المؤسسة.⁽¹⁾

(1)- المرجع السابق، ص 95.

خلاصة الفصل

وختاماً ننوه إلى أن العنصر البشري يشكل أهم اهتمامات المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتقييم أداء عمالها باعتباره وسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين، ولرفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية المؤسسات على اختلافها فالأداء والعطاء ينبغي أن يكون المنطلق لتقييم الأفراد، وتحديد مواقع خدمتهم، بهذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المناسب، كما تقوم إدارة الموارد البشرية إلى اختيار أفضل الأفراد وترقيتهم لتولي المناصب الشاغرة ذات المستوى الأعلى كما ستقرر مدى صلاحية الفرد للبقاء في وظيفته الحالية.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

ثانياً: عرض نتائج الدراسة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة البنائية الوظيفية.

خامساً: اقتراحات وتوصيات الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة، ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة.

أولاً - عرض البيانات وتحليلها: البيانات الشخصية الخاصة بالعينة:

- الجدول رقم (1): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس:

| النسبة | التكرار | العينة الجنس |
|--------|---------|-----------------|
| 67.21% | 41 | ذكر |
| 32.78% | 20 | أنثى |
| 100% | 61 | المجموع |

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب النوع، بحيث يتضح من خلاله أن نسبة الذكور تقدر ب (67.21%)، ونسبة الإناث تقدر ب (32.78 %) والملاحظ من أرقام الجداول أن أغلب عمال مصنع الخزف الصحي من جنس الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة الذي يناسب الذكور (من وجهة نظر اجتماعية) وأن الإناث العاملات أغلبهن يباشرن العمل الإداري، بمعنى أن اليد العاملة في المصنع لها بعض الخصوصيات التي تعني الرجال فقط لأنه يتطلب جهد عضلي كبير.

- الجدول رقم(2): يمثل توزيع الباحثين حسب السن:

| النسبة | التكرار | السن / العينة |
|--------|---------|-----------------------------|
| 40.98% | 25 | أقل من 30 سنة |
| 19.67% | 12 | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة |
| 37.70% | 23 | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة |
| 1.63% | 01 | أكثر من 50 سنة |
| 100% | 61 | المجموع |

من خلال الجدول تبين البيانات الإحصائية أن النسبة المئوية (40.98%) من العمال تتراوح أعمارهم إلى أقل من 30 سنة تليها فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (37.70%) ثم تليها فئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة (19.67%) أما في الأخير فنجد نسبة 1.63% وهي تمثل فئة العمال الأكثر من 50 سنة، مما يدل على أن الفئة العالية من العمال تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وهي فئة الشباب والعنصر الحيوي الذي يحمل أفكار ومشاريع تجديدية للعمل الذي يقومون به، أما الفئة الأكثر من 50 سنة فهي الفئة القليلة حيث تصبح دافعيتهم للعمل أقل بسبب الروتين الذي تعودوا عليه في العمل، وكذلك تضعف طاقتهم البدنية .

- الجدول رقم(3): يمثل توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي:

| النسبة | ك | العينة / المستوى التعليمي |
|--------|----|---------------------------|
| 1.63% | 01 | ابتدائي |
| 19.67% | 12 | متوسط |
| 50.81% | 31 | ثانوي |
| 27.86% | 17 | جامعي |
| 100% | 61 | المجموع |

- من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتوزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي حيث يتضح أن الأفراد ذو المستوى الثانوي يمثلون الأغلبية بنسبة (50.81%)، يليهم عدد الأفراد ذو المستوى الجامعي بنسبة (27.86%)، أما نسبة (19.67%) فتمثل ذو المستوى المتوسط، وفي الأخير نجد مستوى الابتدائي والذي يمثل النسبة الضعيفة ب (1.63%) والملاحظة أن أغلبية العمال لديهم مؤهلات علمية متوسطة ويرجع هذا طبيعة العمل داخل المؤسسة إذ يتطلب تأهيلا جسديا أكثر منه علميا.

- الجدول رقم (4): يمثل توزيع الباحثين حسب المنصب الوظيفي:

| النسبة | التكرار | العينة المنصب الوظيفي |
|--------|---------|--------------------------|
| %1.63 | 1 | إطارات مسيرة |
| %6.55 | 4 | الإطارات |
| %14.75 | 9 | المهرة |
| %54.09 | 33 | التنفيذيون |
| %22.95 | 14 | المتعاقدون |
| %100 | 61 | المجموع |

- يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي، حيث يتضح من خلاله أن فئة التنفيذيون هي أكبر فئة تقدر (54.09%)، تليها فئة المتعاقدون بنسبة (22.95%)، ثم تأتي فئة المهرة الذين يمثلون نسبة (17.75%)، بعدها تأتي فئة الإطارات يمثلون نسبة ضعيفة ب (6.55%) وفي الأخير هناك الإطارات المسيرة والتي تقتصر على عنصر واحد بنسبة (1.63%)، إذن فأغلبية العمال في هذه المؤسسة هم التنفيذيون وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة والتي تقوم بالدرجة الأولى على إنتاج المادة الأولية فهي بحاجة إلى اليد العاملة.

- الجدول رقم(5): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل:

| النسبة | التكرار | العينة الاجابة |
|--------|---------|-------------------------|
| %37.7 | 23 | أقل من 5 سنوات |
| %18.03 | 11 | من 5 سنوات إلى 10 سنوات |
| %40.98 | 25 | أكثر من 10 سنوات |
| %100 | 61 | المجموع |

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن عدد العمال ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات وتمثل نسبة ب(40.98%) ثم يأتي بعدها عدد العمال ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (37.70%)، أما في المرتبة الثالثة فيأتي عدد العمال من ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (18.03%)، إذا فمعظم العمال في مؤسسة الخزف الصحي لديهم الخبرة والأقدمية في العمل إضافة إلى ذلك فالمؤسسة ليست حديثة النشأة بدليل أن معظم العمال لديهم أكثر من 10 سنوات عمل فيها.

- الجدول رقم(6): يمثل وجهة نظر المبحوثين حول الاتصال الداخلي حسب متغير الأقدمية في العمل :

| الأقدمية في العمل | | | | | | | | المتغير | الإجابة |
|-------------------|----|------------------|----|-------------------|----|----------------|----|--|---------|
| المجموع | | أكثر من 10 سنوات | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | | |
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| %26.22 | 16 | %18.51 | 5 | %40.15 | 6 | %23.80 | 5 | وسيلة تكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي وبناء الصداقات | |
| %21.31 | 13 | %22.22 | 6 | %23.07 | 3 | %19.04 | 4 | وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكاويهم | |
| %40.98 | 25 | 40.47 | 11 | %23.07 | 3 | %52.38 | 11 | وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال | |
| %11.47 | 7 | %18.51 | 5 | %7.69 | 1 | %4.76 | 1 | وسيلة لفهم القرارات والإجراءات الجديدة | |
| %100 | 61 | %100 | 27 | %100 | 11 | %100 | 21 | المجموع | |

يمثل الجدول أعلاه وجهات نظر الباحثين حول الاتصال الداخلي وعلاقته بالأقدمية في العمل ومن خلاله يمكن ملاحظة:

أقروا (40.98%) بأن الوسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال هي أعلى نسبة ثم تأتي النسبة الجزئية لفئة أقل من 5 سنوات بنسبة (52.38%) تليها فئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة (40.74%) وأخيرا الفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (23.07%)، ثم تأتي نسبة (26.22%) خاصة بالفئات الذين اختاروا وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي وبناء الصداقات، ثم تأتي النسبة الجزئية فكانت أعلى نسبة (46.15%) خاصة بعينة من 5 سنوات إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة (23.80%) للعينة الأقل من 5 سنوات وأخيرا فئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة (18.51%) ثم تأتي نسبة (21.31%) الخاصة بأفراد العينة الذين اختاروا وسيلة هي التي تمكن العمال من التعبير عن شكواهم أما النسبة الجزئية التي تليها فكانت أول نسبة الخاصة بعينة من 5 سنوات بنسبة (23.07%) ثم تليها نسبة (22.27%) الخاصة بعينة الأكثر من 10 سنوات وأخيرا نسبة (19.04%) الخاصة بعينة الأقل من 5 سنوات ثم تليها نسبة (11.47%) الذين أقروا بأن الاتصال الداخلي وسيلة لفهم القرارات والإجراءات الجديدة وجاءت النسب الجزئية كالآتي: فأول نسبة كانت تخص فئة أكثر من 5 سنوات بنسبة (18.51%) ثم تليها نسبة (7.69%) الخاصة بعينة من 5 سنوات إلى 10 سنوات وأخيرا نسبة (4.76%) خاصة بفئة أقل من 5 سنوات.

وعليه من خلال هذا التحليل يتضح أن معظمهم اختاروا أن يكون الاتصال وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والتوجيهات وهذا راجع إلى طبيعة عملهم والذي يتطلب السرعة في نقل المعلومات وكذا بسبب طابع المؤسسة الرسمي. وهذا ما نجده يتفق مع دراسة ذهبية بأن الاتصال الداخلي ضروري في المؤسسة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وهو أيضا وسيلة مهمة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال.

- الجدول رقم(7): يمثل وسائل الاتصال المكتوبة والمطبوعة المستخدمة في المؤسسة:

| النسبة | التكرار | العينة المكتوبة والمطبوعة |
|--------|---------|------------------------------|
| %37.86 | 39 | لوحة الإعلانات |
| %24.27 | 25 | التقارير |
| %31.06 | 32 | الملصقات |
| %6.79 | 7 | الفاكس |
| %100 | 103 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه بأن لوحة الإعلانات هي الوسيلة المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة بنسبة تقدر ب(37.86%) أما المرتبة الثانية تأتي الملصقات بنسبة (31.06%) تليها التقارير بنسبة (24.27%) أما في الأخير يأتي الفاكس بنسبة (6.79%).

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن المؤسسة تعتمد على لوحة الإعلانات كوسيلة لتبليغ العمال بالقرارات والتطورات الحاصلة في مجال العمل لأنها وسيلة مفهومة وبسيطة.

- الجدول رقم(8): يمثل وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في المؤسسة:

| النسبة | التكرار | العينة الشفوية |
|--------|---------|-------------------|
| %47.12 | 41 | الاجتماعات |
| %26.43 | 23 | الهاتف |
| %16.09 | 14 | الملتقيات |
| %10.34 | 9 | المقابلات |
| %100 | 87 | المجموع |

يوضح الجدول بأن الاجتماعات هي الوسيلة الشفوية المستخدمة بكثرة في المؤسسة بنسبة (47.12%) أما المرتبة الثانية فنجد الهاتف بنسبة (26.43%) ثم تأتي الملتقيات بنسبة (16.09%) وأخيرا المقابلات بنسبة (10.34%).

ونستنتج من خلال الجدول بأن الاجتماعات هي الوسيلة الشفوية المستخدمة في المؤسسة لأن الاجتماعات وسيلة تعتمد على النقاش والحوار بين الإدارة والعمال.

– الجدول رقم (9): يمثل وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة:

| النسبة | التكرار | العينة الوسائل الإلكترونية |
|--------|---------|-------------------------------|
| 51.31% | 39 | البريد الإلكتروني |
| 46.05% | 35 | الانترنت |
| 2.63% | 2 | الانترانات |
| 100% | 76 | المجموع |

يبين الجدول بأن أفراد العينة أقرروا بأن البريد الإلكتروني هو الوسيلة الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة بنسبة (51.31%)، أما الأنترنت فجاءت في المرتبة الثانية بنسبة (46.05%)، أما في الأخير فنجد وسيلة الأنترانات حازت على نسبة (2.63%).

ونستنتج من خلال هذا الجدول بأن مؤسسة الخزف الصحي تعتمد على الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني والأنترنت لتسهيل عملية التواصل بين العمال والإدارة.

- الجدول رقم(10):يمثل رأي المبحوثين حول الأنواع التي تحقق التماسك والتفاعل في المؤسسة:

| النسبة | التكرار | العينة الأنواع |
|--------|---------|---------------------|
| %50.81 | 31 | المكتوبة |
| %45.90 | 28 | الشفوية |
| %3.27 | 2 | الوسائل الالكترونية |
| %100 | 61 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه رأي المبحوثين حول الأنواع التي تحقق التماسك والتفاعل في المؤسسة فنجد وسائل الاتصال المكتوبة حازت على نسبة (45.90%) أما في الأخير فنجد الوسائل الالكترونية بنسبة تقدر ب(3.27%).

ومن هنا نستنتج أن مؤسسة الخزف الصحي تعتمد على الوسائل المكتوبة كوسيلة مهمة لتبليغ العمال بالمستجدات والتطورات باعتبارها وسيلة سهلة ومفهومة وذلك من أجل تحقيق التماسك والتفاعل بين العمال.

- الجدول رقم(11): يمثل تقييم المبحوثين لفعالية الاتصال الحديث في المؤسسة حسب متغير المنصب الوظيفي:

| الإقديمية في العمل | | | | | | | | | | | | المتغير | |
|--------------------|----|------------|---|------------|----|--------|---|----------|---|--------------|---|---------|---------|
| المجموع | | المتعاقدون | | التنفيذيون | | المهرة | | الإطارات | | إطارات مسيرة | | | |
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | الإجابة | |
| %14.75 | 9 | %13.33 | 2 | % 9.09 | 3 | %11.11 | 1 | %50 | 2 | %100 | 1 | | عالية |
| %72.13 | 44 | %60 | 9 | %75.75 | 25 | %88.88 | 8 | %50 | 2 | %0 | 0 | | متوسطة |
| %13.11 | 8 | %26.66 | 4 | %15.15 | 5 | %0 | 0 | %0 | 0 | %0 | 0 | | منخفضة |
| %100 | 61 | 100% | 5 | %100 | 33 | %100 | 9 | %100 | 4 | %100 | 1 | | المجموع |

يوضح الجدول تقييم المبحوثين لفعالية وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة وعلاقته بالمنصب الوظيفي ويمكن ملاحظة :

أن أغليبتهم أجابوا بأن فعالية وسائل الاتصال الحديثة متوسطة بنسبة (72.13%) وهي النسبة الكلية لتكرار 44، ثم تأتي النسبة الجزئية (88.88%) لفئة المهرة بعدها تأتي نسبة (75.75%) لفئة التنفيذيون، بعدها تأتي نسبة (60%) لفئة المتعاقدون، بعدها تأتي فئة الإطارات بنسبة (50%) في حين لم تسجل أية نسبة لفئة الإطارات المسيرة. أما فيما يخص الذين أجابوا بأن الفعالية تكون عالية بنسبة (14.75%) بواقع تكرار 9، ثم تأتي النسبة الجزئية لفئة الإطارات المسيرة بنسبة (100%) تليها نسبة (50%) لفئة الإطارات، بعدها نسبة (13.33%) لفئة المتعاقدون ثم تأتي فئة المهرة بنسبة (9.09%) وهي أضعف نسبة، أما فيما يخص الذين كانت إجابتهم بأن الفعالية منخفضة فنجد النسبة الكلية تقدر ب (13.11%) بواقع تكرار 8، ثم تأتي النسبة الجزئية لفئة المتعاقدون بنسبة (26.66%) بعدها تأتي فئة التنفيذيون بنسبة (15.15%)، أما فئات الإطارات المسيرة والإطارات والمهرة فلم يسجل أي نسبة وعليه ومن خلال هذا التحليل يتضح أن فعالية وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة تكون متوسطة.

- الجدول رقم(12):يمثل وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كانت فعالية وسائل الاتصال الداخلية في المؤسسة منخفضة حسب المتغير الوظيفي:

| الأقدمية في العمل | | | | | | | | | | | | المتغير |
|-------------------|---|------------|---|------------|---|--------|---|----------|----|--------------|----|-------------------------------|
| المجموع | | المتعاقدون | | التنفيذيون | | المهرة | | الإطارات | | إطارات مسيرة | | |
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | الإجابية |
| %37.5 | 3 | %100 | 3 | % 0 | 0 | %0 | 0 | %0 | %0 | %0 | %0 | |
| %62.5 | 5 | %0 | 0 | %100 | 5 | %0 | 0 | %0 | %0 | %0 | %0 | صعوبة استعمال الوسائل الحديثة |
| %100 | 8 | 100% | 3 | %100 | 5 | %0 | 0 | %0 | %0 | %0 | %0 | المجموع |

يوضح الجدول وجهة نظر الباحثين حول ما إذا كانت فعالية وسائل الاتصال الداخلية منخفضة وعلاقته بالمتغير الوظيفي والملاحظ أن :

أعلى نسبة كانت في إجابة الباحثين بصعوبة استعمال الوسائل حيث بلغت النسبة الكلية (62.5%) بواقع تكرار 5، ثم تأتي النسبة الجزئية لفئة التنفيذيون بنسبة (100%) أما في الفئات من إطارات مسيرة وإطارات مهرة ومتعاقدون فلم يسجل لهم أية نسبة. أما فيما يخص الذين أجابوا بأن فعالية الوسائل منخفضة وأرجعوها إلى قدم وسائل الاتصال التقليدية قدرت بنسبة (37.5%) هذه النسبة الكلية أما النسبة الجزئية لفئة المتعاقدون بنسبة (100%) أما باقي الفئات فلم تسجل أية نسب. وعليه نجد بأن أغلبية الباحثين الذين أجابوا بأن فعالية وسائل الاتصال في المؤسسة منخفضة وذلك راجع إلى صعوبة استعمال الوسائل الحديثة ونجد بأن فئة التنفيذيون هم الذين واجهوا هذا المشكل وذلك راجع إلى المنصب الوظيفي على اختيار أيهم يمثلون الفئة الكبيرة في المؤسسة، واختلاف مستوياتهم التعليمية وعليه نستنتج أن فعالية وسائل الاتصال الداخلية في المؤسسة منخفضة وهذا راجع إلى صعوبة استعمال الوسائل الحديثة من طرف العمال.

- الجدول رقم (13): يمثل وجهة نظر الباحثين المبحوثين المبحوثين حول زيادة التفاعل داخل المؤسسة إذا ما كان الاتصال رسمياً:

| الاقدمية في العمل | | | | | | | | المتغير |
|-------------------|----|------------------|----|-------------------|----|----------------|----|---------|
| المجموع | | أكثر من 10 سنوات | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | |
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | الإجابة |
| 83.60% | 51 | 72% | 18 | 100% | 12 | 87.5% | 21 | نعم |
| 16.39% | 10 | 28% | 7 | 0% | 0 | 12.5% | 3 | لا |
| 100% | 61 | 100% | 25 | 100% | 12 | 100% | 4 | المجموع |

يتبين من الجدول أعلاه أن (83.60%) من أفراد العينة يرون بأن التفاعل داخل ما إذا كان الاتصال رسمي ففي المرتبة الأولى نجد نسبة العمال الذين لديهم أقدمية في العمل من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (100%) ثم تليها نسبة (87.5%) خاصة بالعمال الأقل من 5 سنوات في مجال الأقدمية في العمل ثم أخيرا نسبة (72%) الخاصة بالفئة الأكثر من 10 سنوات. أما الذين أجابوا بـ "لا" فكانت نسبتهم (16.39%) وكانت أعلى نسبة خاصة بالعمال الأكثر من 10 سنوات في مجال الخبرة "نعم" بنسبة (28%) ثم تأتي الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة (12.5%).

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن الاتصال الرسمي يزيد التفاعل داخل المؤسسة والنسبة الأعلى كانت للفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات لأنهم الفئة النشيطة وأنهم عنصر مهم في تقييم مسار العمل المهني داخل المؤسسة، وهذا راجع أيضا إلى توالي المؤسسة اهتماما كبيرا وبالغا وبهذا النوع من الاتصال لأنه يزيد من سرعة انتقال المعلومات.

– الجدول رقم (14): يمثل وجهة نظر الباحثين حول اتجاهات الاتصالات الأكثر استعمالا في المؤسسة:

| النسبة | التكرار | العينة الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %19.67 | 12 | صاعد |
| %70.49 | 43 | نازل |
| %9.83 | 6 | أفقي |
| %100 | 61 | المجموع |

يمثل الجدول أعلاه وجهة نظر الباحثين حول اتجاهات الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة حيث نجد أن نسبة (70.49%) أقرروا بأنهم يفضلون الاتصال النازل وأقرروا أيضا أفراد من العينة بأنهم بأنهم

يفضلون الاتصال الصاعد من العمال إلى المدير بنسبة (19.67%) أما في الأخير يأتي الاتصال الأفقي بنسبة (9.83%) ومنه نستنتج أن الاتصال الشائع في المؤسسة هو الاتصال النازل من الإدارة إلى العمال على شكل أوامر وتعليقات.

وجاءت نتائج دراستنا متوافقة مع دراسة "جلال الدين بوعطيط" حيث تؤكد على تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال.

- الجدول رقم(15):يمثل وجهة نظر الباحثين حول الاتصال الذي يساعد أكثر في رفع المعنويات في العمل حسب متغير المنصب الوظيفي:

| المنصب الوظيفي | | | | | | | | | | | | المتغير |
|----------------|----|------------|----|------------|----|--------|---|----------|---|--------------|---|--------------------|
| المجموع | | المتعاقدون | | التنفيذيون | | المهرة | | الإطارات | | إطارات مسيرة | | المتغير |
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | |
| 83.60% | 51 | 100 | 14 | 72.72 | 24 | 100 | 9 | 75 | 3 | 100 | 1 | الاتصال الرسمي |
| 16.39% | 10 | 0 | 0 | 27.27 | 9 | 0 | 0 | 25 | 1 | 0 | 0 | الاتصال غير الرسمي |
| 100% | 61 | 100 | 14 | 100 | 33 | 100 | 9 | 100 | 4 | 100 | 1 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه وجهة نظر الباحثين حول الاتصال الذي يساعد أكثر في رفع المعنويات في العمل وعلاقته بالمنصب الوظيفي والملاحظ أن:

أغلبيتهم اختاروا الاتصال الرسمي بنسبة (83.60%) بواقع 51 تكرار.

فوجد فئتي المتعاقدون والإطارات المسيرة كانتا متساويتين بنسبة (100%) وتليها فئة الإطارات بنسبة (75%) بعدها تأتي فئة التنفيذيون بنسبة (72.72%) وهي أضعف نسبة بالمقارنة معهم، أما فيما يخص الذين أجابوا بالاتصال غير الرسمي فكانت بنسبة (16.39%) ونجد بأن فئة التنفيذيون تقدر بنسبة (27.27%)، تليها فئة الإطارات بنسبة (25%)، أما بالنسبة لفئات الإطارات المسيرة والمهرة والمتعاقدون فلم نسجل لهم أي إجابة.

وعليه ومن خلال هذا نستنتج أن الاتصال الرسمي بين العمال والرؤساء يزيد من رفع المعنويات ويُلغى بينهم الصعوبات والعراقيل أثناء تأدية المهام.

- الجدول رقم (16): يمثل وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كان الاتصال غير الرسمي يساهم في خلق التماسك بين العمال:

| النسبة | التكرار | العينة الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 67.21% | 14 | نعم |
| 32.78% | 20 | لا |
| 100% | 61 | المجموع |

يساهم الاتصال غير الرسمي في خلق التماسك والتفاعل بين العمال حيث أقروا (67.21%) من أفراد العينة "نعم" تليها نسبة (32.78%) الذين أقروا ب"لا".

وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أقروا بأن الاتصال غير رسمي يساهم في خلق التماسك والتفاعل بين العمال والرؤساء وهو ما يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل، وأيضاً ينمي الشعور بالانتماء بين العاملين عن طريق تفهمهم لحقائق العمل ويلغى الصعوبات والعراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطور.

ومن جهة أخرى فئة قليلة من أفراد العينة أقرروا بأن هذا النوع من الاتصال يعرقل العملية الاتصالية في المؤسسة.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متباينة مع دراسة الباحثة "ذهبية سبتي" حيث أن الباحثة توصلت إلى نتيجة مفادها أن الاتصال غير رسمي أمر طبيعي ومحتوم يحدث داخل كل مؤسسة لارتباطه بطبيعة

الإنسان الذي يسعى دائما إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والاتصالات غير رسمية إذا ما أحسن استخدامها واتفقت أهدافها مع أهداف الاتصال الرسمي.

- الجدول رقم(17): يمثل وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كان الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال:

| النسبة | التكرار | العينة الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 68.85% | 42 | نعم |
| 31.14% | 19 | لا |
| 100% | 61 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال والملاحظ أن نسبة الذين أجابوا ب"نعم" كانت (68.85%) وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع الذين أجابوا ب"لا" بنسبة (31.14%).

وعليه ومن خلال إجابات المبحوثين فإن الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال وحريصة على أن تكون قريبة من موظفيها للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة والنهوض بالإنتاج وتحقيق الازدهار.

- الجدول رقم(18):يمثل وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كان الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال:

| النسبة | التكرار | العينة الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 39.34% | 24 | يستحسن الأمر |
| 49.18% | 30 | ينصحك بعدم تكراره |
| 11.47% | 7 | ينزل عليك عقوبة |
| 100% | 61 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه وجهة نظر المبحوثين في حالة ما اتخذ العامل قرار يخص العمل دون علم مشرفه كيف يكون موقفه منه. والملاحظ من الإجابات :

نجد نسبة (49.18%) من الذين أجابوا بأنه ينصح بعد تكرار هذا الفعل وقد كانت أعلى نسبة (39.34%) من الذين أجابوا بأن المشرف يستحسن الأمر، في حين كانت النسبة الضعيفة للذين اتجهوا إلى أن المشرف ينزل عقوبة على العمال بنسبة (11.47%).

وعليه ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن المشرف في المؤسسة أو المسؤولين يتعاملون بطريقة حسنة مع العمال، على اعتبار أنه حتى وإذا ارتكب العامل خطأ ما فإن المشرف ينصحه بعدم تكرار الخطأ وهذا لضمان الاحترام والتماسك داخل المؤسسة.

- الجدول رقم (19): يمثل وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كانت هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة:

| النسبة | التكرار | العينة الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %80.32 | 49 | نعم |
| %19.67 | 12 | لا |
| %100 | 61 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول ما إذا كان هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة والملاحظ أن:

معظمهم أجابوا بـ "نعم" بنسبة (80.32%)، والأقلية منهم أجابوا بـ "لا" بنسبة (19.67%).

وعليه ومن خلال هذه الإحصائيات يتضح لنا أن هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركتهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، على اعتبار أن القرارات تأتي من المشرفين والمسؤولين وهذا راجع إلى المستوى التعليمي فالمسؤولين والمشرفين أكيد يكون لديهم مستوى أعلى من باقي العمال في المؤسسة وخم الأجدر بوضع تلك القرارات التي تخص المؤسسة.

- الجدول رقم(20):يمثل وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كان يجب إشراك العمال في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة:

| المنصب الوظيفي | | | | | | | | | | | | |
|----------------|--------------|-----|----------|-----|--------|-------|------------|-------|------------|-------|---------|-------|
| المتغير | إطارات مسيرة | | الإطارات | | المهرة | | التنفيذيون | | المتعاقدون | | المجموع | |
| | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % |
| الإجابة | | | | | | | | | | | | |
| نعم | 1 | 100 | 1 | 25 | 4 | 44.44 | 21 | 63.63 | 6 | 42.85 | 23 | 54.09 |
| لا | 0 | 0 | 3 | 75 | 5 | 55.55 | 12 | 36.36 | 8 | 57.14 | 28 | 45.90 |
| المجموع | 1 | 100 | 4 | 100 | 9 | 100 | 33 | 100 | 14 | 100 | 61 | 100 |

يوضح الجدول أعلاه وجهات نظر المبحوثين حول ما إذا كان لا بد من إشراكهم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة وكانت الإجابة كالآتي:

فقد كانت نسبة "نعم" (54.09%) وتدعمها النسب الجزئية فكانت المرتبة الأولى خاصة بالإطارات المسيرة بنسبة 100% تليها نسبة (63.63%) الخاصة بالتنفيذيون أما المتعاقدون والمهرة فكانت نسبهم متقاربة جدا ومتفاوتة بنسبة (44.44%) خاصة بالمهرة والمتعاقدون (42.85%). فالملاحظ أن الإطارات المسيرة حظيت بأعلى نسبة وذلك يرجع إلى إعطاء صورة جيدة للمؤسسة والزيادة من روح العمل وتحسين نفسية العمال وتحسينهم بأنهم عنصر مهم وأن آرائهم وقراراتهم تؤخذ بعين الاعتبار وللزيادة من روح التعاون والنقاش والحوار، أم الذين أجابوا ب"لا" فكانت النسبة تقدر ب (45.90%) وهي نسبة مرتفعة إلى حد ما فكانت النسب الجزئية الداعمة لها ب (75%) خاصة بالإطارات تليها نسبة (57.14%) وهي نسبة متقاربة جدا من فئة المهرة التي قدرت ب (55.55%) وأخيرا التنفيذيون بنسبة (36.36%). فالملاحظ أن الإطارات يصرحون بعدم إشراك العمال في جميع القرارات الخاصة بالمؤسسة ربما هذا راجع إلى بعض خصوصيات بعض القرارات وأخرى وزارية يجب العمل دون إشراك باقي العمال فيها.

وعليه من خلال هذا التحليل نستنتج أن العمال يفضلون إشراكهم في جميع القرارات أو حتى بعضها والتي تخص مجال عملهم حتى يكون لهم اطلاع على مضمون ومحتوى عملهم وعلى البرامج المسطرة في المؤسسة.

- الجدول رقم(21):يشمل وجهة نظر المبحوثين حول وجود صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ في الاجتماعات التي يقوم بها الرؤساء حسب تغير المستوى التعليمي:

| المنصب الوظيفي | | | | | | | | | | |
|----------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|---------|----|---------|
| المجموع | | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | ابتدائي | | المتغير |
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | الإجابة |
| %54.09 | 33 | %58.33 | 7 | %60.71 | 17 | %63.63 | 7 | %20 | 2 | نعم |
| %45.90 | 28 | %41.66 | 5 | %39.28 | 11 | %36.36 | 4 | %80 | 8 | لا |
| %100 | 61 | %100 | 12 | %100 | 28 | %100 | 11 | 100 | 10 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه وجهة نظر المبحوثين حول وجود صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ في الاجتماعات التي يقوم بها الرؤساء وعلاقته بالمستوى التعليمي والملاحظ أن:

أغلبيتهم كانت إجاباتهم ب"نعم" حيث كانت النسبة الكلية تقدر ب (54.09%) ثم تأتي النسبة الجزئية لفئة ذوي المستوى المتوسط بنسبة (63.63%)، بعدها تليها نسبة (60.71%) للمستوى الثانوي بعدها نجد فئة المستوى الجامعي بنسبة (58.33%) وأخيرا نسبة (20%) لفئة مستوى الابتدائي، وعليه نجد بأن الأغلبية من عمال مصنع الخزف الصحي يجدون صعوبة في فهم الأهداف من القرارات وربما هذا راجع إلى غموض بعض القرارات المتخذة من طرف الرؤساء لهذا يصعب على العمال فهمها .

ثم تأتي نسبة الذين أجابوا ب "لا" ب (45.90%) تليها النسب الجزئية الداعمة لها فكانت أعلى نسبة الخاصة بالابتدائي (80%) يليها المستوى التعليمي الجامعي بنسبة (41.66%) ثم تليها نسبة (39.28%) الخاصة بالثانوي إلا أن هذه النسبة مقارنة للمستوى المتوسط بنسبة (36.36%).

وعليه من خلال هذا يتضح لنا بأن معظم المبحوثين أجابوا "بنعم" أي أنه توجد صعوبات في فهم القرارات التي تتخذ في الاجتماعات التي يقوم بها الرؤساء وذلك بسبب اختلاف المستوى التعليمي فمن الصعب فهم الأهداف من القرارات لأن المسؤولين دائماً يحرصون على وضع أهداف تخدم المؤسسة لكن ربما لا يراعون في ذلك المستوى التعليمي للعمال.

- الجدول رقم (22): يمثل رأي المبحوثين حول التوقيت المناسب في معظم القرارات التي تخص مجال العمال:

| النسبة | التكرار | العينة الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 47.57% | 29 | نعم |
| 52.45% | 32 | لا |
| 100% | 61 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه رأي المبحوثين حول القرارات التي تخص مجال عملهم إذا ما كانت تأتي في الوقت المناسب والملاحظ من إجاباتهم أن معظمهم أجابوا ب:

"لا" بنسبة (52.45%) أي أنها لا تكون في الوقت المناسب، أما الذين أجابوا ب "نعم" بنسبة (47.54%) أي أنها تكون في الوقت المناسب.

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين قالوا بأن معظم القرارات التي تخص مجال عملهم لا تأتي في وقتها المناسب، وهذا التأخر الذي يحدث قد يكون نتيجة كثرة القرارات التي يتخذها المسؤولون لهذا لا يمكنهم التوفيق بين كل تلك القرارات على اعتبار أن المؤسسة ضخمة وكبيرة وذات نشاط واسع.

- الجدول رقم (23): يمثل رأي المبحوثين حول التوقيت المناسب في معظم القرارات التي تخص مجال العمال:

| النسبة | التكرار | العينة الاحتمالات |
|--------|---------|-----------------------------------|
| 31.25% | 10 | غياب مهارة الاتصال لدى رؤسائك |
| 50% | 16 | وسائل الاتصال المستعملة غير فعالة |
| 100% | 32 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن وسائل الاتصال المستعملة غير فعالة بنسبة (50%) ثم تليها غياب مهارة التواصل لدى رؤسائك بنسبة (31.25%) أما أخيراً فكانت نسبة (18.75%) خاصة باختيار غموض مضمون القرارات المتخذة.

ومن هنا نستنتج بأن الوسائل المستعملة في مؤسسة الخزف الصحي غير فعالة وخذا ما يؤثر سلباً على العمال وحدوث العديد من المشاكل بسبب صعود ونزول المعلومات.

- الجدول رقم(24):يمثل وجهة نظر الباحثين وثقتهم بمصداقية التعليمات والقرارات التي يتلقونها من طرف رؤسائهم:

| النسبة | التكرار | العينة الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 50.81% | 31 | الثقة برؤسائك |
| 24.59% | 15 | عامل الخبرة |
| 24.25% | 15 | طبيعة تلك القرارات |
| 100% | 61 | المجموع |

من خلال الجدول التالي كانت إجابة أفراد العينة منقسمة بحيث نجد نسبة (50.81%) أقرروا بالثقة بالرؤساء ثم تليها طبيعة تلك القرارات بنسبة (24.59%) وهي نفس النسبة بخصوص عامل الخبرة بنسبة (24.59%) وعليه نستنتج أن عمال مصنع الخزف الصحي يثقون برؤوسائهم ومصداقية التعليمات والقرارات التي يتلقونها من هذا الأخير، وهذا راجع إلى الثقة الكبيرة. وهو ما يساعد العمال على زيادة الدافعية للعمل ويخلق جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين العمال.

- الجدول رقم(25):يمثل ردة فعل الباحثين حول تغيير قرارات أو برامج معينة في المؤسسة.

| النسبة | التكرار | العينة الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 67.21% | 41 | سلبية |
| 32.78% | 20 | اجابية |
| 100% | 61 | المجموع |

يمثل الجدول أعلاه ردة فعل المبحوثين حول تغيير القرارات أو البرامج في المؤسسة فكانت أعلى نسبة (67.21%) ثم تليها إيجابية بنسبة (32.78%).

وعليه نستنتج أن عمال مصنع الخزف الصحي تكون ردة فعلهم سلبية أثناء تغيير برامج أو قرارات في المؤسسة فلا بد على المسؤولين أن يحيطوا العمال مسبقا أثناء إدراج قرار أو برنامج جديد لكي يتقبلوه بشكل واضح في ظرف وجيز وعدم تعكير مزاجهم أثناء تأدية مهامهم لأنه يؤثر على الحالة النفسية للعمال.

- الجدول رقم(26): يمثل وجهة نظر المبحوثين على رضى معظم القرارات التي تتخذ من طرف الرؤساء .

| النسبة | التكرار | العينة | الاحتمالات |
|--------|---------|--------|------------|
| 37.70% | 23 | | نعم |
| 62.29% | 38 | | لا |
| 100% | 61 | | المجموع |

عموما فيما يخص هذه النقطة أكد معظم أفراد العينة بالإجابة ب"لا" بنسبة (62.29%) ثم تليها "نعم" بنسبة (37.70%).

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم أفراد العينة قد أكدوا على أنهم غير راضين على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائهم وهذا لأنهم لم يستشيروهم فيها وهذا لأن حسب رأيهم بأن مسؤوليهم تسيطر عليهم النزعة القيادية أما في أفراد العينة فيرون بأن معظم القرارات التي اتخذت من طرف مسؤوليهم حسب رأيهم بأن هناك بعض القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائهم في صالح تحقيق أهداف المؤسسة.

- الصعوبات النفسية والانفعالية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة:

- الجدول رقم (27): يمثل وجهة نظر الباحثين حول فهمهم الهدف من معظم القرارات التي تتخذ من طرف الرؤساء:

| النسبة | التكرار | العينة |
|--------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 52.45% | 32 | نعم |
| 47.54% | 29 | لا |
| 100% | 61 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه إجابة الباحثين حول ما إذا كانوا يفهمون الهدف من معظم القرارات التي تتخذ من طرف رؤسائهم والملاحظ:

أن نسبة الإجابة بـ "نعم" أي أنهم يفهمون هذه القرارات والهدف منها بنسبة مرتفعة قدرت بـ (52.45%)، في حين كانت نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ "لا" تقدر بـ (47.54%)، أي أنهم لا يفهمونها.

وعليه نستنتج أن معظم الباحثين لا يجدون صعوبات في فهم القرارات المتخذة من طرف رؤسائهم ولا يكون فيها أي غموض لأن معظم الأهداف المتعلقة بالقرارات المتخذة تكون مفهومة وفي متناول الجميع على اختلاف مستوياتهم.

- الجدول رقم(28): يمثل رأي الباحثين حول أي قرار في المؤسسة بين الباحثين والمسؤولين وكذا الباحثين والمشرفين:

| الأقدمية في العمل | | | | | | | | |
|-------------------|----|------------------|----|-------------------|----|----------------|----|---------|
| المجموع | | أكثر من 10 سنوات | | من 5 إلى 10 سنوات | | أقل من 5 سنوات | | المتغير |
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | الإجابة |
| %59.01 | 36 | %75 | 18 | %30.76 | 4 | %85.33 | 14 | نعم |
| %40.98 | 25 | %25 | 6 | %69.23 | 9 | %41.66 | 10 | لا |
| %100 | 61 | %100 | 24 | %100 | 13 | %100 | 24 | المجموع |

يمثل الجدول التالي لرأي الباحثين قرار في المؤسسة بين الباحثين والمسؤولين وكذا الباحثين والمشرفين حسن متغير الأقدمية في العمل ومن خلاله يمكن ملاحظة تمايلي:

أقر (59.01%) بأن أي قرار في المؤسسة يأتي نتيجة العلاقة الطبيعية فيما بينهم فاحتلت المرتبة الأولى فئة الأقدمية في العمل الأكثر من 10 سنوات بنسبة (75%) ثم تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة (58.33%) وأخيرا الفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (30.76%)، ثم تأتي نسبة (40.98%) الخاصة بالذين أقروا ب"لا" في المرتبة الأولى احتلت الفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (69.23%) ثم تأتي نسبة (41.66%) الخاصة بالفئة الأقل من 5 سنوات وأخيرا فئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة (25%) وعليه من خلال هذا التحليل يتضح لنا أن أعلى نسبة كانت في الإجابة ب"نعم" عندما ربطناها بالأقدمية في العمل فنجد فئة أكثر من 10 سنوات قالوا بأن هناك علاقة طيبة تجمع بين العمال والمسؤولين وكذا العمال والمشرفين. إذا يمكن أن نستنتج أن هناك علاقة طيبة ووطيدة بين العمال والمسؤولين خاصة ذوي الخبرة والأقدمية في المؤسسة على اعتبار أن المؤسسة أيضا ليست حديثة النشاط ولها تاريخ طويل، وعليه تكون علاقة الأخوة بين العمال والمسؤولين خاصة بعد

مداومة العمل والالتقاء يوميا فهذا يولد علاقة طيبة بين ووظيفة مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا ما يتفق مع دراسة الباحث "محمد حماني" الذي توصل في نتائج دراسته إلى وجود تقدير متبادل بين زملاء العمل.

- الجدول رقم (29): يمثل رأي المبحوثين حول العوامل التي تؤثر على صعوبة فهم التعليمات والأوامر التي يعطيها الرؤساء:

| النسبة | التكرار | العينة الإجابة |
|--------|---------|--------------------------|
| 27.58% | 8 | صعوبة متعلقة بالوسيلة |
| 13.79% | 4 | صعوبة متعلقة بالإدارة |
| 58.62% | 17 | صعوبة متعلقة بظروف العمل |
| 100% | 29 | المجموع |

يرى (58.62%) من العمال بأن الصعوبات متعلقة بظروف العمل، ثم تليها نسبة (27.58%) الخاصة بالصعوبات المتعلقة بالوسيلة، ثم تليها صعوبات بظروف العمل بنسبة (58.62%).

ومنه نستنتج بأن الصعوبات المتعلقة بظروف العمل حازت على النسبة الأعلى وذلك بسبب طبيعة العمل في مصنع الخزف الصحي الذي يتطلب جهد عضلي كبير وتركيز قوي من طرف العمال للحفاظ على جودة المنتج.

- الجدول رقم (30): يمثل رأي الباحثين حول العوامل التي تؤثر على صعوبة فهم التعليمات والأوامر التي يعطيها الرؤساء:

| النسبة | التكرار | العينة | الإجابة |
|--------|---------|--------|-----------------|
| 39.34% | 24 | | مستواك التعليمي |
| 55.73% | 34 | | صعوبة الاتصال |
| 4.91% | 3 | | حلتك النفسية |
| 100% | 61 | | المجموع |

يوضح الجدول التالي أن (55.73%) من أفراد العينة أقروا بأنها صعوبة الاتصال، تليها نسبة (39.34%) الذين أقروا بالمستوى التعليمي وأخيرا الحالة النفسية بنسبة (4.91%).
وعليه نستنتج بأن أغلبية أفراد العينة يرون بأن صعوبة الاتصال تؤثر على فهم التعليمات ويمكن أن نرجع هذا إلى صعوبة محتوى تلك القرارات بحد ذاتها وعليه يجب على مصنع الخزف الصحي أن يسعى إلى تحسين طرق الاتصال خاصة مع العاملين وذلك لضمان التدفق الجيد للمعلومات بين العمال على كافة المستويات.

- الجدول رقم (31): يمثل وجهة نظر الباحثين حول العوامل ما إذا كانت الحالة النفسية لها تأثير على مستوى فهم القرارات والأوامر التي يتلقونها من مشرفيهم:

| النسبة | التكرار | العينة | الإجابة |
|--------|---------|--------|---------|
| 57.37% | 35 | | نعم |
| 42.63% | 26 | | لا |
| 100% | 61 | | المجموع |

يمثل الجدول أعلاه وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كانت الحالة النفسية لها تأثير على مستوى فهمهم القرارات التي يتلقونها من مشرفيهم والملاحظ أن:

نسبة (57.37%) أجابوا بـ "نعم" أي أن الحالة النفسية لها تأثير في حين كانت نسبة الذين أجابوا بـ "لا" تقدر بـ (42.63%) أي أن الحالة النفسية ليس لها تأثير على مستوى فهمهم للقرارات.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظمهم يرون أن الحالة النفسية لها تأثير على مستوى فهم القرارات المتخذة والأوامر التي يتلقونها خاصة إذا كانت الحالة النفسية متدهورة وسيئة، حتى أن ذلك يؤثر على مستوى عملهم وأدائهم لمهامهم.

- الجدول رقم (32): يمثل وجهة نظر المبحوثين حول الصعوبات التي يجدونها في إيصال أفكارهم إلى رؤسائهم:

| النسبة | التكرار | العينة الإجابة |
|--------|---------|-------------------|
| 16.39% | 10 | مستواك التعليمي |
| 73.78% | 45 | صعوبة الاتصال |
| 9.83% | 6 | حالتك النفسية |
| 100% | 61 | المجموع |

يمثل الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الصعوبات التي يجدونها في إيصال أفكارهم إلى رؤسائهم. والملاحظ أن:

أن معظمهم أرجعوا إلى صعوبة الاتصال بنسبة (73.78%) أي أن هناك صعوبة في الاتصال برؤسائهم لإيصال أفكار جديدة لهم، في حين أرجعها البعض إلى المستوى التعليمي بنسبة (16.39%) على اعتبار أن المستوى التعليمي عندما يكون منخفض تكون هناك صعوبات في إيصال

الأفكار إلى الرؤساء، ثم في الأخير يرجعها البعض إلى الحالة النفسية بنسبة (9.83%) أيضا فالحالة النفسية عندما تكون سيئة تكون هناك صعوبة حتى تلك الأفكار والإفصاح عنها.

وعليه ومن خلال هذا نستنتج أن الصعوبات التي يجدها العمال في إيصال أفكارهم إلى رؤسائهم تكون راجعة بالدرجة الأولى إلى صعوبة الاتصال وأنها تشكل عائقا بينهم وبين رؤسائهم.

- الجدول رقم (33): يمثل رأي المبحوثين حول ما إذا كان الرؤساء يميلون إلى حجب المعلومات عليهم:

| النسبة | التكرار | العينة | الإجابة |
|--------|---------|--------|---------|
| 70.49% | 43 | | نعم |
| 29.51% | 18 | | لا |
| 100% | 61 | | المجموع |

يمثل الجدول أعلاه رأي المبحوثين حول ما إذا كان رؤسائهم يجيبون عنهم معلومات معينة حول سيرورة العمل داخل المؤسسة والملاحظ أن:

معظم الإجابات كانت "نعم" بنسبة تقدر ب (70.49%) أي أنهم فعلا يجيبون عنهم معلومات معينة، في حين أجاب البعض ب "لا" وكانت النسبة (29.51%) أي أن الرؤساء لا يجيبون معلومات معينة عن العمال.

وعليه نستنتج أن الرؤساء فعلا يميلون إلى حجب معلومات عن العمال، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام داخلها، فأکید المسؤولون عندما يجيبون هذه المعلومات خاصة إذا كانت تتعلق بسيرورة العمل، والمسؤولون يميلون إلى ذلك لخدمة الصالح العام للمؤسسة.

- الجدول رقم(34): يمثل وجهة نظر المبحوثين حول عدم تقبل أفكارهم من قبل رؤسائهم في العمل:

| النسبة | التكرار | العيينة الإجابة |
|--------|---------|--------------------|
| %50.81 | 31 | نعم |
| %49.19 | 30 | لا |
| %100 | 61 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه وجهة نظر المبحوثين حول ما إذا كان رؤسائهم لا يتقبلون أي أفكار يعطونها لهم في مجال عملهم والملاحظ أن :

معظمهم أجابوا ب"نعم" بنسبة(50.81%) أي أنهم فعلا لا يتقبلون أفكارهم في العمل، في حين أجاب البعض ب"لا" بنسبة (49.19%) أي أنهم يتقبلون الأفكار من العمال.

ومن خلال هذا نستنتج أنه في غالب الأحيان نجد أن رؤسائهم لا يتقبلون الأفكار والمقترحات التي يقدمونها لهم وهذا قد يعود حسب رأيهم إلى النزعة القيادية لرؤسائهم.

ثانيا - عرض نتائج الدراسة:

- أغلبية العمال في مؤسسة الخزف الصحي من جنس الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.
- أغلبية العمال في المؤسسة تتراوح أعمارهم إلى أقل من 30 سنة.
- أغلبية العمال في المؤسسة ذوي المستوى الثانوي.
- أغلبية العمال في المؤسسة من فئة التنفيذيون.
- بينت الدراسة أن الاتصال هو وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال.
- بينت الدراسة أن في وسائل الاتصال المكتوبة والمطبوعة هي لوحة الإعلانات الأكثر استخداما.
- بينت الدراسة في وسائل الاتصال الشفوية بأن الاجتماعات في الأكثر استخداما في المؤسسة.
- بينت الدراسة في الوسائل الإلكترونية بأن البريد الإلكتروني هو الأكثر استخداما في المؤسسة.
- أثبتت الدراسة أن وسائل الاتصال المكتوبة هي التي تحقق التماسك والتفاعل في المؤسسة.
- كشفت الدراسة أن فعالية وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة متوسطة.
- كشفت الدراسة أن اتجاهات الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة هو الاتصال النازل.
- أكدت الدراسة أن التفاعل يزيد داخل المؤسسة عندما يكون الاتصال رسمي بين العمال والرؤساء.
- أكدت الدراسة أن الاتصال غير رسمي يساهم في خلق التماسك بين العمال.
- أثبتت الدراسة أن الاتصال الذي يساعد أكثر في رفع المعنويات داخل العمل هو الاتصال الرسمي.
- أكدت الدراسة أن الإدارة تسمع إلى مشاكل وانشغالات العمال.

- أثبتت الدراسة أنه في حالة اتخذ العامل قرار يخص العمل دون علم مشرفه يكون موقفه بأنه ينصح بعدم تكرار الفعل.

- أثبتت الدراسة انه يتم إشراك العمال في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة.

- أكدت الدراسة أن معظم القرارات التي تخص مجال عملهم لا تأتي في وقتها المناسب وهذا راجع إلى وسائل الاتصال المستعملة غير فعالة.

- أكدت الدراسات أن مصدر ثقة العمال بمصدقية التعليمات والقرارات التي يتلقونها هو الثقة في رؤسائهم.

- أثبتت الدراسة أن ردة فعل العمال عند تغيير قرار أو برنامج معين في المؤسسة تكون سلبية.

- أكدت الدراسة أن العمال غير راضين على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائهم.

- أكدت الدراسة أن القرارات التي تتخذ في المؤسسة تأتي نتيجة العلاقات الطيبة بين العمال ومسئوليهم وبين العمال ومشرفيهم.

- أثبتت الدراسة أن معظم العمال يفهمون الهدف من معظم القرارات التي تتخذ من طرف الرؤساء.

- أكدت الدراسة أن العامل الذي يؤثر على صعوبة فهم العمال للتعليمات والأوامر التي يعطيها الرؤساء هو صعوبة الاتصال.

- أثبتت الدراسة أن الحالة النفسية لها تأثير على مستوى فهم العمال للقرارات والأوامر التي يتلقونها من مشرفيهم.

- أكدت الدراسة أن الصعوبات التي يجدها العمال في إيصال أفكارهم إلى رؤسائهم راجعة إلى صعوبة الاتصال.

- أثبتت الدراسة أن الرؤساء يميلون إلى حجب معلومات معينة على العمال حول سيرورة العمل داخل المؤسسة.

- أكدت الدراسة أن الرؤساء لا يتقبلون أي أفكار يعطيها العمال في مجال عملهم.

ثالثا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

بعد تحليل البيانات وتفسيرها والتي تم جمعها من خلال الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة في ضوء ما توصلنا إليه من خلال التحليل والتفصيل للبيانات في الجداول السابقة. تحاول الدراسة مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات بغية إثباتها أو نفيها وقد تضمنت هذه الدراسة:

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

جاءت هذه الدراسة والتي مفادها "الاتصال الداخلي يساهم في انتقال المعلومات لخلق نوع من التماسك والتفاعل فيما بينهم داخل المؤسسة"، وهي موضحة في بنود الاستمارة، وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات المفسرة في جداولها ما يلي:

- أكد أفراد العينة أن الاتصال هو وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال وذلك بنسبة (40.98%) من الباحثين ، وهذا راجع إلى طبيعة عملهم والذي يتطلب السرعة في نقل المعلومات وكذا بسبب طابع المؤسسة الرسمي.

- أكد أفراد العينة أن لوحة الإعلانات هي الوسيلة المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة وذلك بنسبة (37.86%) وهذا راجع إلى كونها وسيلة مهمة لتبليغ العمال بالقرارات والتطورات الحاصلة في مجال عملهم.

- أكد أفراد العينة أن الاجتماعات هي الوسيلة المستخدمة في المؤسسة وذلك بنسبة (47.12%) لأنها وسيلة تعتمد على النقاش والحوار وإبداء كل طرف برأيه بين الإدارة والعمال.

- أكد أفراد العينة أن البريد الإلكتروني هو الأكثر استخداما وذلك بنسبة (51.31%) وهذا راجع إلى كون المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة لتسهيل التواصل بين العمال والإدارة.
- أكد أفراد العينة أن الوسائل المكتوبة هي النوع الاتصالي الذي يحقق التماسك والتفاعل بنسبة (50.81%)، وهذا راجع إلى كون مؤسسة الخبز الصحي تعتمد على الوسائل المكتوبة كوسيلة مهمة لتبليغ العمال بكل جديد على اعتبار أنها الوسيلة المفهومة لدى الجميع على اختلاف مستوياتهم التعليمية.
- أكد أفراد العينة أنها متوسطة وذلك بنسبة (72.13%)، وهذا راجع إلى الاعتماد على وسائل الاتصال المكتوبة بشكل كبير وإهمال الوسائل الحديثة الإلكترونية.
- أكد أفراد العينة أن ذلك راجع إلى صعوبة استعمال الوسائل الحديثة وذلك بنسبة (62.5%) على اعتبار أن العمال داخل المؤسسة يتفاوتون في مستواهم التعليمي فهناك من ليس لديه القدرة على استعمال الوسائل الحديثة.
- أكد أفراد العينة أن الاتصال النازل هو الأكثر استعمالا وذلك بنسبة (70.49%)، وهذا راجع إلى كون الاتصال النازل يسمح بانسياب المعلومات وانتقالها بسهولة من الإدارة إلى العمال.
- أكد أفراد العينة أن التفاعل يزيد داخل المؤسسة عندما يكون الاتصال رسمي وذلك بنسبة (83.60%) لأن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا وبالغا بهذا النوع من الاتصال لأنه يزيد من سرعة انتقال المعلومات.
- أكد أفراد العينة أن الاتصال الذي يساعد أكثر على رفع معنوياتهم في العمل هو الاتصال الرسمي وذلك بنسبة (83.60%) وذلك لأنه يسهل من انتقال المعلومات بينهم كما يساعد في إلغاء العراقيل والصعوبات أثناء تأدية المهام.

- أكد أفراد العينة أن الاتصال غير رسمي يساهم في خلق التماسك والتفاعل بين العمال وذلك بنسبة (67.21%)، ذلك أن الاتصال غير رسمي أمر طبيعي ومحتوم يحدث داخل كل مؤسسة خاصة إذا توافقت أهدافه وأهداف الاتصال الرسمي.

- أكد أفراد العينة أن الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال وذلك بنسبة (68.85%) وذلك لأن الإدارة حريصة على أن تكون قريبة من العمال للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة.

وانطلاقاً من هذه النسب والتي تعكس توجه المبحوثين نحو عبارات الفرضية، وعلية قد توصلنا إلى صحة الفرضية الجزئية الأولى، والتي تقر بأن الاتصال الداخلي يساهم في انتقال المعلومات وخلق نوع من التماسك والتفاعل داخل المؤسسة، وبالتالي فإن للاتصال الداخلي أهمية كبيرة وبالغة داخل المؤسسة.

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

يمكن التحقق من صحة أو نفي الفرضية "نجاح القرارات المتخذة ونجاحتها من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة " من خلال معالجة توجه المبحوثين بناء على الاستمارة والتي يمكن تحليلها ومناقشتها كالتالي:

- أقر (49.18%) من المبحوثين فيما يخص اتخاذ قرار يخص العمل دون علم المشرف أنه ينصحه بعدم تكراره وهذا لضمان التماسك والتفاعل والاحترام داخل المؤسسة.

- تؤكد نسبة (80.32%) بأن هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وهذا راجع ربما إلى المستوى التعليمي للعمال لأن الأطر هم أعلى مستوى من العمال .

- تؤكد نسبة (54.09%) بأنه يجب إشراك العمال في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة حتى يكون لهم اطلاع على مضمون ومحتوى عملهم وعلى البرامج المسطرة في المؤسسة.

- تؤكد نسبة (52.45%) إجابات المبحوثين الذين أقرروا بأن معظم القرارات التي تخص مجال عملهم لا تأتي في وقتها المناسب، وربما هذا راجع إلى كثرة القرارات التي يتخذها المسئولين، لهذا لا يمكنهم التوفيق بين كل تلك القرارات على اعتبار أن المؤسسة ضخمة وكبيرة.
- تشير نسبة (50%) والتي مثلت الفئة التي أكدت أن وسائل الاتصال المستعملة غير فعالة وهذا بخصوص التوقيت المناسب في القرارات التي تخص مجال العمل.
- تمثل نسبة (50.81%) فئة المبحوثين الذين أكدوا بأن الثقة برؤسائهم هي مصدر ثقتهم بمصادقية التعليمات والقرارات التي يتلقونها من رؤسائهم وهو ما يساعد العمال على زيادة الدافعية للعمل ويخلق جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة.
- أقر (67.21%) من المبحوثين بأن ردة فعلهم سلبية فيما يخص تغيير برامج معينة في المؤسسة لأنه يعكر مزاجهم ويؤثر على نفسيتهم أثناء تأدية مهامهم.
- تمثل نسبة (62.29%) نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب"لا" فيما يخص وجهة نظرهم على معظم القرارات التي تتخذ من طرف الرؤساء، وهذا راجع إلى عدم استشارتهم في بعض القرارات التي تخص المؤسسة.
- تؤكد نسبة (59.01%) المبحوثين الذين أقرروا بأن أي قرار في المؤسسة يأتي نتيجة العلاقة الطيبة بينهم وبين مسئوليتهم وكذا فيما بينهم وبين مشرفيتهم ومن خلال هذا يمكننا القول بأن هناك علاقة طيبة بين العمال المسئولين خاصة ذوي الخبرة والأقدمية في العمل.
- وعليه في ضوء ماجاءت به هذه النسب يتضح نفي الفرضية الجزئية التالية التي تقر بأن " نجاح القرارات المتخذة ونجاحاتها من طرف المسئولين بناء على فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة" فمن خلال الإجابات المعبر عنها من طرف العمال، حيث نجد أن العلاقات الإنسانية الطيبة، وكذا الروح الجماعية في مجال العمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن هذا لا يعني

أن الاتصال جد فعال داخل المؤسسة بحيث نجد العديد من المشاكل التي تعرقل السير الفعال للاتصال كذا عملية اتخاذ القرار من بين هذه المشاكل حسب أجوبة العمال وأيضا المستوى التعليمي المتوسط للعمال والذي يؤدي إلى عدم فهم القرارات والأوامر التي يكلفهم بها رؤسائهم. وهذا ما يؤدي إلى عدم تنفيذ مهامهم على أكمل وجه وأيضا التغيير المفاجئ لبعض القرارات الذي يؤدي إلى شعورهم بالإحباط.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

جاءت هذه الفرضية والتي مفادها أن "المعوقات النفسية الانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة" وهي موضحة في بنود الاستمارة، وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات المفسرة في جداولها ما يلي:

- أكد أفراد العينة أنهم يفهمون الهدف من معظم القرارات التي تتخذ من طرف الرؤساء وذلك بنسبة (52.45%)، وذلك لأن معظم الأهداف المتعلقة بالقرارات المتخذة مفهومة وفي متناول الجميع على اختلاف مستوياتهم التعليمية.

- أكد أفراد العينة أن العامل الذي يؤثر على صعوبة فهم التعليمات والأوامر التي يعطيها الرؤساء هو صعوبة الاتصال وذلك بنسبة (55.73%)، وذلك راجع إلى صعوبة محتوى تلك القرارات.

- أكد أفراد العينة أن الحالة النفسية لها تأثير على مستوى فهمهم للقرارات والأوامر التي يتلقونها من مشرفيهم وذلك بنسبة (57.37%)، وذلك لأن للحالة النفسية دور كبير في أداء العمل وإتقانه والانضباط.

- أكد أفراد العينة أن الصعوبات التي يجدونها في إيصال أفكارهم إلى رؤسائهم راجعة إلى صعوبة الاتصال بنسبة (73.78%)، وهذا راجع إلى أن الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة غير فعالة.

- أكد أفراد العينة أن الرؤساء يميلون إلى حجب المعلومات عنهم وذلك بنسبة (70.49%) وذلك يرون أن هذه المعلومات خاصة بالمؤسسة ولا يحق لأي كان بالإطلاع عليها لضمان سيرورة العمل ولخدمة الصالح العام للمؤسسة.

- أكد أفراد العينة أن الرؤساء لا يتقبلون أفكارهم في العمل وذلك بنسبة (50.81%) وهذا راجع إلى النزعة القيادية في المؤسسة.

وعليه وانطلاقاً من هذه النسب والتي تعكس توجه الباحثين نحو عبارات الفرضية، فقد توصلنا إلى صحة الفرضية الجزئية الثالثة، والتي تقر بأن "المعوقات النفسية الانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة الخزف الصحي تواجه معوقات نفسية والتي تعرقل السير الفعال لعملية الاتصال الداخلي.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال ما توصلت إليه دراستنا مع النتائج سنحاول تباينها أو توضيحها في ضوء الدراسات السابقة، والتي تناولت هذا الموضوع من عدة نواحي، من خلال أوجه التشابه وأوجه الاختلاف مع هذه الدراسات.

وتوصلت دراستنا على غرار سابقاتها من الدراسات إلى نتيجة مفادها، أن "الاتصال الداخلي يساهم في انتقال المعلومات وخلق نوع من التماسك والتفاعل داخل المؤسسة"، وبالتالي فإن للاتصال الداخلي أهمية كبيرة وبالغة داخل المؤسسة وهذا ما أثبتته دراسة "ذهبية سبتي" بأن الاتصال الداخلي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها، فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ولإيجاد فهم مشترك بينهم.

وأيضاً أكدت هذه الدراسة بأن اتجاهات الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة هو الاتصال النازل وهذا ما أثبتته دراسة "جلال الدين بوعطيط" بحيث توصل إلى تواجد اتصال نازل لانسياب

المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر عن العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

كما توصلت الدراسة بأن الاتصال غير رسمي يساهم في خلق التماسك والتفاعل بين العمال وهذا ما أثبتته دراسة "ذهبية سبتى" بأن الاتصال غير رسمي أمر طبيعي ومحتوم يحدث داخل كل منظمة نظرا لارتباطه بطبيعته الإنسان الذي يسعى دائما إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والاتصالات غير رسمية إذا ما أحسن استخدامها واتفقت أهدافها مع أهداف الاتصال الرسمي فإنها تصبح أداة فعالة هامة في توضيح كافة الأفكار والمعلومات التي تقوم بها الاتصالات الرسمية.

أما أوجه الاختلاف فتبرز مظاهره فيما يلي:

حينما توصلت دراستنا إلى فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة لاعتباره أداة ووسيلة مهمة لنقل المعلومات والأفكار والتوجهات، بينما توصلت دراسة "محمد قادري" أن الاتصال الداخلي في المؤسسة غير فعال ولا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وان المسؤولين غير مبالين بذلك.

رابعا - نتائج الدراسة في ضوء المقاربة البنائية الوظيفية:

لقد اعتمدت الدراسة الحالية على مقارنة البنائية الوظيفية على مسلمات يتبناها الباحثون الاجتماعيون والتربويون في أبحاثهم لتوجيه تصوراتهم النظرية أثناء التعامل مع المشكلات الاجتماعية والتربوية لذلك سوف نقارب الدراسة الحالية: فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين، بمؤسسة الخبز الصحي بناء على مسلمات وتصورات المقاربة البنائية الوظيفية كالتالي:

- تعتبر المقاربة البنائية الوظيفية: أية وحدة اجتماعية نسقا أو نظاما مكونا من مجموعة من الأجزاء المتميزة والمتكاملة من حيث أدائها الوظيفي، وهذا ما أثبتته دراستنا الحالية بحيث يتكون مصنع

الخزف الصحي بالميلية من فئتين من حيث النوع (ذكر وأنثى) وتعدد الرتب في الإدارة من إطارات مسيرة، وكذا إطارات، ومهرة وتنفيذيون وأخيرا المتعاقدون، ولكل هذه الرتب وظيفة في منصبه يؤديها وفقا للتعليمات والأوامر، مقابل أجر محدد قانونيا، بحيث تأدية كل موظف لدوره يؤدي غلى تكامل الأدوار، وبالتالي تحقيق الاستقرار لمؤسسة الخزف الصحي، وكنتيجة لتكامل المهام وتحقيق التوازن والاستمرارية.

- يعتمد النسق الاجتماعي كوحدة على حالة التوازن كشرط أساسي لبقائه تبين ذلك من خلال تكامل نشاط مؤسسة الخزف الصحي كبناء أساسي يساعد في تنمية وتطوير المجتمع مع باقي مؤسسات المجتمع الأخرى، كما أنه تتحقق حاجات وأهداف النسق بعدة أهداف ممكنة وهذا ما تم التطرق إليه الدراسة في المحور الثاني المعنون ب"الاتصال الداخلي ومساهمته في انتقال المعلومات وخلق نوع من التماسك والتفاعل داخل المؤسسة" حيث تبين أن الاتصال الداخلي وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال كما أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة تزيد من فعالية الاتصال.

- يحمل النسق بعض الأجزاء التي لا تحقق الهدف الوظيفي المطلوب منها اجتماعيا وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية وتم التطرق إليه في المحور الرابع "المعوقات النفسية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة". حيث أن صعوبة الاتصال من العوامل التي تؤثر على صعوبة فهم التعليمات والأوامر وكذا صعوبة في إيصال الأفكار للمسؤولين وبالتالي فهذا يخلق عراقيل تحد من سير العمل الإداري مما يجعل هذا العطل تراكما للعمل وسوء تأدية الوظائف المطلوبة وتهاون الموظفين في تأدية مهامهم وخلق حالة من الفوضى واللاتوازن، هذا ما يؤثر على بنية نظام المؤسسة.

خامسا - اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة يتوجب علينا تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في عملية تسيير المؤسسات ويمكن إنجازها في النقاط التالية:
- الاهتمام بالدور الرئيسي الذي يلعبه الاتصال الداخلي بتحسين الأداء الوظيفي وتدارك مختلف النقائص التي تحول دون تأديته لهذا الدور.
- توعية الإدارة بأهمية الاتصالات الداخلية التي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بتفعيل خلايا اتصالية متواجدة بالمؤسسة وإعطائها صلاحية فعلية.
- العمل على توظيف تقنية الاتصال الحديثة وإنشاء شبكة اتصال تربط بين الأقسام المختلفة، وبشكل يرفع مستوى أداء موظفيها.
- ضرورة تدريب جميع الموظفين في المؤسسة الاقتصادية على فن الاتصال الداخلي.
- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل وانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عن طريق تطوير مهارات العاملين.
- محاولة إخراج وفصل الاتصال الداخلي عن الاتصال الرسمي الدائم فقط بين المسؤول والموظف لما له من دور كبير في تحسين العلاقات بين الطرفين.
- ضرورة الاعتماد على الاتصال متعدد الاتجاهات نظرا لفعاليته.
- إحداث نوع من التوازن بين الاتصال الرسمي والغير رسمي.

خلاصة الفصل:

بعد عرض المعلومات التي تشكل النقاط الأساسية في هذا الفصل والتي قد تحصلنا عليها من خلال الاستجابة التي أبداهها كل أفراد العينة، كما قمنا بتحليل وتفسير معظم الحقائق التي أخذت الصيغة الموضوعية وهي ما ترجمتها المعطيات الإحصائية التي وردت في ورددت في الجداول والتي بنيناها على أساس فروض الدراسة، ونرى من خلالها فعلا أنها مكنتنا من جمع الحقائق والمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة.

خاتمة

الخاتمة:

يحتل الاتصال الداخلي أهمية كبيرة كونه يمثل ظاهرة من أبرز الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة والخدمات بصفة خاصة، كما يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى عمالها وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم، وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات.

إذا إن الاتصال الداخلي بوسائله المختلفة خاصة الشفوية منها يجعل المؤسسة الخدماتية بما تحتويه من موارد بشرية تتطور وتنجح نتيجة الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة، هذا مع مراعاة إتقان مهارات الاتصال خاصة مهارة حسن الحديث التي لها دور كبير في تحسين العلاقات المهنية.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة العلمية الوقوف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء مرتبط ببعض الأعمال والوظائف، وكانت الانطلاقة في هذا البحث بتفحص الرصيد المعرفي والنظري، والاطلاع على بعض الدراسات التي تمت في هذا الإطار.



قائمة المصادر

والمراجع

- المراجع باللغة العربية:

- المعاجم:

- 1- ابن منظور: لسان العرب، (الجزائر، دار الأبحاث للنشر والتوزيع، 2008).
- 2- أحمد العابد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، لاروس، 2003).
- 3- المعجم الوسيط القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، ط 4.
- 4- المنجد الأبجدي (بيروت: ط3، 1982).
- 5- زيد منير عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، (عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع، 2006).
- 6- علي ابن هادية و آخرون: القاموس الجديد للطلاب، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991).

- الكتب:

- 7- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة أو تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، (عمان دار جرير للنشر و التوزيع، 2013).
- 8- إبراهيم عبد العزيز الدعياج: منهاج وطرق البحث، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010).
- 9- أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد فيفي: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية: (القاهرة: مكتبة عين الشمس ، ط10، 2003).
- 10- أحمد عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2005).
- 11- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، (مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2008).
- 12- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، (الإسكندرية: الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2003).

- 13- أحمد محمد المصري : العلاقات العامة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة،2006).
- 14- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005).
- 15- أحمد النواعرة: الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، (الأردن: دار أمانة للنشر و التوزيع ط1، 2010).
- 16- احمد سليمان عودة، فتحي المكاوي: أساسيات البحث العلمي، (الأردن: مكتبة المنار، ط1، 1987).
- 17- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)
- 18- إحسان محمد حسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع،2005).
- 19- أسامة محمد جرادات، عقيلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه للأداء، (القاهرة: المنظمة العربية الإدارية).
- 20- بلال خلف السكرانة: القيادة الإدارية الفعالة، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2010).
- 21- تأمر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع،2007).
- 22- جمال محمد أبو شني: نظريات الاتصال و الإعلام المفاهيم النظرية و القضايا، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،2013).
- 23- جمال الدين محمد الرسمي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر،2006).
- 24- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (لبنان: دار النهضة العربية، 2002).

- 25- حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد: الاتصال و نظرياته المعاصرة، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية،1995).
- 26- حمدي حسن: مقدمة في دراسة وسائل و أساليب الاتصال، (القاهرة: دار الفكر العربي،1987).
- 27- حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،2009).
- 28- خيرى خليل الجميلي: الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحدث،1985).
- 29- ربحي نصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق (عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2006).
- 30- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوعي: الإدارة لمحات معاصرة، (عمان ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،2006).
- 31- رواية حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية، (مصر: الدار الجامعية،2003).
- 32- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار الفكر، ط1).
- 33- سلمان بكر بن كران: الاتصال الجماهيري و الخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي، (عمان: دار الراية للنشر و التوزيع،2015).
- 34- سمير محمد حسين: بحوث الإعلام، (القاهرة: عالم الكتب،1999).
- 35- سهيل عبيدات: إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرار والاتصال للقيادة الفعالة، (الأردن: عالم المكتب الحديث،2007).
- 36- سهيلة عباس و علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع،2006).

- 37- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1 2003)
- 38- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير تحسين أداء العاملين : الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية، (مصر : 2009).
- 39- سيد عليوة : مهارات الاتصال إعداد التقارير، (المنصورة :مكتبة جزيرة الورد).
- 40- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، (عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع،2008).
- 41- صالح محمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: ط 1، 1995).
- 42- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، (مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2005).
- 43- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة ، (عمان : دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، 2008).
- 44- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر،2002).
- 45- عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العامة، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،2007).
- 46- عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
- 47- عامر قنديلجي، إيمان السمراي: البحث العلمي الكمي والنوعي، (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، 2006).
- 48- عبد الله قلة مجلي الخزاعة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،2009).
- 49- عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد بالمنظمة، (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2000).
- 50- عبد الله محمد بن عبد الرحمان: سيميولوجيا التنظيم، (مصر: دار المعرفة الجامعية،1987).

- 51- عبد العفو يونس: تنظيم و إدارة الأعمال، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، دس).
- 52- عبد العزيز: نموذج الاتصال في الفنون والإعلام و إدارة الأعمال، (القاهرة: دار المعرفة للنشر، 2005).
- 53- عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال (ديوان المطبوعات الجامعية، 1992).
- 54- عبد الوهاب علي محمد: إدارة الأفراد، (القاهرة: دار الكتاب، ط2، 1974).
- 55- علي غزي، بلقاسم سلاطنية: تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).
- 56- عمر عبد الرحيم عبد الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، (عمان دار وائل للنشر، 1993).
- 57- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 6، 2008).
- 58- فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، (بيروت: دار النهضة العربية، 2004).
- 59- فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011).
- 60- فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013).
- 61- فريد راغب النجار: تكنولوجيا الاتصال والعلاقات والمفاوضات الفعالة، (مصر: الدار الجامعية للنشر، 2008).
- 62- فضيل دليو: مدخل الى الاتصال الجماهيري، (الجزائر: د دن، 2003).
- 63- فيصل عبد الرؤوف الدحلة : تكنولوجيا الأداء البشري، (عمان: المكتبة الوطنية، 2001).
- 64- محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، (عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007).
- 65- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003).
- 66- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، (عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008).

- 67- محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية).
- 68 - محمد بهجت وجاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، (القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006).
- 69- محمد الدبس السردى: الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات (الأردن : دار إثراء للنشر، ط1، 2011).
- 70- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003).
- 71- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل التطبيقية، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2006).
- 72- محمد عبد الكريم الحواري: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي طبيعة توليفية بين النظرية والصراع، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008).
- 73- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، (عمان: دار الشروق، ط 1، 2001).
- 74- محمد قاسم القريوي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، (عمان: دار وائل، ط 2، 2006).
- 75- محفوظ جودة، حسين الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، (عمان: دار وائل للنشر، 2004).
- 76- محمود يوسف: العلاقات في المجال التطبيقي، (القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، ط2، 2012).
- 77- محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010).
- 78- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، (الأردن: دار الشروق ط1، 2005).

- 79- منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، (القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط 2، 1999).
- 80- مهدي حسن زوليف، علي محمد عمر العضائيلية: إدارة المنظمة نظريات السلوك، (عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 1996).
- 81- مي عبد الله: نظريات الاتصال، (بيروت: دار النهضة العربية، 2006).
- 82- ناجح رشيد، محمد عبد السلام البواليز: مناهج البحث الاجتماعي، (عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1).
- 83- ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2011).
- 84- ناصر داداي عدوان: اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998).
- 85- نادر أحمد أبوشيحة: إدارة الموارد البشرية، (إطار نظري وحالات علمية)، (الأردن: دار صفاء للنشر، ط1).
- 86- نواف كنعان: القيادة الإدارية (الأردن : دار الثقافة، 2002).
- 87- هانيز ماريون: إدارة الأداء، ترجمة: محمود مرسي و آخرون، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1989).
- 88- وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009).
- 89- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: مجلة النشر الجامعية، 2004).
- 90- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013).
- 91- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، (الأردن: مؤسسة الوراق، 2006).

- المذكرات:

- 92- أحمد منيغد: فعالية الإدارة المدرسة وعلاقتها بالرضى الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة غير منشورة، جامعة الصديق بن يحيى: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015.
- 93- السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منثوري قسنطينة، 2008.
- 94- بلحجار حياة: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، مذكرة ماستر، البويرة، جامعة اكلي محمد أولحاج، 2013 - 2014.
- 95- بن قيط الجودي: الاستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ط3، 2012.
- 96- خنيفر وفاء: مذكرة ماستر أكاديمي، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية جامعة ورقلة، رسالة منشورة، 2014.
- 97- سمية بو لعسل، حياة موصو: الذكاء الإداري والفعالية التنظيمية، رسالة غير منشورة بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014، 2015.
- 98- صبرينة مانع: ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008).

- المراجع باللغة الأجنبية:

- 99- Jaques muller et salinsepir :Economie d'entreprise (paris,1992).
- 100- R.Brosquet :fondement de la performance humaine dans l'entreprise ,(les éditions d'organisation. Paris,1989)

الملاحق

- جامعة محمد الصديق بن يحيى -

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -

- قسم علوم الإعلام والاتصال -

- استمارة استبيان بعنوان -

فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين

- دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة.

ملاحظة:

في إطار قيامنا بتحضير مذكرة ماستر حول موضوع فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين، نرجو منكم التعاون معنا في إنجاز هذه المذكرة، وذلك بالإجابة على أسئلة الاستمارة التي بين أيديكم، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، مع العلم أن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وتقبلوا منا جزيل الشكر وفائق الاحترام.

- إشراف الأستاذ:

- أ - عبد الوهاب بوبعة.

- إعداد الطالبتين:

- ابتسام بوحلوفة

- مريم هزيل

الموسم الجامعي: 2017-2018

المحور الأول : محور البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- المنصب الوظيفي:

اطارات مسيرة الاطارات المهرة التنفيذيون المتعاقدون

5- الاقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

- المحور الثاني: الاتصال الداخلي ومساهمته في انتقال المعلومات وخلق نوع من التماسك والتفاعل داخل المؤسسة.

6- ماذا يعني لكم الاتصال الداخلي؟

- وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي بين العمال وبناء الصداقات

- وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكاويهم

- وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال

- وسيلة لتحسين الأداء

7- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة؟

- أ - المكتوبة والمطبوعة:

لوحة الإعلانات التقارير الملصقات الفاكس

- ب - الشفوية:

الاجتماعات الهاتف الملتقيات المقابلات

- ج - الوسائل الالكترونية:

الأنترنت البريد الالكتروني الأنثرانات

8- حسب رأيك أي هذه الأنواع تحقق التماسك والتفاعل في المؤسسة؟

المكتوبة الشفوية الوسائل الالكترونية

9- كيف تقيمون فعالية وسائل الاتصال الداخلية في مؤسستكم؟

عالية متوسطة منخفضة

- إذا كانت فعالية وسائل الاتصال الداخلية منخفضة على التفاعل والتماسك داخل المؤسسة. هل ذلك راجع إلى:

قدم وسائل الاتصال التقليدية صعوبة استعمال الوسائل الحديثة

10- هل يزيد التفاعل داخل المؤسسة عندما يكون الاتصال الرسمي بينك وبين رؤسائك؟

نعم لا

11- ماهي اتجاهات الاتصال الأكثر استعمالاً في مؤسستكم؟

- صاعد (من العمال إلى المدير)

- نازل (من المدير إلى العمال)

- أفقي (بين العمال في نفس المستوى)

12- هل يساهم الاتصال غير الرسمي في خلق التماسك بين العمال؟

نعم لا

13 - ماهو الاتصال الذي يساعد أكثر على رفع معنوياتك في العمل؟

- الاتصال الرسمي (في إطار الوظيفة)

- الاتصال غير الرسمي (خارج إطار الوظيفة)

14- هل الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال؟

نعم لا

المحور الثالث: فعالية الاتصال ونجاعة القرارات داخل المؤسسة.

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

يستحسن الأمر ينصحك بعدم تكراره ينزل عليك عقوبة

16- هل ترى أن هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركتك في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

نعم لا

17- حسب رأيك هل يجب اشراككم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة؟

نعم لا

18- أثناء الاجتماعات التي يقوم بها رؤسائك. هل تجد صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي اتخذت في هذه الاجتماعات؟

نعم لا

19- حسب رأيك هل معظم القرارات التي تخص مجال عملك تأتي في وقتها المناسب؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "لا":

- غياب مهارة التواصل لدى رؤسائك

- وسائل الاتصال المستعملة غير فعالة

- غموض مضمون المهارات المتخذة

20- ماهو مصدر ثقتك بمصادقية التعليمات والقرارات التي تتلقاها من طرف رؤسائك؟

الثقة بالرؤساء عامل الخبرة طبيعة القرارات

21- في حالة تغيير قرارات أو برامج معينة في المؤسسة. كيف تكون ردة فعلك؟

سلبية ايجابية

22- هل أنت راض على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك؟

نعم لا

23- هل توافقتي الرأي إذا قلت أن أي قرار في المؤسسة يأتي نتيجة العلاقات الطيبة بينكم وبين مسؤوليكم وكذا فيما بينكم وبين مشرفيكم؟

نعم لا

المحور الرابع: المعوقات النفسية الانفعالية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

24- هل تفهم جيدا الهدف من معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "لا": هل هذا راجع إلى:

- صعوبة متعلقة بالوسيلة

- صعوبة متعلقة بالإدارة

- صعوبة متعلقة بظروف العمل

25- حسب رأيك ماهي العوامل التي تؤثر على صعوبة فهم التعليمات والأوامر التي يعطيها رؤسائك؟

مستواك التعليمي صعوبة الاتصال حالتك النفسية

26- هل تحس أن حالتك النفسية لها تأثير على مستوى فهمك للقرارات والأوامر التي تتلقاها من مشرفك؟

نعم لا

27- هل الصعوبات التي تجدها في إيصال أفكارك إلى رؤسائك راجعة إلى:

مستواك التعليمي صعوبة الاتصال حالتك النفسية

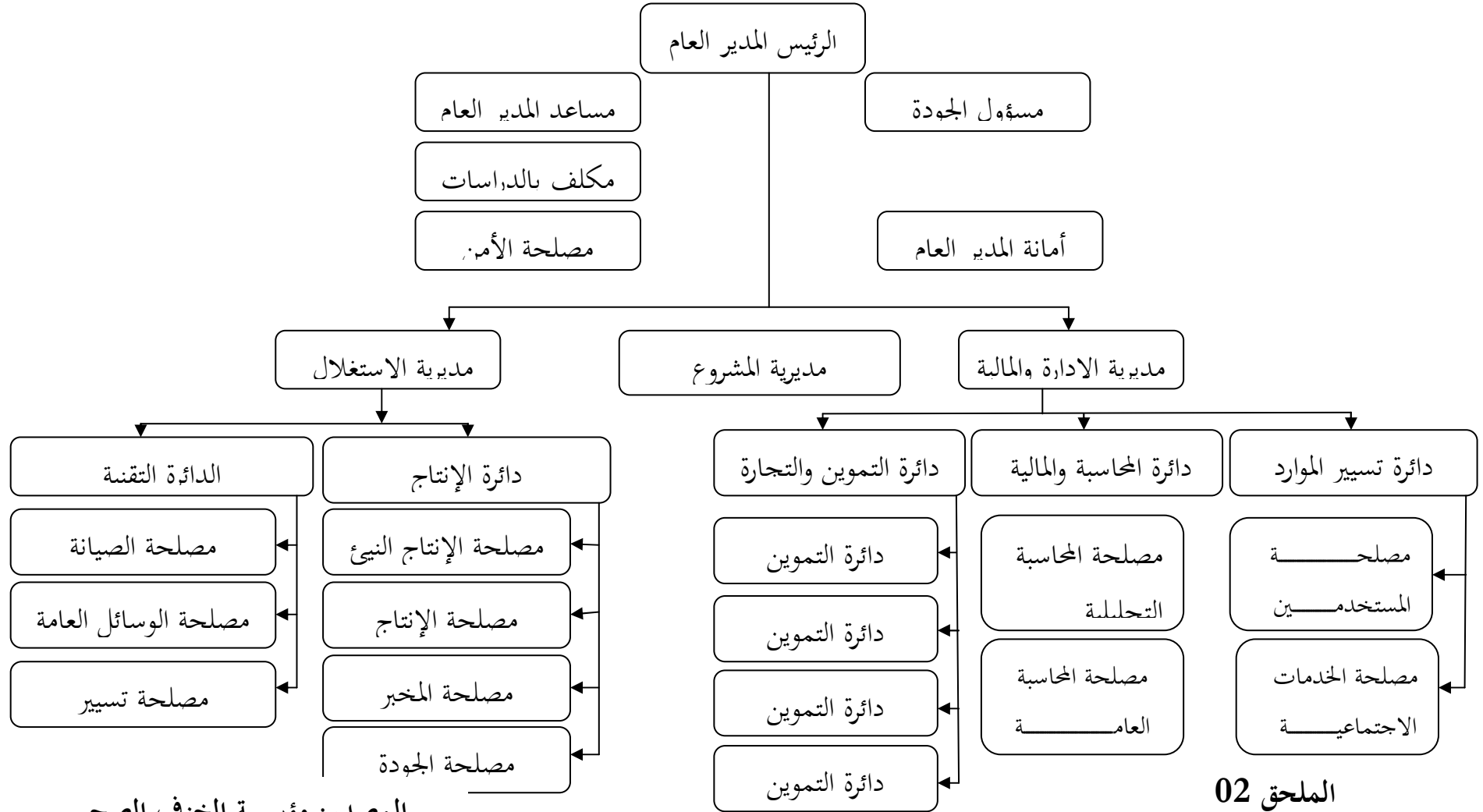
28- هل ترى أن رؤسائك يميلون إلى حجب معلومات معينة حول سيرورة العمل داخل المؤسسة؟

 لا نعم

29- هل تحس إن رؤسائك لا يتقبلون أي أفكار تعطيها لهم في مجال عملك؟

 لا نعم

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل



الملحق 02

