



جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الاتصال والإعلام



عنوان المذكرة:

## الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلية-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة.

إشراف الأستاذ(ة):

د. هند عزوز.

إعداد الطالبتان:

- ياسمينه بودوية.

- مريم بوزردوم.

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة جيجل	-
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	- د. هند عزوز
مناقشا	جامعة جيجل	-

السنة الجامعية: 2016/2017.





جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الاتصال والإعلام



عنوان المذكرة:

## الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة.

إشراف الأستاذ(ة):

د. هند عزوز.

إعداد الطالبتان:

- ياسمينة بودوية.

- مريم بوزردوم.

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة جيجل	-
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	- د. هند عزوز
مناقشا	جامعة جيجل	-

السنة الجامعية: 2017/2016.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# دعاء

نسأل الله أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه ومقبولا عنده  
وأن يدخره لنا في صحائف أعمالنا  
في يوم لا ينفع فيه مال ولا بنون



# الشكر وعرّفان

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله

محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

والذي لولاه لما كنا لنصل لهذا.

نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان للأستاذة الدكتورة:

" هند عزوز "

التي تشرفنا بإشرافها على هذه المذكرة

وعلى مجهوداتها وسعة صبرها طيلة فترة بحثنا هذا.

كما لا يفوتنا التوجه بالشكر لأساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال

وعمال مؤسسة الخزف الصحي

الذين لم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم ومساعداتهم لنا.

# إهداء

نهدي ثمرة عملنا هذا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

وإلى كل الإخوة والأخوات

كما نهديه لكل الزميلات والزملاء

لدفعة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة 2017

بجامعة جيجل - تاسوست -

ولكل من أماننا من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل

وإلى كل طالب علم.

## خطة الدراسة.

مقدمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً: فرضيات الدراسة.

ثامناً: المقاربة النظرية للدراسة.

تاسعاً: منهج الدراسة وأدواتها.

عاشراً: عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني.

الإطار النظري للدراسة.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي.

تمهيد.

أولاً: ماهية الاتصال الداخلي.

1-1- أهمية الاتصال الداخلي.

1-2- خصائص الاتصال الوظيفي.

1-3- أهداف الاتصال الداخلي.

1-4- وظائف الاتصال الداخلي.

ثانيا: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاتة والعوامل المؤثرة فيه.

2-1- أنواع الاتصال الداخلي.

2-2- وسائل الاتصال الداخلي.

2-3- شبكات الاتصال الداخلي.

2-4- العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال الداخلي.

ثالثا: مهارات ومقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه.

3-1- مهارات الاتصال الداخلي.

3-2- مقومات الاتصال الداخلي.

3-3- معوقات الاتصال الداخلي.

3-4- طرق تحسين الاتصال الداخلي.

خلاصة الفصل.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

تمهيد.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.

1-1- أهمية الأداء الوظيفي.

1-2- خصائص الأداء الوظيفي.

1-3- عناصر الأداء الوظيفي

1-4- محددات الأداء الوظيفي.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده ومعوقاته وإجراءات تحسينه.

2-1- أنواع الأداء الوظيفي.

2-2- أبعاد الأداء الوظيفي.

2-3- معايير الأداء الوظيفي.

2-4- معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه.

ثالثاً: قياس وتقييم أداء العاملين.

3-1- مفهوم تقييم أداء العاملين.

3-2- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

3-3- عناصر تقييم الأداء الوظيفي.

3-4- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجها.

خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة.

تمهيد.

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات.

خلاصة الفصل.

الخاتمة.

الملاحق.

قائمة المصادر والمراجع.

فهرس الجداول والأشكال.

فهرس الموضوعات.

ملخص الدراسة.

# مقدمة

## مقدمة:

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 بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المؤسسة، حيث أنه بدونها 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 الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي لتحسين أداء العمال في مؤسسة الخبز الصحي بالميلية.

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

أما الفصل الثاني المعنون بـ "الاتصال الداخلي" والذي قدمنا فيه أهمية وخصائص وأهداف الاتصال الداخلي ووظائفه، وتضمن كذلك أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاتة العوامل المؤثرة فيه، وأخيرا تطرقنا إلى مهارات ومقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه.

وتضمن الفصل الثالث المعنون بـ "الأداء الوظيفي" أهمية الأداء الوظيفي وخصائصه وعناصره ومحدداته، ثم أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي ومعوقاته وإجراءات تحسينه، كما شمل هذا الفصل أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي وعناصر وطرق التقييم والمشاكل التي تواجهه وطرق علاجها.

أما الفصل الرابع والأخير فقد تضمن عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة بمحاورها الأربع وكذلك مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

اختتمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة نهائية لدراستنا، وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المقدمة.

# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً: فرضيات الدراسة.

ثامناً: المقاربة النظرية للدراسة.

تاسعاً: منهج الدراسة وأدواتها.

عاشراً: عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني.

## أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد وإن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكوّن أولاً وأخيراً مضمون الاتصال.

ولذلك 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 معبراً عن قوة العلاقات الإنسانية ككل.

وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات التي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، 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 بها وضخامة الموارد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له.

لذلك أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين، كونه أحد العوامل التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقة داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية وبقدر ما يكون الاتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة لعرقلة المؤسسة ومن خلال عدم دوران المعلومات

بين أطراف العملية الاتصالية حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة وهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها.

ومن خلال كل هذا يمكننا أن نقول أن الاتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري والمحرك الأساسي في عمل المؤسسات باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القوة التنافسية لكل مؤسسات القرن الحادي والعشرين ولا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل تستند المؤسسة على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

فالعاملين هم العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد للعمال هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام به الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العمال، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدمائية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

• ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف

الصحي الميلية ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟
- ما هي أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟
- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف مؤسسة الخزف الصحي والتي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟
- ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

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

**– 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 وعدم الاهتمام به.
- قلة الدراسات التي تهتم بالاتصال الداخلي داخل المؤسسات والدور الكبير الذي يلعبه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.

**ثالثا: أهمية الدراسة.**

تستقي دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في علم الاجتماع، وعلوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات، إذ نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن الاتصالات الداخلية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، والاطلاع على واقع عملية الاتصال وما تعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عملية الانسجام بين العاملين وبالتالي التأثير على أدائهم العام، وإيجاد حلول لمشاكل الاتصال بين الإدارة والعمال أو العكس، أو بين العمال من نفس المستوى، داخل المؤسسة الصناعية وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية، وذلك لتحقيق اتصال جيد وفعال يساهم في تحسين أداء العاملين.

**رابعا: أهداف الدراسة**

لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث بلوغها، ويمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على نقاط القوة والضعف لإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.

- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بأداء العاملين.
- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- تحليل وتقييم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

#### خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

لا يخلو أي بحث من المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تحدد من قبل الباحث استنادا للمتغيرات والفروض الموضوعية لعنوان البحث، والتي يريد اختبارها وتجربتها بغية صياغتها على شكل قوانين ونظريات مما يحتم عليه إنجاز حقل مستقل في بداية بحثه ليكون القارئ على دراية، ونخص بالمفاهيم مجموعة الآراء والأفكار والمعتقدات حول أشياء محددة، كما تعرف "بأنها أسماء تطلق على الأشياء التي هي من صنف واحد وهي ليست ثابتة وقابلة للتحول، وإنما هي أفكار جزئية، ديناميكية تتبدل طبقا لتغير العصور وكذا تغير الظروف الموضوعية والحياتية"<sup>(1)</sup>.

ونظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأي دراسة، فقد قمنا بضبط المفاهيم المتعلقة لموضوع بحثنا وهو: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.

#### 5-1- تعريف الاتصال:

##### أ- لغة:

أصل كلمة اتصال في اللغة العربية مشتق من الفعل الماضي الثلاثي "وصل" والمضارع منه "يصل" ويقال وصل الشيء أو "وصل إلى الشيء وصولا" أي بلغه وانتهى إليه<sup>(2)</sup>.

(1) إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، (بيروت: دار الطباعة للنشر والتوزيع، 1982)، ص: 21، 22.

(2) حسن شحاتة، زيب النجارة: معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي إنجليزي، (القاهرة، دار المصرية اللبنانية، 2003) ص: 17.

ويرجع أصل كلمة اتصال إلى اللفظ اللاتيني Communis الذي يعني عام أو مشترك أو من اللفظ Communicar والذي يعني تأسيس جماعة أو المشاركة، ومن الواضح أن اللفظ يدل على المشاركة أو تلاقي العقول، وعلى إيجاد مجموعة من الرموز المشتركة في أذهان المشاركين، وباختصار يدل اللفظ على التفاهم<sup>(1)</sup>.

### ب- اصطلاحاً:

يعرف الاتصال بأنه: "العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك"<sup>(2)</sup>.

وهو أيضاً: "نقل الرموز المواتية بين أطراف مؤثرة ومتأثرة، بقصد إحداث تغيير في السلوك أو المواقف"<sup>(3)</sup>.

عرفه مايكل ويسترون M. Westroun الاتصال بأنه: "نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم"<sup>(4)</sup>.

أما الباحثة جيهان أحمد رشتي فتري أن الاتصال: "هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها مستقبل ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى محدد أو واقعا معيناً"<sup>(5)</sup>.

## 5-2- الاتصال الداخلي:

### أ- اصطلاحاً:

(1) طارق سيد أحمد الخليلي: معجم مصطلحات الإعلام الإنجليزي - عربي، (القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2008)، ص: 69، 70.  
(2) محمد جمال الفار: معجم المصطلحات الإعلامية، (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014)، ص: 8.  
(3) خيضر شعبان: اللسان العربي مصطلحات في الإعلام والاتصال، (الجزائر: دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر، 1422 هـ)، ص: 01.  
(4) بشير العلاق: نظريات الاتصال، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص: 14.  
(5) أحمد عيساوي: مدخل إلى العلوم والاتصال، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2014)، ص: 18.

الاتصال الداخلي: "هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها وسواء كان ذلك بين أقسامها وفروعها المختلفة، أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أو على شكل أوامر وتوجيهات 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 معلومة، أو قد تكون على الاتصال الأفقي بين المدراء في نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها"<sup>(1)</sup>.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب: "بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو إما اتصال رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي"<sup>(2)</sup>.

في حين يعرفه إبراهيم عبد العزيز شيخا: "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"<sup>(3)</sup>.

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.

ومن جهته يقترح لوصادا فاسكس تعريفاً مفصلاً لا يستثني الاتصال الداخلي في طابعه الإداري وذلك انطلاقاً من مفهوم الاتصال الشامل، مشخصاً اتصال المؤسسة في: "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفته القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي، وتيسير خلق

<sup>(1)</sup> محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011)، ص: 58، 59.

<sup>(2)</sup> فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003)، ص: 16.

<sup>(3)</sup> رضوان بلخيري، سارة الجابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، (الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2013)، ص: 72.

صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها. إنتظاراتها وأهدافها، وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها"<sup>(1)</sup>.

في حين ترى الباحثة ماري إيلان واستيفان: " أن الاتصال الداخلي يشمل كل الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة والتي تختلف باختلافها"<sup>(2)</sup>.

أي ربط عملية الاتصال الداخلي الذي يتم داخل المؤسسة بالأفعال الاتصالية والجو السائد بالمؤسسة، وكذلك استغلال كل الوسائل الاتصالية من أجل تسهيل العمل داخل المنشأة.

كما يعرف أيضا: " العملية التي يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات أو آراء، تعليقات أوامر... الخ من جهة إلى جهة أخرى ( التي قد تكون فرد أو جماعة)، وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل في المنشأة، بحيث يمكن للفرد أو للجماعة إحاطة الغير بها، والتأثير على سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم وجهة معينة، باستخدام وسيلة محددة تدعى أداة الاتصال التي بواسطتها تتم عملية النقل والتحويل، ويتضح من ذلك أن الاتصال يهدف إلى إحداث التفاعل بين أعضاء المنظمة، وتنسيق الأعمال فيها بما يخدم مصلحتها"<sup>(3)</sup>.

بمعنى أن للاتصال أهمية كبيرة في المنظمات، فهو يمثل أداة تفاعل وتنسيق وعنصر أساسي في قيام علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.

## ب- إجراءات:

هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقترحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخصا أو جماعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

## 5-3- تعريف الدور:

<sup>(1)</sup> فضيل دليو: مرجع سابق، ص: 17.

<sup>(2)</sup> رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، (الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015)، ص: 77.

<sup>(3)</sup> عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة المواد البشرية الحديثة الاستراتيجية الاقتصادية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012)، ص: 329.

## أ- لغة:

الدور: "عود الشيء إلى مكان عليه جمع أدوار"<sup>(1)</sup>.

والدور "RÔLE" مشتق من الكلمة اللاتينية "RATULES" وهي: "تعني في الأصل الفهرس أو القائمة أو القيد أو السجل الذي تسجل فيه أشياء معينة في ترتيب محدد"<sup>(2)</sup>.

## ب- اصطلاحا:

الدور: "نماذج محددة ثقافيا للسلوك وملزمة للفرد الذي يحتل مكانة محددة، فهو معيار اجتماعي مرتبط بوضع اجتماعي معين يملي علاقة تبادلية معينة، فعلى سبيل المثال الشخص الذي يحتل مكانة "أخصائي اجتماعي" فإن التوقعات من الآخرين، العملاء والمشرفين على المهنة، وجمهور العامة... الخ" هو أن يتصرف ويسلك الأساليب والطرق الملزمة لكل الأخصائيين الاجتماعيين"<sup>(3)</sup>.

كما يعتبر مفهوم الدور من المفاهيم الأساسية في النظرية الاجتماعية فهو يحدد طبيعة التوقعات الاجتماعية المرتبطة بإمكانات أو أوضاع اجتماعية معينة، ويحلل تفاصيل تلك التوقعات<sup>(4)</sup>.

كما يعرف أيضا: "بأنه مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعني"<sup>(5)</sup>.

ويعرف أيضا "الدور في مفهومه الرسمي أداء سلوكي أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة يتطلب من الفرد إنجازها في إطار تفاعله مع الجماعة في مواقف معينة و ما يتوقعه المجتمع من شاغل الوظيفة منحيا فيه أهواؤه ورغباته"<sup>(1)</sup>.

(1) عبد الله البستاني: البستان معجم مطول، (بيروت، مكتبة لبنان، 1992)، ص: 367.

(2) حميدة دراع، بواس ليلي: دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2015، ص: 07.

(3) أحمد شقيق السكري: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، (القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2000)، ص: 451.

(4) إبراهيم مجدي عزيز: موسوعة المعارف التربوية، (القاهرة: عالم الكتب، 2006)، ص: 44.

(5) علي السلمي: السلوك التنظيمي، (القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007)، ص: 35.

## ج- إجرائيا:

مفهوم الدور حسب هذه الدراسة يتمثل في معرفة دور الاتصال الداخلي، أي حصر وظائف الاتصال والأنشطة الخاصة به، والتي يقوم بها من أجل تحسين أداء العمال في المؤسسة.

## 5-4- تعريف الأداء:

أ- لغة: أدى تأدية، أدى الشيء أوصله، أدى إلى الخبر، والأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه<sup>(2)</sup>.  
الأداء مصدر أدى في التجويد والإلقاء، إعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبر والوضوح " من شروط نجاح الممثل حسن الأداء "، أداء فردي قطعة تمثيلية يؤديها ممثل منفرد<sup>(3)</sup>.

## ب- اصطلاحا:

يقصد به: "الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيه معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف أو الخطط المعلنة"<sup>(4)</sup>.

(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 الأبيدي: ( بيروت: د. دن، ط3، 1982)، ص: 09.

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

(4) سمير الشوبكي: المعجم الإداري، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010)، ص: 17.

تعرفه وسيلة حمداوي: "يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدمة من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين..."<sup>(1)</sup>.

ويعرفه أيضا هاشم زكي محمود: "هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلفة بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء ووظائفه"<sup>(2)</sup>.

ركزت وسيلة حمداوي وهاشم زكي محمود في تعريف الأداء على أداء الفرد أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والمجهودات الذي يبذلها العاملون بالمؤسسة.

ويعرفه ميلر وبروملي "Miller et Broumily": "هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>(3)</sup>.

بمعنى أن الأداء يتحكم في المؤسسة من حيث تحقيق أهدافها، فهو يعتبر تفاعل بين الكفاءة والنتائج (الأهداف) المحققة.

عرف الأداء أيضا: "بأنه يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به"<sup>(4)</sup>.

هذا التعريف يركز على الكفاءة والكفاية في تحقيق أهداف المؤسسة.

### ج- إجرائيا:

<sup>(1)</sup> وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: مجلة النشر الجامعية، 2004)، ص: 123.

<sup>(2)</sup> أسامة محمد جرادات، عقيلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه للأداء، (القاهرة: المنظمة العربية الإدارية، د. س)، ص: 42.

<sup>(3)</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013)، ص: 104.

<sup>(4)</sup> علي غربي، بلقاسم سلاطينة: تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص: 130.

الأداء في عمومته هو ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهو يتصف بالشمولية والاستمرار، والذي يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، فهو يقوم على الكفاءة والفعالية.

## 5-5- تعريف الأداء الوظيفي:

### أ- اصطلاحا:

عرف جوفمان "Goffman" الأداء الوظيفي بأنه: "كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، وتساعد في التأثير على الأفراد أو المشاركين الآخرين"<sup>(1)</sup>.

عرفه بترسون على أنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"<sup>(2)</sup>.

هذا التعريف ركز على كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وذلك من أجل إنتاج مخرجات تتماشى مع أهدافها.

ويعرف أيضا: "قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت"<sup>(3)</sup>.

هذا التعريف ركز على أداء الأفراد لعمالهم بفعالية وكفاءة.

ويعرف أيضا الأداء الوظيفي: "هو جهد منسق للقيام بمهام وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت وأقل تكلفة"<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> عبد الله عقلة مجلي الخزاعة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009) ص:32.

<sup>(2)</sup> وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011)، ص: 77.

<sup>(3)</sup> حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، (دار مجلس الزمان للنشر والتوزيع، 2014)، ص:91.

**ب- إجراءات:**

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

**5-6- تعريف العامل:****أ- اصطلاحا:**

هو "الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي وعيني وفق شروط ولوائح العمل"<sup>(2)</sup>.

يعرف العامل بأنه: "كل ذكر وأنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه، في خدمة صاحب عمل وتحت سلطته وإشرافه"<sup>(3)</sup>.

**ب- إجراءات:**

هو كل فرد يمارس نشاط معين سواء كان يدوي أو غير يدوي من أجل الكسب المادي، ويكون تحت سلطة صاحب العمل.

(1) عبد الله عقله مجلي خراعة، مرجع سابق، ص: 32.

(2) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي إنجليزي، ( بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 1998)، ص: 36.

(3) سمير شوكي: المعجم الإداري، ( عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006)، ص: 326.

## سادسا: الدراسات السابقة

تقتضي الدراسات العلمية السليمة في مجال البحث العلمي ضرورة وقوف الباحث على التراث العلمي، أو ما يسمى بالدراسات السابقة في مجال البحث العلمي أو المشاهدة، وتنطوي الدراسات السابقة على أهمية بالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث العلمية، وذلك أن المعرفة العلمية مبنية على التراكم، فالمعرفة الراهنة ما هي إلا امتداد للمعارف السابقة، وفيما يلي إشارة إلى أهم البحوث والدراسات التي نراها أكثر ارتباطا بموضوع دراستنا هذه.

## الدراسات العربية:

\*دراسة مصلح حمدان البقمي بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة -"<sup>(1)</sup>.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول التعرف على توجهات العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي.

وتتمثل هذه الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

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

ويتفرع من التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية:

1- ما توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد؟

<sup>(1)</sup> مصلح حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

2- ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟

3- ما درجة الارتباط 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.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا. كما يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

كما اعتمدت هذه الدراسة على الإستبانة وتتكون من جزئين:

1- الجزء الأول: يشمل على البيانات الأولية.

2- الجزء الثاني: يشتمل على 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 وعينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على اختيار العينة العشوائية كونها الأنسب لدراسته.

وقد توصل الباحث 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 أدائهم الوظيفي.

(2)- وجود فروق ذات دلالة إحصائية 0.001 فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الجامعيين فما فوق، وأفراد عينة الدراسة الحاصلون 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، وأفراد 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.

\*دراسة حمد علي عبد الله عيسى بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين-"<sup>(1)</sup>.

تتمحور إشكالية الدراسة حول أهمية تشخيص واقع المناخ التنظيمي بما يحتويه من أبعاد مثل (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) ودراسة أثرهما على أداء العاملين بهدف تعزيز النواحي الإيجابية وتحديد مواطن الضعف التي يجب معالجتها أو تلافيها، ذلك لأن أداء العاملين في إدارة المنافذ لا ينعكس على جهة عملهم فحسب وإنما يتعدى ذلك إلى الجمهور وإلى أمن المجتمع واستقراره.

وضمن هذا الإطار قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

<sup>(1)</sup> حمد علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة مكتملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.

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

وينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أبرز أبعاد 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 الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن 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 فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

منها الفرضيات التالية: ويتفرع

1/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

2/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

3/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلة البحث، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالتها.

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

(1) إن 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 المنافذ) يظهرون آراء إيجابية حول الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي حيث كان الأخصائيون الأوائل هم الأكثر تأييدا للمناخ التنظيمي.

5) لسنوات الخبرة لدى العاملين تأثيرا واضحا 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.

\*دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية - من وجهة نظر العاملين" (1).

تدور إشكالية الدراسة حول المجتمع الفلسطيني الذي بحاجة ماسة للمنظمات الأهلية نظرا للدور الذي تلعبه (دور تكميلي بجانب مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية). وقد تتجاوز هذه المنظمات دورها التكميلي وتنافس القطاع الحكومي لتلبية متطلبات التنمية للمجتمع الفلسطيني، ولكي تحقق هذه المنظمات دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة في كل منظمة يتولون تنسيق جهود العناصر المشاركة في الأداء، وضبط العلاقات مع المنظمات الخارجية ذات العلاقة، وتوفير أوضاع المنظمة في علاقتها بالمناخ الخارجي.

وضمن هذا الإطار قام الباحث بصياغة التساؤل التالي:

● ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

(1) حسن محمود حسن ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة قم الأعمال، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

**الفرضية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والمستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات ويندرج تحتها ثلاثة فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات.

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

**الفرضية الثانية:**

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابيات الباحثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

**الفرضية الثالثة:**

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى إلى الخصائص التنظيمية للمنظمة (العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين مصروفاتها).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية والفلسطينية.

كما اعتمد الباحث على طريقة العينة العشوائية و تم توزيع عينة استطلاعية وحجمها 40 استبانة لاختيار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

تعتبر دراسة الباحثون حمد علي عبد الله عيسى، حسن محمود حسن ناصر، مصلح حمدان البقمي من الدراسات المساعدة لنا في وضع خطة ممنهجة لدراستنا، كما تعتبر دراستهم من الدراسات المشابهة مع دراستنا من حيث الإجراءات المنهجية إضافة إلى المتغير التابع الأداء الوظيفي. وتختلف دراستهم عن دراستنا من حيث الزمان والمكان والمتغير المستقل.

### الدراسات الجزئية:

\*دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة -" (1).

(1) بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين، ومحاولة الوقوف على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة، وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة مدى إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم.

ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

### ● هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وعليه فإن دراسة الباحث تندرج في التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟
- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات أهمها:

### الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- وتندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

\_\_ توجد علاقة ارتباطيه 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.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويعتبر من المناهج الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها. فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كفييا أو تعبير كمي.

وقد اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة لجمع البيانات وقد صممت انطلاقا من موضوع

البحث حيث تم تقسيم الاستمارة إلى محورين:

**المحور الأول:** تتناول الاتصال التنظيمي وضم 22 بندا.

**المحور الثاني:** تناول فيه المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، وعدد بنوده 20 بندا.

أما فيما يخص مجتمع البحث وعينته فقد إرتأ الباحث من خلال مجتمع الدراسة أخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلا لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من تسعة وأربعون (49) عاملا منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق الشرف المباشر إلى العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم 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.

تعتبر دراسة "بوعطيط جلال الدين" من الدراسات المساعدة لنا في وضع خطة منهجية لدراستنا وهي متشابهة مع دراستنا من حيث الإجراءات المنهجية والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

وتختلف مع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان وهذا ما جعلنا نقوم بهذه الدراسة من أجل التطوير والتوسع أكثر في الدراسة.

\*دراسة خنيفر وفاء بعنوان: "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة" (1).

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول أن الاتصال الداخلي أصبح يحضى باهتمام بالغ من طرف المؤسسات فهي تعتمد عليه لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمشكلاتها.

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

### • كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

(1) خنيفر وفاء: دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014.

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟
  - ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟
  - ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟
- وانطلاقا من التساؤلات المطروحة توصلت الباحثة إلى أن تكون فروض الدراسة كالاتي:
- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال.
  - وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية.
- ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه، كان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة لأنه يأخذ حالة واحدة سواء كانت فردا أو نظاما أو مجتمعا، ويقوم بدراستها بصفة معمقة، يتناول فيها جميع الجوانب المتعلقة بهذه الوحدة أو جانب معين يركز عليه.
- وتتمثل أدوات البحث فيما يلي: المقابلة التي تعتبر وسيلة رئيسية في جمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة.
- ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:
- الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه والتعامل مع أموال الزبائن، وذلك بمختلف اتجاهاته.
  - تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الإلكتروني، إلا أنه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومات في الوقت المناسب.
  - كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال.

- كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل: المحاضر، التقارير، التعليمات في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات.

- أما فيما يتعلق بإعطاء فرصة للموظفين لتبليغ انشغالاتهم فأغلبهم تمنع لهم فرصة للتعبير عن رأيهم وأفكارهم للمسؤولين داخل البنك.

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

أما هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في أن هذه الدراسة أجريت في المؤسسة الخدمية أما دراستنا أجريت في المؤسسة الإنتاجية، كما تختلف من حيث مكان الدراسة، وهذا ما دفعنا إلى التعمق وتطوير هذه الدراسة.

\*دراسة زرطال لطيفة بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية منتوري البشير الميلية" (1).

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول ضرورة الاتصال التنظيمي في تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات، فهو يعتبر وسيلة لنقل المعلومات والأفكار المتصلة بأهداف المؤسسة ومدى تحقيقها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وذلك من خلال التأثير المستمر على السلوك التنظيمي لموظفيها، وفي الأثر الفعال الذي يتركه الاتصال على سير العمل والرفع من مستوى أداء موظفيها بصفة خاصة والأداء المؤسسي بصفة عامة.

وقد قامت الباحثة بصياغة التساؤل الرئيسي التالي:

(1) زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.

• هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة

الاستشفائية - منتوري بشير - الميلية؟.

وقد طرحت التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة الإستشفائية - منتوري بشير - الميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منوري بشير - بالميلية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

- توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير الميلية.

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

- توجد علاقة طردية بين الاتصال النازل الفعال وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير الميلية.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

- توجد علاقة طردية بين الاتصال الصاعد الفعال وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير الميلية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

- توجد علاقة طردية بين الاتصال الأفقي الفعال وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير الميلية.

**الفرضية الرابعة:**

- توجد علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي الفعال وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير الميلية.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين، لعينة شملت 76 موظفا بالاعتماد على عينة عشوائية طبقية منتظمة، معتمدا على الاستمارة كأداة رئيسية والملاحظة والمقابلة كأدوات فرعية.

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كلما كان الاتصال فعال انعكس ذلك إيجابيا على أداء الموظفين والعكس صحيح.

وقد ساعدتنا هذه الدراسة في بناء الإشكالية، وتعتبر هذه الدراسة مشابحة لدراستنا في العنوان وكذلك في المنهج المتبع.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في إن هذه الدراسة أجريت في مؤسسة خدمائية، أما دراستنا فسنجربها في مؤسسة إنتاجية، وكذلك تختلف الدراستين من حيث الزمان.

## سابعاً: فرضيات الدراسة

في محاولة لإيجاد حل لمشكلة الدراسة لا بد من اللجوء إلى وضع أو تقدير إجابات مبدئية وأولية للتساؤلات التي طرحتها هذه الدراسة، وهاته الإجابات يعبر عنها باسم الفرضيات وهي عبارة عن جمل تقديرية أو استفهامية ذات طابع احتمالي يضعها الباحث لمحاولة وصف ومن ثم تفسير العلاقة بين المتغيرات معبرة عن جانب من جوانب المشكلة .

وتعرف الفرضية بأنها: "ما يتوقعه الباحث من نتائج على مستوى بحثه في شكل فكرة، توقع حل، إجابة، رأي يصور علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات الظاهرة"<sup>(1)</sup>.

وانطلاقاً من تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

## الفرضية الرئيسية:

- للاتصال الداخلي دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي.

## الفرضيات الفرعية:

- يحتل الاتصال الداخلي أهمية بالغة في مؤسسة الخزف الصحي.
- إن تشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال وخاصة الاتصال الصاعد يزيد من الدافعية نحو العمل مما يؤدي إلى إزالة كل العراقيل التي تواجه العملية الاتصالية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعتبر الوسائل المكتوبة والشفوية من الوسائل التي تساهم في تحسين أداء العمال في مؤسسة الخزف الصحي.
- تواجه مؤسسة الخزف الصحي صعوبات وعراقيل متعلقة بالإدارة تحد من فعالية الاتصال.

## ثامناً: المقاربة النظرية للدراسة

<sup>(1)</sup> أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2005)، ص: 90.

إن فكرة أي بناء أو تنظيم مجتمع من المجتمعات يوفر مصدرا لاستقراره 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 عاملا أساسيا في تحليل المجتمعات عند علماء الاجتماع الأوائل مثل "أوجيست كونت وهربرت سبنسر" الذي نظم فلسفته الاجتماعية كلها حول هذه الفكرة، بل أن طلائع علماء الاجتماع المحدثين مثل إيميل دروكايم قاموا بتطوير هذه الفكرة في نهاية القرن الماضي، وأصبحت فكرة أن المجتمع هو نظام ديناميكي من الأنشطة المتكررة أصبحت شيئا هاما لتحليل المجتمعات البدائية عند علماء الأنثروبولوجيا مثل: مالينوفاسكي وبراون وفي الآونة الأخيرة ظلت مجموعة الافتراضات التي تتضمنها البنيوية الوظيفية تلعب دورا هاما في تطوير علم الاجتماع الحديث مثلما تجسد عند روبرت ميرتون وبارسونز وآخرين<sup>(1)</sup>.

ويشير مصطلح بناء "Structuralism" إلى الطريقة التي تنظم بها 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<sup>(2)</sup>.

ولقد ساعدت البنائية الوظيفية إلى 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 نسبيا يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها

(1) حمدي حسن: مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1987)، ص: 91، 92.

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

وكل منها يؤدي بالضرورة وظيفة إيجابية يخدم من خلالها البناء العام وجميع عناصر هذا البناء تعمل في إطار من الاتفاقات المشتركة والإجماع القيمي<sup>(1)</sup>.

ومن أبرز رواد البنائية الوظيفية نجد: هربرت سبنسر، تالكوت بارسونز، هاتز كيرت ويسبي رايت ميلز<sup>(2)</sup>.

ومن مسلمات النظرية البنائية الوظيفية نجد:

تقوم هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع وبنائه وضمان استقراره، وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن 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 هذا 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 لتلبية لحاجاته<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> محمد عبد الكريم الحواري: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي طبيعة توليفية بين النظرية والصراع، ( عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 109.

<sup>(2)</sup> إحسان محمد حسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، ( عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص: 47.

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 ثم فإن دراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دورا محددًا في التنظيم بما يحقق الكفاءة والفعالية 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.

### تاسعا: منهج الدراسة وأدواتها

#### 9-1- منهج الدراسة:

يحتل المنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول موضوع الدراسة. لذلك يعرف "المنهج curriculum الطريقة التي يتخذها الفرد أو المنهج course الذي يجربه ليسرع به إلى تحقيق هدف معين"<sup>(2)</sup>.

وبما أن موضوع دراستنا يدور حول الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، فقد اخترنا المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> مي العبد الله: نظريات الاتصال، ( بيروت: دار النهضة العربية، 2006)، ص: 174، 175.

<sup>(2)</sup> عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص: 86.

<sup>(3)</sup> حسام محمد مازن: أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ( القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012)، ص: 260.

ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كينيا عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها، أو تعبيرا كيميا فيعطياها وصفا رقميا مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى.

ويعد المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية وتتضح أهميته في أنه المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، كما يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية، فلا يقتصر حدود المنهج الوصفي على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها بل لا بد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا وصولا إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر، والهدف هو تنظيم المعلومات وتصنيفها ومساعدة الباحث على الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تسهم في فهم الواقع وتطويره<sup>(1)</sup>.

ولهذا قمنا باختيار المنهج الوصفي لأنه الأكثر تناسبا مع موضوع دراستنا يهتم بوصف الظاهرة وصفا تفسيريا دقيقا، ويوضح فيها درجات ارتباطها بالظواهر المختلفة الأخرى، وكذلك لأنه يضم دراسة العلاقات بين العمال. وهذه الدراسة تهدف إلى اكتشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من حيث نوع الارتباط وقوته، ولهذا قمنا باختياره لأنه يتلاءم مع دراستنا.

## 9-2- أدوات جمع البيانات

لا يمكن إصدار أي حكم على قضية معينة أو اتخاذ موقف بشأنها، قبل أن يكون لدينا المعلومات والحقائق الكافية عن الموضوع، وذلك بالاعتماد على مصادر موثوقة لتكون البيانات صادقة ونتمكن من التوصل إلى نتائج علمية موضوعية، لذا يتعين على الباحث التقيد بالأساليب والقواعد المنهجية أثناء جمعه للبيانات وأن نجح أي بحث مرهون باختياره للأدوات الملائمة لطبيعة بحثه وما يريد الحصول عليه من معلومات وهذا يرتبط بمعنى تعرف الباحث على خصائص هذه

<sup>(1)</sup> إبراهيم عبد العزيز الدجيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، ( عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص: 75 ، 76.

الأدوات ووعيه بمستوى الثقة التي توفرها، بالإضافة إلى ضرورة اكتسابه مهارة استخدام الوسائل بشكل فعال.

وهناك أدوات عديدة تستخدم في إطار المنهج الوصفي التحليلي، بغرض جمع البيانات والمعلومات والأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات هي: الاستمارة كأداة رئيسية والوثائق والسجلات.

### 9-2-1- الاستبيان

تعرف الاستبانة أو الاستبيان: "بأنه عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة التي يتم الإجابة عليها وتعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة مشكلة البحث" (1).

ولتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى خمس محاور رئيسية، تضمنت أسئلة فرعية من فروض البحث ومؤشراته، وقد حاولنا تبسيط هذه الأسئلة حتى تكون في متناول كل أفراد العينة، إضافة إلى تجريبنا للاستمارة على بعض أفراد عينة الدراسة، فقد قمنا بتوزيع 10 استمارات قصد التأكد من مناسبتها كوسيلة أساسية للدراسة.

(1) منال هلال مزاهرة: بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، (عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011)، ص: 203.

وجاءت كل أسئلة الاستبيان مغلقة وذلك بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، وعند صياغة الأسئلة فقد تم مراعاة جوانب عديدة منها:

- أن أسئلة الاستبيان تكون متعلقة بموضوع الدراسة، مع وضوحها وخلوها من المفاهيم المجردة والغامضة، حتى يتمكن المبحوث من فهمها والإجابة عنها، كذلك تجنب الأسئلة المخرجة التي تضعف الثقة بين الباحث والمبحوث. وقد احتوت هذه الاستمارة على 28 سؤالاً، وقسمنا الأسئلة إلى 05 محاور كل محور تضمن مجموعة أسئلة موزعة كالتالي.

- **محور البيانات الشخصية:** وقد احتوى على 05 أسئلة.
- **المحور الأول:** وجهات نظر المبحوثين حول واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي، وقد احتوى 06 أسئلة.
- **المحور الثاني:** أنواع الاتصال الداخلي وزيادة الدافعية نحو العمال، وقد احتوى على 05 أسئلة.
- **المحور الثالث:** وسائل الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي، وقد احتوى على 07 أسئلة.
- **المحور الرابع:** الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي وقد احتوى على 05 أسئلة.

وبعد إنجاز وتنظيم أسئلة الاستمارة ومحاورها تم عرضها على كل من الدكتور "محمد الفاتح حمدي" من جامعة جيجل، والدكتور "سمير لعرج" من جامعة جيجل، والأستاذ "بوبعة عبد الوهاب" من جامعة جيجل، بهدف تحكيمها ومعرفة جوانب النقص فيها ومدى مطابقتها لأهداف وفرضيات الدراسة، وكذلك مطابقة أسئلتها للشروط المنهجية، وقد تم أخذ انتقاداتهم بعين الاعتبار لتصميم استمارة نهائية من طرف الأستاذة المشرفة.

## 9-2-2- الوثائق والسجلات

تعتبر من الأدوات الهامة والتي من خلالها يحصل الباحث على معلومات ويقتصر دوره هنا على تحليل البيانات واستخلاص النتائج اللازمة لبحثه، وليس جمعها مثل الأدوات السابقة، وقد تحصلنا على وثائق وسجلات عن 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.

## عاشرا: عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني

## 10-1- عينة الدراسة:

إن عملية اختيار العينة تعد عملية جوهرية وأساسية في البحث العلمي فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث، فإذا استحال تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها ولو بشكل بسيط فإن هذا البحث لا يمكن أن يضيف للمعرفة شيئا 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 الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن

دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة تلك الوحدات" (1).

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

وتعرف العينة الطبقية بأنها: "هي التي يتم فيها تقسيم المجتمع أو الإطار إلى أقسام أو طبقات متجانسة في داخلها ومختلفة فيما بينها، ويتم سحب وحدات المعاينة بالنسبة لكل طبقة على حدى إما بطريقة عشوائية أو منتظمة، ثم تستخدم هذه التقديرات المتعددة في حساب تقدير متوسط المجتمع بأكمله" (2).

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

ومجتمع البحث بالنسبة للدراسة التي قمنا بها هو مؤسسة الخزف الصحي بالمليية المقدر عددهم بـ (408) عامل، وقد تم انتقاؤهم من مختلف وحدات هياكل المؤسسة (إطارات، إطارات تحكم أعوان تنفيذ)، وقد تم مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجريتها معهم معبرة عن حال الاتصال الداخلي في المؤسسة والدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين فيها.

وقد قمنا باختيار العينة كالاتي:



$$\frac{408 \times 23}{100} = 94$$

(1) عامر قنديلجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي الكمي والنوعي، (عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص: 255.

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

وبما أن مجتمع الدراسة مقسم إلى طبقات فقد كانت نسبة الاختيار في كل طبقة 23% وهي طريقة الحصص المتساوية، التي تقوم على الأدبيات العلمية المنهجية على اختيار النسبة نفسها في جميع طبقات العينة محل الدراسة، وبناءً على ما سبق فإنّ أحجام هذه الطبقات موضحة كما يلي:

الطبقة الأولى خاصة بنسبة الإطارات:

$$\frac{29 \times 23}{100} = 7$$

الطبقة الثانية خاصة بنسبة إطارات التحكم:

$$\frac{62 \times 23}{100} = 14$$

الطبقة الثالثة خاصة بنسبة أعوان التنفيذ:

$$\frac{317 \times 23}{100} = 73$$

ومنه فإنّ حجم العينة يساوي:

$$7+14+73=94$$

10- 2- 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 إلاّ سنة 1975 وتعتبر هذه الأخيرة واحدة من بين 5 وحدات تابعة لمنشأة الخزف للشرق (ECE) حسب المرسوم الإداري 82/316 المؤرخ 1982/10/23، وهي منبثقة من إعادة هيكلة الشركات الوطنية لمواء البناء (SNMC)، والمتكونة من الوحدات التالية:

- شركة الخزف بن زايد بقسنطينة.

- شركة الخزف الصحي وادي العتامنة بميلة.

- شركة الخزف العاشور بالجزائر العاصمة.

- شركة الخزف الصحي أميزور ببجاية.

- 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 والتنوعية 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 مجهوداتها الكبيرة على شهادة (ISO) أي شهادة تسيير الجودة.

تتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر ب 12 هكتار من بينها 9 هكتارات مغطاة و3 هكتارات مساحة حرة، حيث تقدر دائرة الإنتاج ب 3000 م وباقي المساحات للمنشآت الأخرى حيث تحتل موقعا استراتيجيا يسهل التعامل مع عملائها، حيث تقع شركة الخزف الصحي في منطقة سهلية 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 45 كلم وتبعد عن مطار فرحات عباس ب 50 كلم.

- المجال الزمني:

مما لا شك فيه أن المجال الزمني للدراسة الميدانية هو المدة التي تستغرقها هذه الأخيرة من أول إلى آخر يوم، حيث استغرقنا في هذه الدراسة حوالي أربعة أشهر حيث كانت على ثلاث مراحل هي:

- **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 ساعدنا في الإحاطة والإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة، وكان هذا في مدة قدرت بشهرين وذلك بداية من جانفي 2017.

- **المرحلة الثانية:** بعد أن الممنا جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري انطلاقا الجانب الميداني، حيث قمنا بزيارة استطلاعية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية "جيجل" 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، وكان هذا بداية من شهر فيفري.

- **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة قمنا بزيارة ثانية إلى المؤسسة وذلك في منتصف 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 التي كان عددها خمسة استمارات وزعت بطريقة عشوائية على العمال وتم 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 مارس، وتم استرجاعها في بداية شهر أفريل وبعدها قمنا بتفريغ وتحليل المعطيات.



# الفصل الثاني: الاتصال الداخلي

تمهيد.

أولاً: ماهية الاتصال الداخلي.

ثانياً: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاته والعوامل المؤثرة فيه.

ثالثاً: مهارات ومقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع العملاء والاتصال مع الزملاء، ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة، وتشكل المؤسسة حقلاً جيداً لدراسة الاتصال، فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات، بحيث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الوسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية، ويعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة عملية أساسية وحيوية ومستمرة، بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طول حياة المؤسسة، وتبرز أهميتها في اتخاذ القرار.

**أولاً: ماهية الاتصال الداخلي****1-1- أهمية الاتصال الداخلي****1-1-1- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات**

إن وجود نظام للاتصال الداخلي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة، على أطراف الاتصال، وذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي طرف من الأطراف المشتركة لها.

**1-1-2- تخطيط العمل**

حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها في حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات<sup>(1)</sup>.

**1-1-3- توفير معلومات متكاملة**

تسعى أنظمة الاتصالات الداخلية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين، بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

**1-1-4- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي**

عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> أسامة خيري: الجديد في القيادة الإدارية، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2013)، ص: 149.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص: 150.

### 1-1-5- تحقيق الدقة في المعلومات

يساعد نظام الاتصالات الإدارية والداخلية بالأخص في حالة توافر توثيق معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

### 1-1-6- التنفيذ الكفء للعمل

إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

### 1-1-7- تحقيق ديمقراطية العمل

يحقق نظام الاتصال الإداري والداخلي نظام الشورى، وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

### 1-1-8- الرقابة على العمل

من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الاتصالات الداخلية وهذه الانحرافات بقصد تصحيحها<sup>(1)</sup>.

### 1-2- خصائص الاتصال الداخلي

#### 1-2-1- الدقة

توجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، قاصرة أو غير كافية، أو تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة، أو إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد أيضا عن المبالغة في عرض الأمور الإيجابية والسلبية.

(1) أسامة خيرى، مرجع سابق، ص: 150.

## 1-2-2- الوضوح

إن وضوح البنى والسياسات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الأوضاع الروتينية وغير الروتينية. أما سوء الفهم، والالتباس والغموض والفوضى والتشويش فإنها جميعاً تهدر الوقت والمال والجهد بلا طائل، ولا تخلف وراءها سوى الإحباط<sup>(1)</sup>.

## 1-2-3- الإيجاز

إن الاتصالات الداخلية الجيدة تجاهد لأن تكون مختصرة لكي تنجز الكثير بكلمات قليلة. والإيجاز ميزة بل فضيلة أساسية في عملية الاتصال الصاعد أو النازل، " فالبلاغة في الإيجاز " " وخير الكلام ما قل ودل "، لأن وقت الأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين في المؤسسة هو وقت ثمين.

## 1-2-4- النشاط

ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكر لأن المديرين كما يقول منتزبرغ يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات والانتباه فقط لفترات قصيرة، وإن المقاطعة والإلهاء والمسؤوليات الوظيفية المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري، لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز<sup>(2)</sup>.

## 1-3- أهداف الاتصال الداخلي

إن الاتصال وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، وإن نجاح الإدارة في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر والإرشادات... الخ. لكن يتوقف ذلك النجاح إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين وعلى مقدرة المرؤوسين على تفهم المدير. إنها علاقة تبادلية

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2011)، ص: 140.

(2) المرجع نفسه، ص: 141.

من الفهم المشترك، وأن لعملية الاتصال الداخلي في أي منظمة أهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

### 1-3-1- أهداف الاتصال الداخلي خاصة بالقيادة

- الاتصالات الأفقية وسيلة التنسيق فهي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين جهود قادتها.

- تمكن الإدارة العليا من الحصول على قدر كافي من المعلومات والبيانات تمكنها من اتخاذ القرارات الهامة.

- تمكن القائد من توصيل آرائه وتوجيهاته وتعليماته ووجهة نظره إلى العاملين. كما تمكنه من أن يتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم (الاتصال ذو الاتجاهين).

### 1-3-2- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة إلى العاملين

تعريف العاملين بأهداف المنشأة والتغيرات التي تطرأ على سياستها، وإلمامهم بصفة عامة إماما تاما بما يجري داخل المنشأة من أمور تهمهم، مما يوفر الثقة بين القيادة والعاملين ويشعروا بالانتماء وبقيمتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويقلل من الشائعات. وينال العاملون من خلال الاتصال قسطا من التوجيه والتعليم والتدريب، الذي يؤدي إلى زيادة مهاراتهم ويحسن أدائهم وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق وأهداف المنظمة<sup>(2)</sup>.

### 1-3-3- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة إلى الجمهور

الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالبا مؤسسة خدمات. لذلك فالمؤسسة يهملها إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة. وكذلك

<sup>(1)</sup> ضرار العتيبي، إبراهيم خريس: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007)، ص: 203.

<sup>(2)</sup> محمد أمين زويل: الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، (الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2010)، ص: 21.

يهمها أن يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود. والمؤسسة يهتمها بالدرجة الأولى التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوي ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها (1).

#### 1-4- وظائف الاتصال الداخلي

ويستخدم الاتصال لتحقيق عدة وظائف في المؤسسات والمنظمات هي:

- استقبال ونقل الرسالة من طرف أو جانب لآخر.
  - استقبال المعلومات والبيانات المتاحة والوصول إلى نتائج جديدة ، يمكن عن طريقها إعادة تركيب وبناء الأحداث وتحقيق مزيد من القدرة على التوقع والتنبؤ بالسلوك في المستقبل .
  - التأثير في العمليات الفسيولوجية داخل الجسم وتعديلها وهو ما يطلق عليها.
  - التأثير في الأشخاص وتوجيههم .
- وتبرز وظائف الاتصال وأهميته للمؤسسات والمنظمات وتحقيق الإدارة الإستراتيجية من خلال مساهمته الفعالة في العمليات الإدارية الأساسية وتحقيق الإنسانية بين قنواتها المختلفة وهي: التخطيط – التوجيه والإشراف – الرقابة (2).

(1) خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997)، ص: 27.

(2) <https://hrdiscussion.com/hr80397.html> , Le 29/05/2017, A : 12.05.

ثانيا: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاته والعوامل المؤثرة فيه

## 2-1- أنواع الاتصال الداخلي

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

### 2-1-1- الاتصال الرسمي

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال. وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة العليا بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة والجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة. ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر<sup>(1)</sup>.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الاتصال كثيرة: الخطابات أو المكاتبات بين الأقسام والخطابات بين الرؤساء والمرؤوسين، ولوحة الإعلانات والإرشادات في المصنع كلها أمثلة على رسائل رسمية أو اتصال رسمي يحكمه القواعد والإجراءات واللوائح داخل المنظمات أو المؤسسات المختلفة ومن المعروف أن شبكة الاتصال الرسمي وقنواته تكون معروفة ومحددة سلفا في أي تنظيم أو مؤسسة<sup>(2)</sup>.

ويهدف الاتصال الرسمي إلى:

- نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لعملية التسلسل القيادي.

- تحمل الاقتراحات وردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة.

(1) مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، (القاهرة: الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009)، ص ص: 30، 31.

(2) جمال مجاهد، شدوان شيبية، طارق الخليفي: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009)، ص: 40.

- إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تحاول المنظمة إنجازها<sup>(1)</sup>.

والاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات هي:

## 2-1-1-1-الاتصال النازل

هو الاتصال الأكثر شيوعاً في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولاً إلى المستويات الأدنى، وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا<sup>(2)</sup>.

ويحدد كاتز ورفيقه كاهن "katz & kahn" أنماط الرسائل من المسؤول ويمكن تصنيفها بخمسة أصناف هي:

1. توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل.
2. معلومات مصممة لتحقيق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية.
3. معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.
4. رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.
5. رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة<sup>(3)</sup>.

(1) محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001)، ص: 27.

(2) تامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص: 45.

(3) صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004)، ص: 91.

## 2-1-1-2- الاتصال الصاعد

يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية ( الدنيا ) إلى الإدارات في المستويات العليا وذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة. إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرّف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين التي تتيح للعاملين تقديم اقتراحاتهم<sup>(1)</sup>.

ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور<sup>(2)</sup>.

وحسب ما يرى كاتز ورفيقه كاهن يمكن أن يتمثل الاتصال الصاعد بأنماط أربعة هي:

1. ما يريد الشخص قوله حول نفسه وأدائه، ومشاكله.

2. ما يريد الشخص قوله حول الآخرين ومشاكلهم.

3. أو ما يريد قوله حول ممارسات المؤسسة وسياساتها.

4. وأخيرا حول ما يجب عمله وكيف يمكن أن يعمل<sup>(3)</sup>.

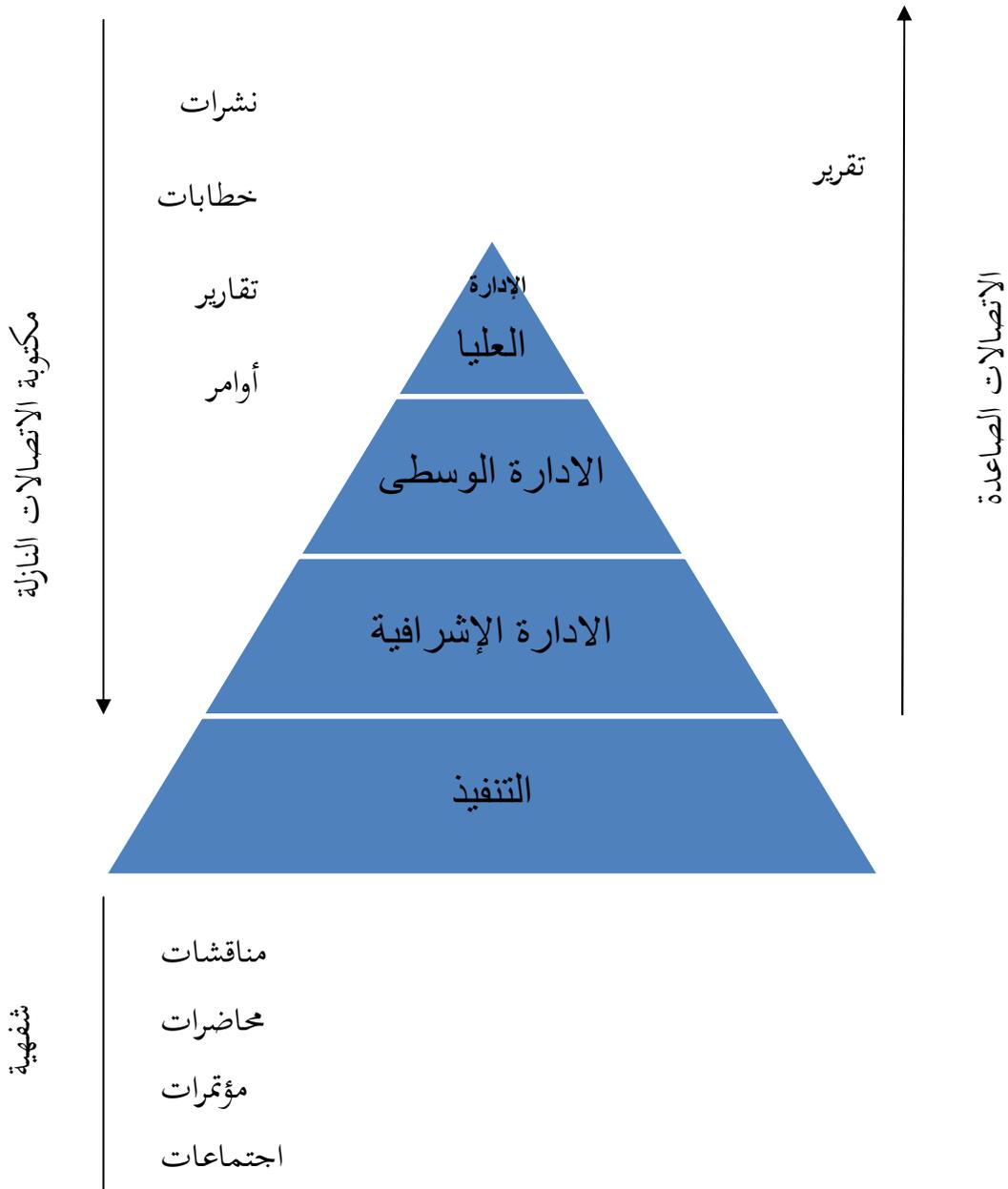
(1) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009)، ص: 105.

(2) عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامى: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

2009)، ص: 116.

(3) صالح خليل أبو أصعب، مرجع سابق، ص: 91.

الشكل رقم (01): يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة<sup>(1)</sup>



### 2-1-1-3- الاتصال الأفقي (الجانبية)

وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة. وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة

<sup>(1)</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 33.

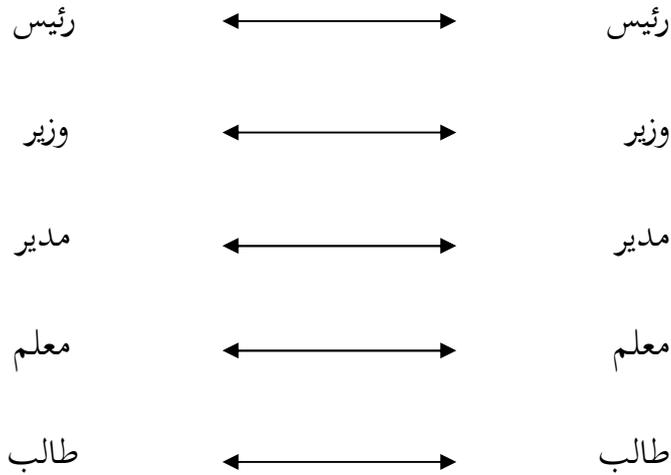
في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها<sup>(1)</sup>.

ويرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما:

1- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها على المستوى الأفقي.

2- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية<sup>(2)</sup>.

الشكل رقم (02): يوضح الاتصال الأفقي<sup>(3)</sup>.



## 2-1-2- الاتصال غير الرسمي

الاتصالات غير الرسمية تسير جنبا إلى جنب مع الشبكة الرسمية ويشار إليها عادة "الكرمة" وخطوط الاتصال غير الرسمية تخترق الخطوط والقنوات الرسمية، وهي معقدة وتتغير باستمرار، ومن

(1) خيضر كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، (عمان: دار صفاء والتوزيع، 2009)، ص: 44.

(2) عزي عبد الرحمن، وآخرون: عالم الاتصال، (الجزائر: دار المطبوعات الجامعية، 2010)، ص: 24.

(3) محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان: مبادئ الإدارة (1) وظائف المدير، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010) ص: 130.

خلالها تتم الاتصالات الشخصية الحقائق والآراء، والشكوك والإشاعات التي لا تتم من خلال القنوات الرسمية.

إن الاتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المنظمات ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليها، ويمكن أن تكون لها نتائج إيجابية وتكمل الاتصالات الرسمية، قد تلحق الضرر بالمنظمة إذا ما أصبحت مصدرا للإشاعات والأقاويل، ويتطلب الأمر من المديرين الحذر واليقظة والاستماع إلى ما يدور ويقال، وإطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والإصغاء إليهم<sup>(1)</sup>.

الاتصالات غير الرسمية نوعين هما: الأول يتفق مع أهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية، والنوع الأول من الاتصالات غير الرسمية ينبغي على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه. أما النوع الثاني هذا مالا يؤيده المديرون في العادة بل يحاول البعض محاربه ظنا منهم أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغها أهدافها، وإن كان هذا ليس بالضرورة مع كل الاتصالات غير الرسمية<sup>(2)</sup>.

ويتميز الاتصال غير الرسمي ب:

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثرة من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
- يدعوا استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها.
- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لحقائق العمل.
- يساعد على تيسير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.

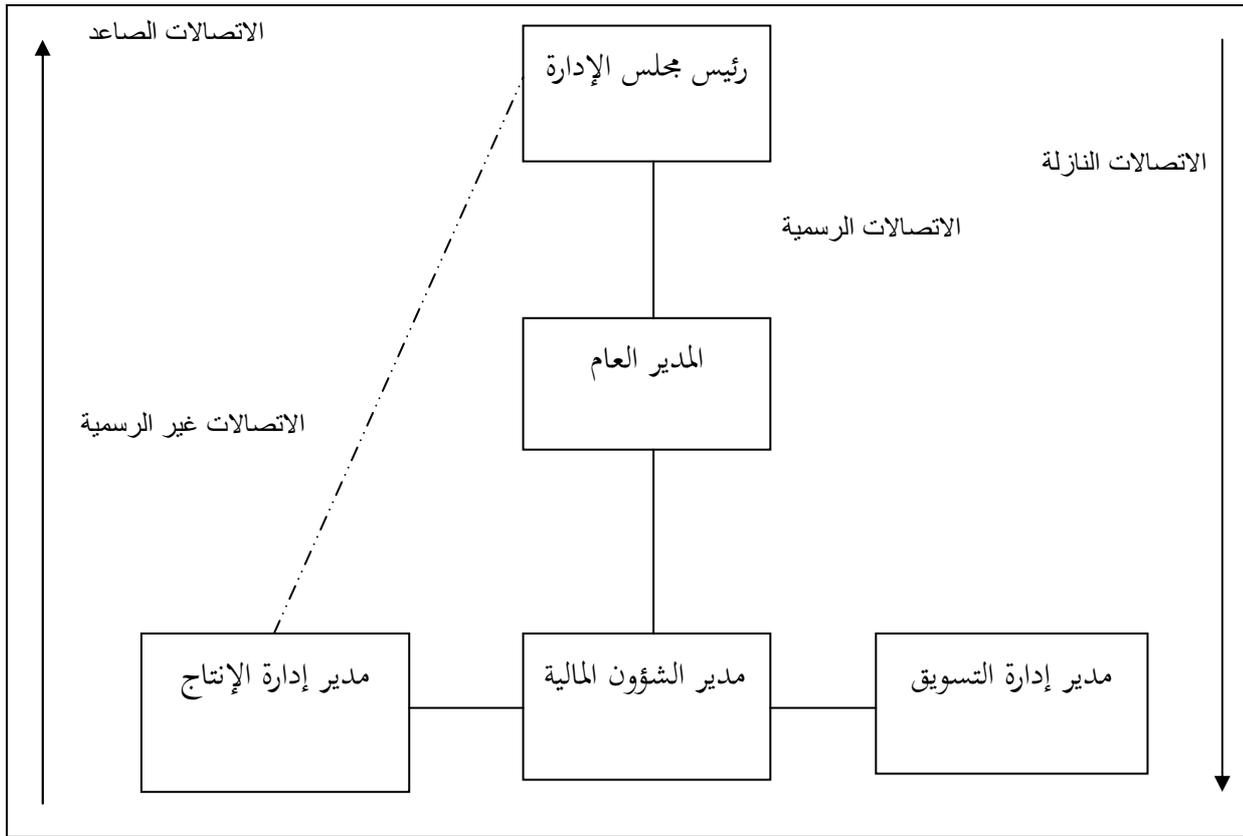
(1) حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص: 276، 277.

(2) محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995)، ص: 138.

- يستخدم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي.

- يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (03): يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنشأة<sup>(2)</sup>.



(1) محمد محمود مهدي: الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005)، ص: 95.

(2) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، بشرى بنت بدر المرسي غنام: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، (الرياض: مكتبة العبيكان ط2، 2005)، ص: 306.

## 2-2- وسائل الاتصال الداخلي

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

### 2-2-1- 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 هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة<sup>(1)</sup>.

ومن وسائل الاتصال المكتوبة نجد:

### 2-2-1-1- 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 لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها<sup>(2)</sup>.

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

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

## 2-1-2-2- لوحه الإعلانات

تعتبر لوحه الإعلانات من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحه التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في أخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل وكذلك إخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية والثقافية والإجازات والمعاشات ... إلخ<sup>(1)</sup>.

## 2-1-2-3- التقارير

وهي تحتوي على معلومات 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.

## 2-1-2-4- المذكرات

وهي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور<sup>(2)</sup>.

## 2-1-2-5- 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<sup>(3)</sup>.

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، 1999) ص:161.

(2) أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد غنفي: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، (القاهرة: مكتبة عين الشمس ط10، 2003)، ص ص: 144، 145.

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

## 2-2-1-6- نشرة الموظفين

هي نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة والملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين ويمكن توزيعها إما عن طريق المشرفين أو عن طريق تعليقات في لوحة الإعلانات<sup>(1)</sup>.

## 2-2-1-7- الفاكس

هي عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال الصور والأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونياً 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 تصدر أكثر من طبعة وأكثر من مكان في العالم، فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكياً أو لا سلكياً في غضون دقائق<sup>(2)</sup>.

## 2-2-2- وسائل الاتصال الشفوية

تمتاز الاتصالات الشفوية عموماً بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من ناحية، وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر<sup>(3)</sup>.

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

(1) عبد العفو يونس: تنظيم وإدارة الأعمال: (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، د س)، ص: 386.

(2) جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم النظرية - القضايا، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2013)، ص: 180.

(3) محمد قاسم القريوقي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، (عمان: دار وائل، ط2، 2006)، ص: 301.

## 2-2-2-1- الهاتف

يعتبر الهاتف من أكثر وسائل الاتصال الآلية شيوعاً واستعمالاً، لسهولة استخدامه وسرعته في نقل الأفكار إلى الشخص الآخر وبتكلفة نسبياً 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 إنجاز جميع الأعمال عن طريق التواصل في أي وقت وفي أي مكان<sup>(1)</sup>.

## 2-2-2-2- الاجتماعات

تستخدم الاجتماعات كوسيلة اتصال بين رؤساء الإدارة وبين العاملين من خلال تقديم لقاءات بينهم للنقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث، قصد الوصول إلى حلول وقرارات بشأنها. وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عدد نسبياً، وقد تكون خاصة تجمع عدد قليل من العمال مع رؤسائهم<sup>(2)</sup>.

## 2-2-2-3- 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 يحاول كل منهما أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر.

(1) فاطمة مرّوة: الاتصالات المهنية، (بيروت: دار النهضة العربية، 2004)، ص: 25.

(2) فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011)، ص: 263.

## 2-2-2-4- 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<sup>(1)</sup>.

## 2-2-2-5- المؤتمرات

المؤتمر وسيلة اتصال تسعى إلى بناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة يتم فيه الطرح والتبادل الفكري، بقصد التوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات<sup>(2)</sup>.

## 2-2-3- وسائل الاتصال الإلكترونية

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الإنترنت أو الأنترنت فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية ونرى أنه غالباً ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء<sup>(3)</sup>.

## 2-2-3-1- البريد الإلكتروني

يقصد بالبريد الإلكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحاسبات الآلية، وذلك من حساب إلى آخر بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلم الرسالة، ويحقق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات

<sup>(1)</sup> سلمان بكر بن كران: الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2015)، ص:ص: 60-62.

<sup>(2)</sup> محمود يوسف: العلاقات في المجال التطبيقي، (القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، ط2، 2012)، ص:ص: 147.

<sup>(3)</sup> شعبان فرح: الاتصالات الإدارية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، ص:ص: 168.

المعاصرة العديد من المزايا أهمها التوفير في تكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي وماكينات التصوير العادية<sup>(1)</sup>.

## 2-2-3-2- الإنترنت

يعتبر الحاسب الآلي وسيلة مهمة لتفعيل ممارسة الاتصال العالمي وخاصة بواسطة شبكة الانترنت والإمكانات الهائلة التي تتيحها المعلوماتية بعدم المزاوجة بينها وبين وسائل الإعلام السمعية البصرية والاتصالات السلكية واللاسلكية عن بعد<sup>(2)</sup>.

## 2-3- شبكات الاتصال الداخلي:

تحتل شبكات الاتصال، بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها، مثل شبكة الاتصال المباشر، والاتصال بمساعدة واحد للرئيس، وشبكة اتصال ومساعدين اثنين للرئيس، أو شبكة الاتصال شبه الكاملة أو الكاملة وغيرها.

ويمكن تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كمية ونوعية الآراء والأفكار والمفاهيم عبر مختلف أنواع الشبكات المختلفة فيما يلي:

- الإنسان والقوى البشرية التي تتعامل مع هذه المعلومات.
- الأجهزة والمعدات والآلات المستخدمة في شبكات الاتصال المختلفة.
- المواد الأولية (الخام) أو أية مواد تحتاجها شبكة الاتصال.
- الأموال أو الاستثمارات المخصصة لتمويل تلك الشبكات.

<sup>(1)</sup> فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013)، ص: 213.

<sup>(2)</sup> فضيل دليو: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، (الجزائر: د. د. ن، 2003)، ص: 120.

- الرسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات.
- الطرق أو الوسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات.
- وتعنى وسائل القياس أو التقييم للنتائج المتوخاة من هذه الشبكات وفعالية تحقيقها للأهداف المتوخاة.

ومن أكثر شبكات الاتصال الداخلي في إطار المنظمات العامة ما يأتي<sup>(1)</sup>:

### 2-3-1- الشبكة المركزية

تتألف الشبكة المركزية من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة. ويتم التحكم في عمليات الاتصال في هذا النوع من الشبكات عن طريق المركز، بمعنى آخر يتمثل المركز كنقط اتصال مركزية تستفيد منها الفروع أو الأطراف المشتركة، ويحدد هذا النوع من الشبكات فرصة الاتصال بين الأطراف أو الفروع فيما بينها مباشرة دون اتصال مع المركز<sup>(2)</sup>.

وتوجد ثلاثة أنواع من شبكة الاتصال المركزية هي: شكل العجلة، حرف y وشكل السلسلة.

### 2-3-1-1- شكل العجلة

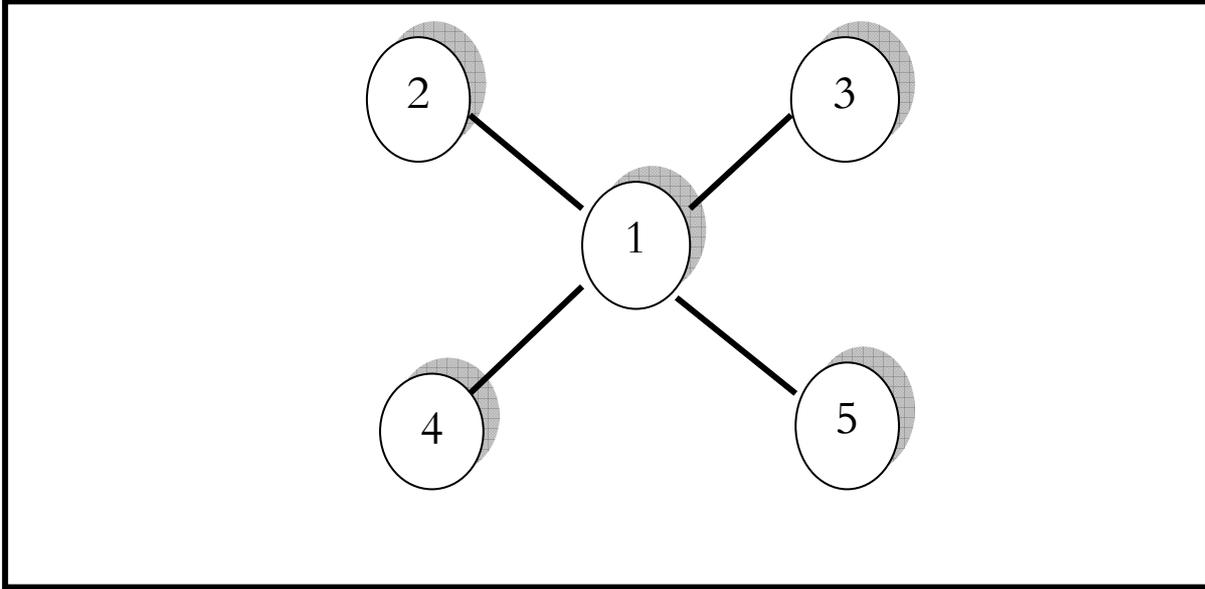
في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، ويعد التعامل مع مجموعة من المشكلات برز الشخص الجالس في المركز بغض النظر عن مواصفاته الشخصية كقائد للمجموعة أو صانع القرارات فيها، وذلك لأنه يستطيع الحصول على المعلومات ويكون مصدر لها في أغلب الأحيان، ولأنه يشغل حلقة اتصال هامة فيصبح هو مدير المجموعة<sup>(3)</sup>.

(1) خضير كاظم محمود: موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص ص: 361، 362.

(2) ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999)، ص: 76.

(3) محمود يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية، (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010)، ص: 86.

الشكل رقم (04): يوضح شكل العجلة<sup>(1)</sup>.



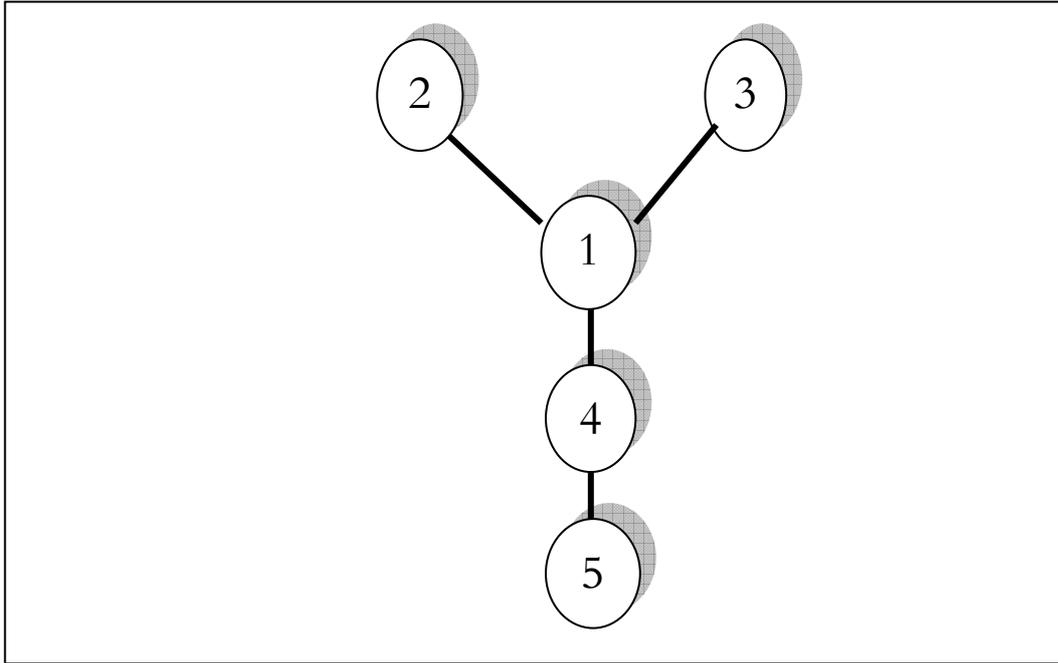
### 2-1-3-2- شكل الواي

وتعتبر شبكة الواي هذه أقل مركزية من العجلة فهناك شخصيات يتميزون عن بقية أفراد الشبكة بحكم موقعهم فيها، والذي يتيح لهم قدرة كبيرة على الاتصال بأكثر من فرد في وقت واحد والتحكم في توجيه الرسائل<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006)، ص: 502.

<sup>(2)</sup> محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص: 52.

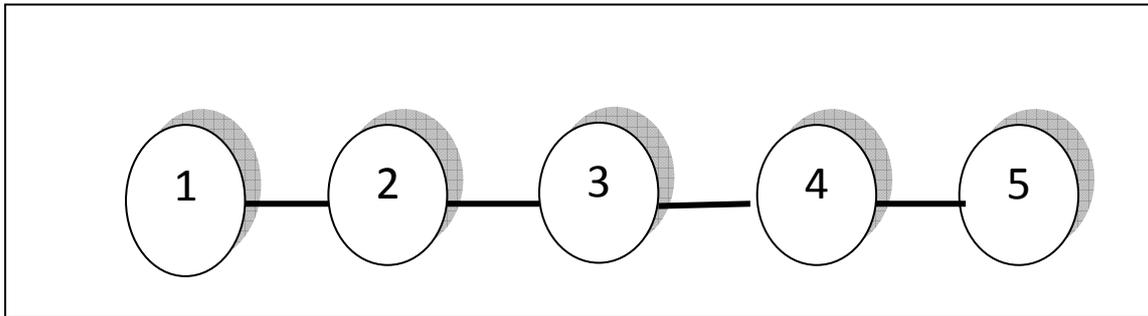
الشكل رقم (05): يوضح شكل حرف Y<sup>(1)</sup>.



### 2-3-1-3-2 شكل السلسلة

ويتفوق هذا النمط عن شبكات الاتصال على نمط السلسلة حيث أن الممر يتم إغلاقه، بمعنى أن كل منها يمتلك الفرصة للاتصال بفردين آخرين وهو ما يزيد مساحة الاتصال المتبادلة<sup>(2)</sup>.

الشكل رقم(06): يوضح شكل السلسلة<sup>(3)</sup>.



<sup>(1)</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور العالي: مرجع سابق، ص: 502.

<sup>(2)</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص: 519.

<sup>(3)</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور العالي: مرجع سابق، ص: 502.

## 2-3-2- شبكة الاتصالات اللامركزية

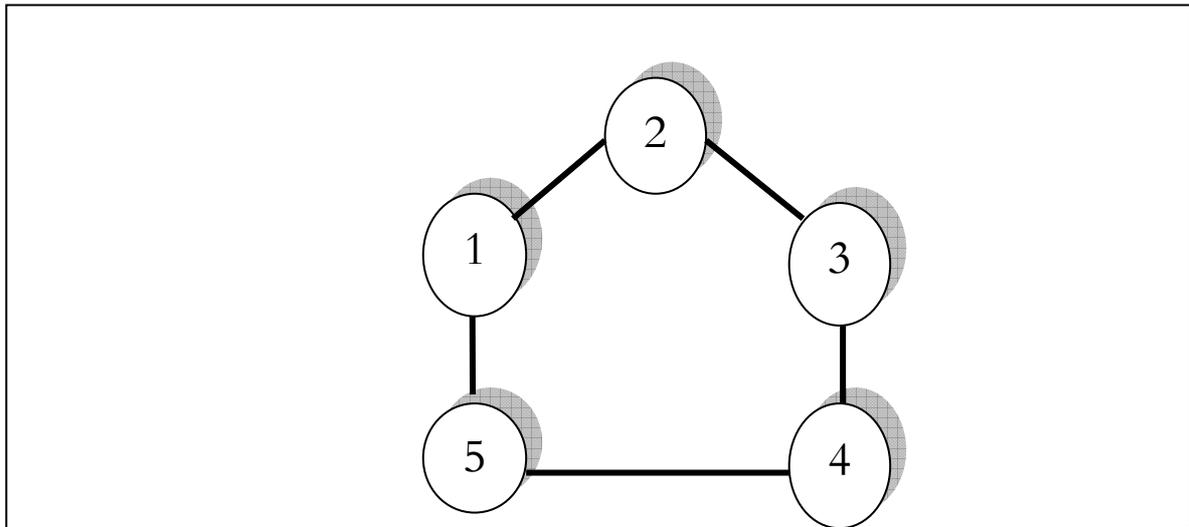
في هذا النمط من الاتصال يكون الأعضاء فريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات. كما يستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ... الخ<sup>(1)</sup>.

ويوجد نوعان من شبكة الاتصال اللامركزية هما: شكل الدائرة وشكل الكامل المتشابك.

### 2-3-2-1 شكل الدائرة

هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة<sup>(2)</sup>.

الشكل رقم (07): يوضح شكل الدائرة<sup>(3)</sup>.



<sup>(1)</sup> بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص: 109.

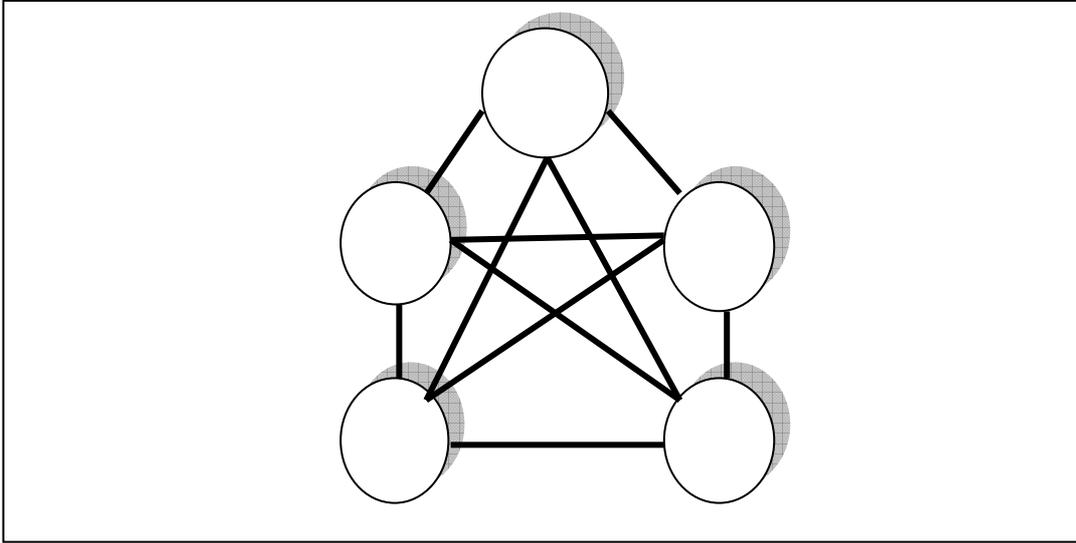
<sup>(2)</sup> ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، (عمان: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، ص: 23.

<sup>(3)</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 502.

## 2-2-3-2- الشكل الكامل المتشابك

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (08): يبين الشكل الكامل المتشابك<sup>(2)</sup>.



<sup>(1)</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، (عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009)

ص: 336.

<sup>(2)</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 502.

<sup>(3)</sup> المرجع نفسه، ص 502.

## 2-4-4- العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال الداخلي للمؤسسة:

تأخذ الاتصالات التي تتم في إطار المؤسسات أشكالاً متنوعة وأنماطاً مختلفة ويرجع اختلاف هذه الأشكال والأنماط إلى مجموعة من العوامل منها:

### 2-4-4-1- حجم المؤسسة

يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها. فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، وكلما كان حجم المؤسسة كبيراً أدى ذلك إلى تعدد المستويات والوحدات الإدارية ويؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال وتشابك قنواتها العديدة، وهذا يتطلب نظاماً دقيقاً للاتصال لتحقيق المنظمة أهدافها. أما المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم تتميز عملية الاتصال بالبساطة والمباشرة بين أطراف الاتصال كما أن تشعب فروع المنظمة تؤثر على الاتصالات بها وخاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة حيث يخلق هذا الوضع صعوبات في الاتصالات، إذ أن ذلك يؤدي إلى طول خطوط الاتصال الأمر الذي يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها، أو عدم مطابقتها لما هو مقصود أصلاً، كما تشكل صعوبة أمام القادة الإداريين للمنظمة في الحصول على المعلومات الدقيقة المتكاملة عن موضوع من الموضوعات من الفروع البعيدة عن المركز الرئيسي، مما يصعب من جدوى فعالية الاتصال<sup>(1)</sup>.

### 2-4-4-2- طبيعة العمل

تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات فالأعمال أو الأنشطة

(1) محمد بھجت جاد الله كاشك: المنظمات وأسس إدارتها، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999)، ص: 275.

المتشابكة أو المترابطة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير الرسمية بشكل واضح<sup>(1)</sup>.

### 2-4-3- نوعية الرؤساء واتجاهاتهم نحو العمل

فاتجاهات الرئيس نحو العاملين ومباشرة سلطاته ومسؤولياته، تحدد نمط العمل في المنظمة فالرئيس الذي تملكه النزعة التسلطية في الإدارة قلما يقبل المشاركة في الرأي والاستماع إلى الآخرين، وهذا يؤثر على عملية الاتصال، وقد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها كما يجب أن تكون<sup>(2)</sup>.

ثالثاً: مهارات ومقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه

### 3-1- مهارات الاتصال الداخلي

مما لا شك فيه أن مهارات الاتصال تلعب دوراً رئيسياً بالنسبة لكل من المرسل لخطة الاتصال عند إعطاء الرسالة بالطرق المختلفة وكذلك بالنسبة للمستقبل عند استقباله للرسالة وتتنوع مهارات الاتصال وفق نوع الاتصال من حيث كونه اتصال شفهي أو غير شفهي أو تصريفي<sup>(3)</sup>.

### 3-1-1- مهارات الحديث

وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية وبين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

(1) محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص: 276.

(2) سهيل عبيدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2007)، ص: 122.

(3) سيد عليوة: مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، (المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، دس)، ص: 10.

**3-1-2- مهارات الكتابة**

وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

**3-1-3- مهارة القراءة**

وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ<sup>(1)</sup>.

**3-1-4- مهارات الإنصات**

هناك فرق بين الاستماع والإنصات من حيث أن الاستماع يكون بعدم تفرغ وبدون تركيز، أما الإنصات فهو يتضمن الاستماع بتفرغ وتركيز وانشغال حواس الإنسان. إن الإنصات الجيد يبدأ واضحاً على ملامح الشخص المنصت، مما يشجع المرسل على مواصلة كلامه ويعطيه حرية أكبر في الاسترسال بمحدثه وإبداء وجهة نظره، مما يشجع المتحدث كذلك على مواصلة الحديث وإثارة المنصت للأسئلة والاستفسارات وقت الحاجة إلى تفسير بعض الأمور الغامضة.

**3-1-5- مهارات التفكير**

تختلف مهارات الأفراد في التفكير باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم وطريقة ترتيب المعلومات في داخلهم. ويترتب على ذلك اختلاف الأفراد في تقديمهم لأمر ووزنهم لها. فهناك من يقيم الأمور على أساس واقعية وسليمة وهناك من يقيمها بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق، فالقدرة على التفكير السليم بالشكل الصحيح تؤدي إلى نتائج أفضل في عملية الإنصات<sup>(2)</sup>.

(1) بلال خلف السكرانة: القيادة الإدارية الفعالة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010)، ص: 393..

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

## 3-1-6- مهارة التقييم

فتقييم القائد لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحضير، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه، فالقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه.

## 3-1-7- مهارة الاستجابة

وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه...، فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصال له أهمية كبيرة. فعلى القائد أن يعتمد الفرصة لنقل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات مراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات<sup>(1)</sup>.

## 4-2- مقومات الاتصال الداخلي

تحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم. ومن أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي: الإصغاء، السؤال والمناقشة، التقييم والاستجابة.

## 4-2-1- الإصغاء

وهي من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

(1) سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص: 119.

## 4-2-2- الشرح

ويتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها لأن الرسالة الصعبة قد لا تفهم، وإن فهمت فإن ذلك يكون بعد الكثير من الوقت والجهد، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، وأن يحرص أن يكون مضمون الاتصال واضحاً في ذهنه قبل أن يتصل، وأن يبدأ في تنظيم أفكاره، وتوضيح المفهوم لنفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة<sup>(1)</sup>.

## 4-2-3- السؤال والمناقشة

ويقصد به سؤال المدير نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وأن يعطي الفرصة لمن يعملون معه في أن يسألوا وأن يتشجعوا على المبادرة بأن ينزع الخوف من نفوسهم بسبب النقد.

## 4-2-4- التقييم

ويقصد به التعرف على أوجه القوة والضعف من خلال المعلومات المزيدة من العاملين معه ومعالجه أوجه الضعف.

## 4-2-5- الاستجابة

ويقصد بها ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في اتصالاته من أوجه سلوكه<sup>(2)</sup>.

## 3-3- معوقات الاتصال الداخلي

تعتبر عملية الاتصال الداخلية ضرورية وهامة في المنظمات، ولكنها لا تحظ بالعناية الكافية

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006)، ص: 403-405.

(2) أماني عبد الفتاح علي: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2012)، ص: 50.

والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة، ونادرا ما نجد في منظمة ما نظاما خاصا بعملية الاتصال بدون مشكلات أو عوائق<sup>(1)</sup>.

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

### 3-3-1- العوائق التنظيمية

وتكون ناجمة عن:

- مشاكل في الهيكل التنظيمي، تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي.
- مشاكل التخصص الوظيفي والتي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة.
- مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة 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<sup>(2)</sup>.

### 3-3-2- 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 وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك

<sup>(1)</sup> أحمد عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة، (الرياض: مكتبة العبيكان 2005)، ص: 207.

<sup>(2)</sup> صلاح عبد القادر النعيسى: الإدارة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص ص: 210، 211.

الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتاحة بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فعالية الاتصال<sup>(1)</sup>.

### 3-3-3- معوقات تقنية

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة إلا أن المعوقات التقنية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة، أو نقص في الخطط والسياسات، فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالبنفس البشرية<sup>(2)</sup>.

### 3-4- طرق تحسين الاتصال الداخلي.

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية و الحداثة.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة<sup>(3)</sup>.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص: 178، 179.

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

(3) رضوان بلخيري: مرجع سابق: ص 121.

## خلاصة الفصل

لقد ساعد تطور مفهوم الاتصال في المؤسسة إلى إعطاء دفعة قوية للمؤسسات الاقتصادية خاصة ولوج سوق المنافسة من بابها العريض، حيث أصبح ينظر إلى عملية الاتصال بالمؤسسة على أنه أكثر من مجرد إيصال الأوامر وتلقي البيانات الخاصة بمتابعة ومراجعة تنفيذ الأعمال، على أنه وسيلة هامة لتحسين وتطوير أداء العمال.

# الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده ومعوقاته وإجراءات

تحسينه.

ثالثاً: قياس وتقييم أداء العاملين.

خلاصة الفصل.

## تمهيد

يعد الأداء عنصر جوهري وهام للمنظمات بشكل عام، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، لذلك وجب عليها إغارة أهمية كبيرة لفلسفتها الخاصة بالأداء وقياسه، وخاصة الأداء الوظيفي للعاملين بها باعتبارهم أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة، إذ يعد الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلا على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية وضع الأداء الوظيفي للعاملين تحت مجهر التقييم بصفة منتظمة للتأكيد من أنهم يؤدون مهامهم بشكل جيد، كما ينبغي على المنظمة أن تعمل على تحسين أداء عاملها من خلال تدريبها وتأهيلها.

وسنحاول في هذا الفصل مناقشة متغير الأداء الوظيفي وأهم العناصر المرتبطة به وعملية تقييم

الأداء.

## أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

## 1-1- أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد 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 إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها<sup>(1)</sup>.

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 الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء<sup>(2)</sup>.

## 1-2- خصائص الأداء الوظيفي

"الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين"

هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

1- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...).

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

(2) وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالي: أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009) ص: 40.

- 2- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدفا فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- 3- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- 4- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- 5- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
- 6- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها<sup>(1)</sup>.

### 1-3-3- عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

#### 1-3-3-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والذهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

#### 1-3-3-2- نوعية العمل

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

<sup>(1)</sup> إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، ( الجزائر: دار البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013)، ص: 140.

### 1-3-3- كمية العمل المنجز

أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

### 1-3-4- المثابرة والثوق

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتهم المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله<sup>(1)</sup>.

### 1-4- 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 والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد".

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

### 1-4-1- الجهد

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

<sup>(1)</sup> مروة شايب الدرغ: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - 2015، ص: 50.

## 1-4-2- القدرات

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

## 1-4-3- إدراك الدور

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

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور.}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين<sup>(1)</sup>. وهناك من الباحثين من يرى بأن محددات الأداء الوظيفي تتجلى في:

- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء العمل، فهذا الجهد في الواقع يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وتعني تصورات وانطباعاته في السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

<sup>(1)</sup> رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعة، 2003)، ص: 210.

ويمكننا صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وقدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيها بينها لتحديد الأداء<sup>(1)</sup>.

ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده ومعوقاته وإجراءات تحسينه

## 2-1-1- أنواع الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي مجموعة من الأنواع نوجزها في الآتي:

### 2-1-1-1- الأداء المعياري

هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقا لمتغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة.

### 2-1-1-2- الأداء الفعلي

يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة 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 مسبقا وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينهما، في حيث أن جانبا قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بانجازات فعلية.

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، ( القاهرة: دار المعرفة الجديدة، د.س): ص ص : 38,39.

### 2-1-3- الأداء الفردي

هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظرا لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة<sup>(1)</sup>.

### 2-1-4- الأداء الجماعي

هو مجموع النتائج المتحصل عليه من طرق مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض، وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع فان الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل يتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الغيابات بكل أنواعها.
- انضباط الفرد في سلوكياته.
- الساعات الفعلية في العمل<sup>(2)</sup>.

### 2-2- أبعاد الأداء الوظيفي

تعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.
- كمية الجهد.

<sup>(1)</sup> سهيلة عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، ( عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص: 246.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص: 246.

## ● نمط الأداء.

## 2-2-1- كمية الجهد المبذول

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

## 2-2-2- الجهد المبذول

نعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج الواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

## 2-2-3- نمط الأداء

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>(1)</sup>.

ويركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

(1) محمد سعيد أنو سلطان: السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003)، ص: 220.

## - 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 يعني أنه 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 دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة الوعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي<sup>(1)</sup>.

## - البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بنجاحات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبى لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات... الخ<sup>(2)</sup>.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة أو تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص: 108.

(2) المرجع نفسه، ص: 108

### 2-3- معايير الأداء الوظيفي

تعرف هذه المعايير بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى انجاز 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:

#### 2-3-1- معايير إنسانية

وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة الأخرى.

وبهذا يمكن القول إن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياساً هاماً ومؤشراً لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية<sup>(1)</sup>.

#### 2-3-2- معايير شخصية

هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت، بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية أو اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة<sup>(2)</sup>.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة للنشر، 2002)، ص: 90.

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

## 2-3-3- معايير مهنية

تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية، بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة.

## 2-3-4- 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.

## 2-3-5- معايير نوعية

تعني 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<sup>(1)</sup>.

وهناك أيضا خمسة معايير هي : التوافق الاستراتيجي، الصلاحية، الاعتمادية، القبول، التحديد أو التمييز وفيما يلي شرح مبسط لهذه المعايير:

(1) فاطمة بوحديش: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014، ص: 67.

### – التوافق الإستراتيجي: Strategic Congruence

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الإستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة. ويؤكد التوافق الإستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

### – الصلاحية: Validaty

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيبا أو فاسدا، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان.

### – الاعتمادية: Reliability

وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين Interrater Reliability والتي 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 من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريب منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ( عمان: دار الفكر، 2011)، ص: 223.

**– القبول: Acceptability**

ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها والمقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

**– التحديد: Specificity**

ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء<sup>(1)</sup>.

كل هذه المعايير السالفة الذكر تشكل في مجملها معايير الأداء وهي أساسية خاصة إذا ما تكاملت وتفاعلت فيما بينها ليكون أداء الفرد في مستوى جيد.

**2-4- معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه****2-4-1- معوقات الأداء الوظيفي**

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة والمكاملة لأداء جهد وبدل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، ولكن غالبا ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب ودون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والتي نوجزها فيما يلي:

<sup>(1)</sup> المرجع نفسه، ص: 224.

#### 2-1-4-1-1- الظروف الفيزيائية للعمل

وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل ويغنيه عن أداء عمله بشكل سريع وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائه (1).

#### 2-1-4-2- عدم وضوح السياسات والمهام

وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم (2).

#### 2-1-4-3- التغيب:

هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية، ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي أو اجتماعي وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة، وللحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العمل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها (3).

#### 2-1-4-4- حوادث العمل:

وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الإعطاب، قِدم بعض الآلات ومنها ما هو في

(1) يوسف حجي الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، (عمان: مؤسسة الوراق، 2006)، ص: 211.

(2) رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، مرجع سابق، ص: 211.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 488.

إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب)، بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم<sup>(1)</sup>.

#### 2-4-2- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

إن أي مؤسسة ناضجة لها طرق وإجراءات تنتهجها قصد تحسين أداء أفرادها والتمكن لذلك من تحقيق أهدافها المرجوة، وغاية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال الدراسة المعمقة والشاملة والعوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة في تدعيم العوامل التي تؤثر فيه بالإيجاب والتقليل من تلك التي تؤثر عليه سلباً، وقد حدد "هاينز" ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي كالتالي:

#### 2-4-2-1- تحسين العامل

هذه العملية لا تكون إلا بعد التأكد من أن العامل في حاجة إلى تغيير في أدائه خاصة في السلوكات السلبية المرتبطة به، وهذا بعد التحليل الكامل لأداء العامل، وتوجد عدة وسائل لأحداث تحسين في أداء العامل نذكر منها ثلاثة أساليب هي:

#### - الوسيلة الأولى:

وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً هو اتخاذ الاتجاه الإيجابي عن العامل ونواحي النقص، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه لا يمكن تغطية جميع نواحي القصور لدى العامل وذلك من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية في أداء العامل وتصحيح وتعديل الجوانب السلبية ومحاولة الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتنميتها.

#### - الوسيلة الثانية:

وتتمثل في العمل على تحقيق التوازن والانسجام بين ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز من خلال اهتماماته وكذلك العمل الذي يؤدي داخل المؤسسة، فوجود العلاقة السلبية بين الرغبة والأداء

<sup>(1)</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 489.

تؤدي إلى احتمال الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بالأعمال التي يرغبون في القيام بها ويهتمون بها<sup>(1)</sup>.

#### - الوسيلة الثالثة:

وتتمثل في الربط بين الأهداف الشخصية وما يحملها الفرد العامل من اتجاهات وأهدافه التي يرغب في تحقيقها، من خلال التوضيح للعمال أو التحسينات التي ستكون على أداؤهم هي التي تساهم في تحقيق ما يرغب العامل في تحسينه.

#### 2-2-4-2- تحسين الوظيفة

إن محتويات الوظيفة لها تأثير كبير على الموظف فإذا كانت المهام المرتبطة بالوظيفة مملة أو تفوق مهارات الموظف أو على مهام لا تناسبه تساهم في تدني مستوى أدائه أو العكس صحيح، ومن وسائل تحسن الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان، وتوفير الطرق الملائمة لهم المساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

#### 2-3-4-2 تحسين بيئة العمل

للبيئة دورها الذي لا يمكن إخفاؤه أو إنكاره في العمل على تحسين أداء الفرد العامل، فالموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة قد يعطي فرصاً للتغيير تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة<sup>(2)</sup>.

(1) سالم بن بركة براق القايدي: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، الفلسفة في العلوم الأمنية جامعة نايف العربية، السعودية، 2008، ص: 90-93.

(2) سالم بن بركة براق القايدي، مرجع سابق، ص: 93-90.

## ثالثاً: قياس وتقييم أداء العاملين

## 3-1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي

المقصود بتقييم الأداء الوظيفي: "قياس كفاية الفرد العامل، والوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمته في انجاز الأعمال التي توكل إليه، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وكيفية تعامله مع زملائه ومرؤوسيه"<sup>(1)</sup>.

ويعرف بأنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي مجالات وهذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد/ أو جهوده/ أو سلوكه"<sup>(2)</sup>.

ويرى "هودجيتس": "أن تقييم الأداء يشمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل".

ويعرف آخرون تقييم الأداء بأنه: "عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل"<sup>(3)</sup>.

ويعرف أيضاً تقييم الأداء: "هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى"<sup>(4)</sup>.

(1) منصور صالح الصائبي: الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية، (السعودية: معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، العدد 19، ديسمبر، 1997)، ص: 113.

(2) سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2004)، ص: 377.

(3) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013)، ص ص: 169، 170.

(4) عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، د.س)، ص: 13.

## 3-2-1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لاغنى عنها لأية منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم الترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، فالعاملون عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لا بد للتنظيم من التثبيت من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم، وتعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء<sup>(1)</sup>.

وتكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات وقرارات إدارة المنظمة وتأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء ومنها:

- تخطيط الموارد البشرية، فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة.

- إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا أو دليلا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة مما يساعد على التحديد المستمر للهيكلة التنظيمي في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوة العاملة.

- اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وإنهاء الخدمات ووضع العلاوات والمكافآت التشجيعية والحوافز.

- الحكم على مدى فاعلية الاختيار، فقرار اختيار فرد وتعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار<sup>(2)</sup>.

(1) محمد قاسم القريوي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ( عمان: دار وائل للنشر، 2010)، ص: 187.

(2) محمد جمال الكفاني: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ( القاهرة: الدار الثقافية للنشر، 2007)، ص: 229.

- تعديل سلوك واتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة، ففتح له تعديل سلوكه واتجاهاته أو الإبقاء على السلوك الفعال.

- يؤدي تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية وعادلة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة فشعور العاملين بموضوعية التقييم وعدالته يساهم في رفع معنوياتهم مما يحفزهم في أداء عملهم بكفاءة.

- منظومة تقييم الأداء تؤدي إلى إشعار العاملين بالمسؤولية، فإدراك العاملين بأن نتائج أعمالهم وسلوكهم سيكون موضوع تقييم رؤسائهم فإنهم يبذلون قصار جهدهم حتى لا يقعون تحت طائلة الجزاء<sup>(1)</sup>.

### 3-2-2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات هي كالآتي:

#### 3-2-2-1- على مستوى المنظمة

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.

ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.

ج- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

#### 3-2-2-2- على مستوى المديرين

أ- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

<sup>(1)</sup> محمد جمال الكفافي، مرجع سابق ص: 230.

ب- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

### 3-2-2-3- على مستوى الفرد العامل

أ- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

ب- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار<sup>(1)</sup>.

### 3-3-1- عناصر تقييم الأداء الوظيفي

لكل مؤسسة نظام تقييم خاص بها، وإذ نظرنا من الناحية السائدة أو المفضلة فإن لكل مؤسسة نظام، لكن بعض المؤسسات نجدها تعتمد أكثر من نظام لسبب أو لآخر سواء بسبب كبر حجمها أو لسبب آخر، أما بالنسبة للعناصر التي يتضمنها نظام التقييم الجيد للأداء فيتمثل في:

### 3-3-1-1- وضع أغراض التقييم

هذه هي أول قضية يعتمد عليها لتقييم الأداء وتعني الأهداف التي تستخدم فيها نتائج هذا التقييم وهي تشمل أسباب وتؤثر في تفاصيله الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أنه داخل المنظمات ذات الممارسات الإدارية البسيطة تكون هذه الأغراض محدودة مجرد عملية روتينية، أما في المنظمات ذات الممارسات الناضجة فهي تتجاوز هذا لأغراض أخرى أهم منها كتحديد مبلغ الزيادة والعلاقات السنوية في ضوء نتائج التقييم إضافة إلى عمليات الترقية وغيرها<sup>(2)</sup>.

(1) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007)، ص: 209.

(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2005)، ص: 289.

## 3-3-1-2- العنصر التي يتم تقييمها:

بعد وضع أغراض التقييم تأتي الخطوة الموالية أو العنصر التالي، وهو تحديد عناصر التقييم، أي الأداء الذي يتم تقييمه ويكون هذا التحديد في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة، وتكون ذات صلة بها وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة، ومن بين هذه العناصر نذكر كمية ونوع الإنتاج كفاءة وحسن استخدام الموارد أو الأفراد أو الإلتلاف الذي سببه هذا الاستخدام، المواظبة والالتزام الاستعداد للتعليم وتطوير الذات، مدى وجود فترات عقلية.... وغيرها<sup>(1)</sup>.

## 3-3-1-3- معيار الأداء السليم من عناصر الأداء

يتضمن النظام الناضج معايير للأداء السليم، أي نوع من الأداء نعتبره أداء سليم وأي نوع نعتبره ضعيف، إذا كانت المواظبة معيار للأداء السليم وكان أساس تقييم الفرد هو المواظبة لا بد أن يعرف الجميع ما الذي تعتبره المنظمة سلوكا جيدا، فتحدد السلوكيات المرتبطة بها مثلا بأن المواظبة هي عدم تجاوز عدد الغيابات عددا معيناً تحده المنظمة وأن حسن التعامل هو العلاقات الطيبة مع الآخرين وعدم وجود نزاعات معهم هو تعبير على أن الشخص مواظب في عمله وملتزم<sup>(1)</sup>.

## 3-3-1-4- البيانات المستخدمة في تقييم الأداء

وهذه البيانات إما تكون موضوعية فهي بيانات للأداء الفعلي ويكون مصدرها هو الوثائق والسجلات، وإما تكون ذاتية وهي تعكس تقديرات ذاتية لشخص ما غالبا المقيّم يكون المدير المباشر ويمثل هذا النوع من البيانات إلى جانب البيانات الموضوعية وسيلة مهمة لتقييم أداء الفرد<sup>(2)</sup>.

(1) محمد مرعي مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مركز رضا للنشر، 1999)، ص: 30.

(2) أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، د.س)، ص: 97.

## 3-3-1-5- أساس التقييم

المرحلة أو الخطوة الموالية في وضع نظام التقييم هي تحديد الأساس الذي تم التقييم بناءا عليه ويمكن أن يكون التقييم نسبي مثلما يمكن أن يكون مطلق، بمعنى أن المنظمة ستقرر هل ستحكم على أداء الفرد في ضوء سلوكه هو بمعزل عن الآخرين، أو مقارنة معهم أي تقييم الفرد نسبة إلى غيره وهذا تقييم نسبي، مثلا تقييم الطالب نسبة إلى زملائه فتقول هذا الطالب جيد وطالب ضعيف بالنسبة لهم ومع أنه يمكن أن يكون ضعيف بالنسبة للزملاء وجيد إذا قيمناه بمفرده بغض النظر عن الزملاء، ويمكن أن يكون العكس طالب ضعيف لكنه جيد بالنسبة للزملاء الذين يكونون أضعف منه<sup>(1)</sup>.

## 3-3-1-6- أدوات تقييم الأداء

تعتبر الأدوات المستخدمة جزء هام ولا غنى عنه في نظام التقييم الجيد والناجح، وعند وضع نظام تقييم الأداء، وبعد أن تقرر المنظمة عناصر الأداء والبيانات وأسس التقييم تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تصميم هذه الأداة والتي تكون تقارير أو استمارات أو غيرها من الأدوات المستخدمة لغرض التقييم.

## 3-3-1-7- مواعيد التقييم

يجب أن يحدد نظام تقييم الأداء مواعيد إجراء هذا التقييم ويكون تحديد هذا الموعد في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم للإجراء، ويكون هناك موعد واحد على الأقل يكون ثابت لتنفيذ التقييم على مستوى المنظمة ككل.

## 3-3-1-8- الأطراف التي تجري عملية تقييم الأداء

إن المسؤول عن تقييم الأداء في غالب الأمر طرفين رئيسيين هما:

<sup>(1)</sup> سعاد نايف بزنوطي، مرجع سابق، ص: 393.

- الرؤساء والمدراء: وذلك عن طريق تسليم استمارات التقييم لكل واحد من العاملين لديه، وهذا ينطبق أيضا على المدراء أنفسهم فالذي يقيم المدير وهو مديره ورئيسه، وقد يقوم مجلس الإدارة بتقييم المدير التنفيذي الأعلى<sup>(1)</sup>.

- إدارة الموارد البشرية: وتقوم هي أيضا بتوزيع استمارات تقييم، إعطاء التعليمات لتنفيذها استلام الاستمارات بعدها وتحليل النتائج، ثم اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد في الأخير<sup>(2)</sup>.

### 3-3-1-9- إجراءات تنفيذ التقييم

في غالب الأحيان تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة وروتينية فيتم من خلال تقييم الموظف من قبل المدير بدون رأي للموظف، لكن المنظمات المتطورة حاليا أصبحت تشرط أن يناقش المدير تقيمه مع الموظف، فيكون التوقيع على هذا التقييم من الاثنين المدير والموظف.

### 3-3-1-10- تحليل النتائج واستخدامها

وهذه النتائج تحفظ في ملفات العاملين إذا كانت تنفذ المؤسسة التقييم كعملية شكلية بدون إجراءات أما إذا كان الغرض هو تحديد الاستحقاقات للترقية مثلا أو التدريب... الخ<sup>(3)</sup>.

(1) سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص: 394.

(2) محمد علي عبد الوهاب: إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز، ( القاهرة: دار النهضة، 2000)، ص: 50.

(3) المرجع نفسه، ص: 300.

الشكل رقم(09): يوضح نموذج لعناصر تقييم الأداء<sup>(1)</sup>.

<b>1- العمل والإنتاج: ويشمل:</b>	
أ- كم الإنتاج	ب- نوعية الإنتاج والأخطاء
ج- السرعة	د- الإلمام والإتقان
<b>2- المواظبة: وتشمل:</b>	
أ- الالتزام بالدوام و الأوقات الرسمية	ب- الغيابات المفاجئة
ج- طريقة التمتع بالإجازات المستحقة	
<b>3- التعاون والعلاقات: وتشمل:</b>	
أ- التعاون مع الزملاء	ب- العلاقات مع الرؤساء
ج- العلاقة مع الزبائن والجمهور	
<b>4- القدرات العقلية: وتشمل:</b>	
أ- الذكاء	ب- القدرة على التعلم وتطوير الذات
ج- القدرة على حل المشكلات	
د- القدرات الإبداعية	
<b>5- السمات الشخصية والاستعدادات النفسية: وتشمل:</b>	
أ- الجدية والحرص	ب- طريقة التصرف في المواقف الصعبة
ج- القدرة على التغيير	
د- الإستعداد لتحمل المسؤولية والتكيف	

<sup>(1)</sup> سعاد نايف بزنوطي، مرجع سابق، ص: 382.

## 3-4-2- طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة<sup>(1)</sup>.

ويمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كالآتي:

## 3-4-2-1- طرق القياس التقليدية

تتعدد طرق القياس التقليدية التي يمكن أن يلجأ إليها المدبرون عند تقويم أداء مرؤوسيههم، وتمتاز كل طريقة بمميزاتها وعيوبها وهذه الطرق هي: الترتيب، المقارنة الزوجية، وقائمة التقدير والتوزيع الإجمالي.

## 3-4-2-1-1- طريقة الترتيب: Ranking

يُكوّن المدير فكرة عامة عن أفرادهِ، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، بحيث يظهر من يحتل المرتبة الأولى، ثم المراتب التي تليها، وهكذا حتى نصل إلى الأخير.

مثال: في قسم (س) كان عدد العاملين (5) وهم إبراهيم سعيد، وحازم وإمام وإسلام الشاطر وعصام الحضري، ومحمد الخطيب.

وطلب من رئيس القسم ترتيب هؤلاء الأفراد وفقاً للكفاءة الأدائية بصفة عامة، وقد قام رئيس القسم بالترتيب الآتي:

1- إسلام الشاطر.

2- محمود الخطيب.

3- حازم إمام.

<sup>(1)</sup> بسيوني محمد البرادعي: مهارات تخطيط الموارد البشرية ( دليل علمي )، (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2005)، ص: 32.

4- عصام الحضري.

5- إبراهيم السعيد.

يتضح من الترتيب السابق أن أفضل فرد في المجموعة كان إسلام الشاطر وجاء إبراهيم سعيد في آخر المجموعة<sup>(1)</sup>.

● تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد، حيث يستطيع المدير ترتيبهم.

- وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة

● ولكنها تفتقد الموضوعية، ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد تماما على الحكم الشخصي كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأفراد.

### 3-4-2-1-2- طريقة المقارنة الزوجية: Paired Comparison

يكون المدير ثنائيات من مجموعة مرؤوسين، ثم يختار واحد من كل ثنائي، وأخيرا يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد ويترتب أفراد مجموعته وفقا لذلك<sup>(2)</sup>.

(1) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، بدون سنة)، ص: 270.

(2) محمد حافظ الحجازي، مرجع سابق، ص: 271.

جدول رقم (01): يوضح طريقة المقارنة الزوجية<sup>(1)</sup>.

اسم الموظف ورقمه	2	3	4	5	6
1- أيمن عبد العزيز	1	1	4	5	6
2- إسلام علي رمضان	-	3	4	2	6
3- هديل عبد الغني	-	-	4	3	6
4- أنس مالك محمود	-	-	-	4	6
5- كرم محمد السالم	-	-	-	-	6
6- مأمون سعيد سليمان	-	-	-	-	-

وطريقة الحصول على الثنائية تتم وفقا لقانون التوافق الآتي: <sup>(2)</sup>.

$$\frac{n(n-1)}{2} \text{ حيث تمثل (ن) عدد أفراد المجموعة.}$$

$$15 = \frac{(1-6)6}{2} \text{ مقارنة}$$

وكما يبدو فإن مأمون تم اختياره خمس مرات كأفضل موظف في حالة المقارنات الزوجية، ورغم احتمالية تأثير الهالة وتأثير آخر وصعوبة إن لم يكن استحالة تطبيقها في الأعداد الكبيرة، لأن هذه الطريقة من جهة أخرى تتغلب على حالات التساهل واللين وأخطاء النزعة المركزية<sup>(3)</sup>.

## 3-4-2-3- قائمة التقدير : Grophi Cheting Scale

وفق هذه الطريقة تتحدد درجات معينة للعناصر المعيارية، وتحدد درجات لكل عنصر، وبعد جمع

الدرجات لكل العناصر، يكون حاصل الجمع هو مستوى الفرد.

<sup>(1)</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص: 271.

<sup>(2)</sup> مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ( عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009)، ص: 251.

<sup>(3)</sup> المرجع نفسه، ص: 252.

لقد تضمن القائمة العناصر المعيارية التقويمية، وحددت لها الأوزان الكمية ثم حددت الأوزان للتقديرات: ممتاز / جيد / مقبول / ضعيف، وعند تجميع الدرجات التي تحصل عليها كل فرد من أفراد المجموعة، تتضح معالم التقدير الذي تحصل عليها، ومن ثم يحدد له التقدير المناسب. كما يوجد في نهاية القائمة (رأي الرئيس، ثم توقيعه، ثم الاعتماد).

ويمكن إيضاح ذلك في الشكل الآتي.

الشكل رقم (10): يوضح طريقة قائمة التقدير<sup>(1)</sup>.

المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي ( نموذج رقم 5 موارد بشرية) السيوف – الإسكندرية							
تقدير أداء عام.....							
الاسم.....							
القسم.....							
م	المعايير	الوزن	المستوى				
			ممتاز 20	جيد 15	مقبول 10	ضعيف 5	الدرجة
1	يؤدي العمل بالشكل المطلوب	20					
2	يؤدي عمله بالدقة المطلوبة	20					
3	يفهم الحقائق الخاصة بالعمل بوعي كامل	20					
4	لديه رغبة وحماس عالي لأداء عمله	20					
5	يتعاون مع الزملاء ويطيع الرؤساء	20					
المجموع:							
المجموع 100 درجة 100-76 ممتاز 75-51 جيد، 50-45 مقبول، 40 وأقل ضعيف							
الرأي:.....							
الرئيس المباشر							
يعتمد،							

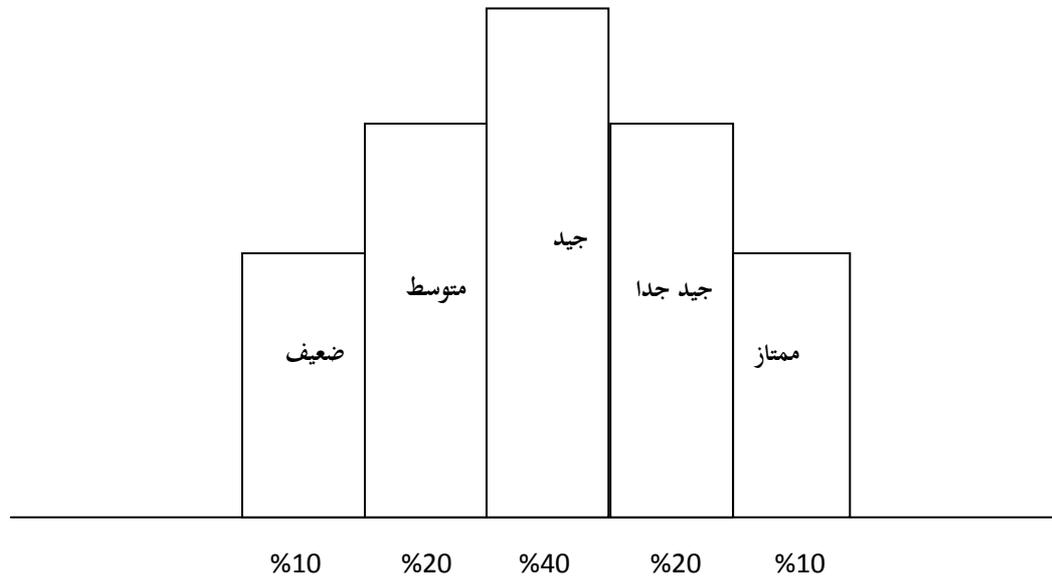
(1) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 274.

- وتصلح هذه الطريقة مع الأعداد الكبيرة نسبيا التي يشرف على رئيس الوحدة لتنظيمية.
- وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة عند الأداء، وتوفر الوقت والمجهود.
- ولكنها تخضع للرأي الشخصي للمقوم، ومن تم عدم موضوعية النتائج.

### 3-4-1-2-4- طريقة التوزيع الإجباري

تتكئ هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري، عن الوسط الحسابي، ويتضح ذلك من الشكل الآتي:

الشكل رقم ( 11 ): يوضح طريقة التوزيع الإجباري<sup>(1)</sup>.



يتضح من الشكل السابق، تركز الغالبية في الوسط، وعلى الطرفين يسكن الممتازون والضعفاء.

<sup>(1)</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص: 275.

وتصلح هذه الطريقة مع الأعداد الكبيرة نسبياً، وفي المنظمات الحكومية التي أفرط المقيمون فيها وفي تقديرات ممتازة، حتى أضحى غالبية موظفي الحكومة من الممتازين برغم من الإخفاقات الأدائية. ويعاب عليها أنها لا توضح نواحي القوة والضعف في العاملين، كما أنها قد تؤدي بشكل غير دقيق من قبل المقومين، بالتالي تفقد المصدقية<sup>(1)</sup>.

#### 2-2-4-2- طرق تقييم الأداء الحديثة

نظراً لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

#### 2-2-4-2-1- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقاً للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المشكلات المختلفة للسلوك، كأن يكون الأداء أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من

<sup>(1)</sup> محمد حافظ الحجازي، مرجع سابق، ص: 271.

( 5- 10 ) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات انجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل جديد لتحديد موقع الفرد فيه، ومن أمثلة هذه المقاييس ما يأتي حسب المعرفة بالعمل، الإجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة المدير وغيرها من المقاييس.

#### ● من مزايا هذه الطريقة

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم وكذلك ملائمتها للفرد العامل.
- إمكانية استخدامها من قبل الرؤساء وكذلك الزملاء في العمل.

#### ● من عيوبها

- ارتفاع الكلف والوقت والجهد المطلوب في تطوير المقاييس وتنفيذها<sup>(1)</sup>.
- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال.

### 2-2-2-4-2- الملاحظة السلوكية: Behaviorau Observation

حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات ويعتمد اختيار أسلوب التقييم هذا على مجموعة من الاعتبارات تتمثل في الآتي:

- الهدف من استخدام الطريقة، فإذا كان الهدف من التقييم هو الوصول إلى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد بتجرد ودون الرجوع إلى إجراء التقييم.

<sup>(1)</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص: 248.

- المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم والتقوم، فإذا كانت المعايير المستهدفة مركبة (الكمية الجودة، الوقت، الكلفة) فيفضل استخدام الطرائق الموضوعية، أما إذا كانت المعايير ترتيبية من الأحسن إلى الأسوأ فيقترح استخدام إحدى الطرق الذاتية.
- مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة<sup>(1)</sup>.

### 2-4-2-3-2-3 طريقة التقييم السري: Secretevaluation Method

وفقاً لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن تتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون القائمين على التقييم، ثم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

#### ● من مزايا هذه الطريقة:

- توخي الحيادية والمحسوبة بالإضافة إلى عدالتها والاستماع إلى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العامل.

#### ● من عيوبها:

- أن التكلفة عالية.

- ضياع الوقت والجهد المبذول والمال وتحتاج إلى أشخاص مختصين قادرين على تصميم نماذج تقييم أداء خاصة بالرئيس والمرؤوسين والزميل في العمل<sup>(2)</sup>.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003)، ص: 209.

(2) محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص: 275، 276.

## 2-4-2-2-4- طريقة الوقائع الحرجة: Critical Incident Methode

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكم على أداء الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقييم مقترنة بأبحاث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على المنطق وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الانجازات الإيجابية<sup>(1)</sup>.

## 2-4-2-2-5- طريقة الإدارة بالأهداف: Managment Byobjectives

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين، وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل و برامج المراجعة.

وهي تعتمد على الخطوات التالية:

1- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

2- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.

3- تعطي الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.

<sup>(1)</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، (عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط2، 2009) ص: 112.

4- متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دوريا.

5- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

6- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل<sup>(1)</sup>.

وأشارت الدراسات إلى أن لهذا الأسلوب فوائد إيجابية على أداء المنظمة بما في ذلك زيادة الإنتاجية، كما أنه يربط بفعالية أداء العامل بأهداف المنظمة، ولكن قياس النتائج قد يواجه مشكلة الصدق (Validity)، حيث أن النتائج قد تتأثر بعوامل خارج سيطرة العامل، كما أن التقييم يركز على النتائج النهائية فقط وبذلك يمكن أن يغفل ويهمل جوانب هامة في الأداء لا تتعلق مباشرة بتلك النتائج (مثلا سلوكيات المواطنة التنظيمية)<sup>(2)</sup>.

#### • من مزايا هذه الطريقة:

- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دوافعهم نحو العمل.
- تعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.
- تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مستقبلا ما هي إمكانياتهم<sup>(3)</sup>.

#### • من عيوبها:

- أنها تغير من قياس الفرد العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى.

(1) خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007)، ص: 162، 163.

(2) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013)، ص: 272.

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 255.

- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.
- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.
- من الصعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد يقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحددة<sup>(1)</sup>.

### 3-4-4- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجها

#### 3-4-4-1- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها:

- الآثار البراقة لبعض العوامل: وخلقتها انطباعات الرضا والاستحسان لدى بعض المقيمين عن الموظف.
- الغموض في مفاهيم ومعايير التقييم: مما يسبب إرباكا في وضع الدرجات التقييمية.
- الحالة النفسية للمقيم: التي تنعكس ايجابياتها أو سلبياتها على الموظف.
- فلسفة المقيم التي تميل إلى التشدد أو التراخي في التقييم.
- النزعة الوسطية لدى المقيمين: والتي تدفع باتجاه الأرقام والأوزان الوسطية حين وضع الدرجات التقييمية.
- العوامل الشخصية: والتي تؤثر إيجابا أو سلبا على مستوى التقييم<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالي: أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، ( عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009) ص: 40

<sup>(2)</sup> مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، ( عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013)، ص: 138.

## 3-4-2- النقاط الواجب مراعاتها لتقليل حدوث مشكلات وأخطاء تقييم الأداء الوظيفي

- تدريب المقيمين تدريباً شاملاً والتأكد من معرفتهم بمعدلات الأداء واستثمارات التقييم... الخ.
- الحرص على علانية التقييم.
- استخدام المقابلات التقييمية.
- تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة.
- استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007)، ص ص: 171

## خلاصة الفصل

يمكن القول أن الاهتمام بأداء الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها. وهذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة 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 واستمراريتها.

# الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة.

تمهيد.

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات.

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 الفرضيات والدراسات السابقة.

## أولاً: عرض وتحليل البيانات

## 1-1- البيانات الشخصية الخاصة بالعينة.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	العينة	ك	%
ذكر		78	82.98
أنثى		16	17.02
المجموع		94	100

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب النوع، بحيث يتضح من خلاله أن نسبة الذكور تقدر ب(82.98%)، ونسبة الإناث تقدر (17.02%)، والملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب عمال مصنع الخزف الصحي من الجنس ذكر 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 (03): توزيع المبحوثين حسب السن.

العينه	ك	%
أقل من 30 سنة	26	27.66
من 30 إلى أقل من 40 سنة	37	39.36
من 40 إلى أقل من 50 سنة	27	28.72
أكثر من 50 سنة	04	4.26
المجموع	94	100

من خلال الجدول تبين البيانات الإحصائية أن نسبة (39.36%) من العمال تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، لتليها فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (28.72%) وهي نسبة متفاوتة إلى حد ما مع فئة أقل من 30 سنة بنسبة (27.66%) أما في الأخير نجد نسبة (4.26%) وهي تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة، مما يدل على أن الفئة الغالبة من العمال تتراوح أعمارهم من 30 إلى 50 سنة، وهذه نتيجة منطقية نظرا لسنوات العمل الطويلة بالمؤسسة التي يعملون فيها وكذلك تبات العمال في عملهم، أما فئة الأكثر من 50 سنة فهي الفئة القليلة حيث تصبح دافعيتهم للعمل أقل بسبب الروتين الذين تعودوا عليه في العمل، وكذلك تضعف طاقاتهم الجسمية.

## الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العينة	ك	%
ابتدائي		14	14.89
متوسط		24	25.54
ثانوي		29	30.85
جامعي		27	28.72
المجموع		94	100

يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن (30.85%) من الأفراد هم ذو المستوى الثانوي، ثم يليهم عدد الأفراد ذو المستوى الجامعي بنسبة (28.72%)، أما نسبة (25.54%) فتعبر عن ذو المستوى المتوسط، وفي الأخير نجد ذو المستوى الابتدائي بنسبة (14.89%) والملاحظ هنا أن أغلبية العمال لديهم مؤهلات علمية متوسطة، ويرجع هذا إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، إذ يتطلب تأهيلا جسديا أكثر منه علميا، لأن العمل في المؤسسة يتطلب قوة جسدية أكثر منه معرفة علمية.

## الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	العينة	ك	%
إطار		07	7.45
إطار تحكم		14	14.89
عون تنفيذ		73	77.66
المجموع		94	100

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي، حيث يتضح من خلاله أن فئة أعوان التنفيذ أكبر فئة بحيث تقدر نسبتها ب(77.66%)، ثم تليها نسبة إطار التحكم ب(14.89%) وفي الأخير فئة الإطارات بنسبة (7.45%)، من خلال الجدول نستنتج أن أغلبية العمال هم أعوان تنفيذ وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بالدرجة الأولى على إنتاج المادة الأولية فهي بحاجة إلى اليد العاملة من أجل توفير المادة الأولية للمؤسسة وهي الخزف.

#### الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

العينة	ك	%
الأقدمية في العمل		
أقل من 05 سنوات	25	26.60
من 05 إلى 10 سنوات	26	27.66
أكثر من 10 سنوات	43	45.74
المجموع	94	100

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه، يتبين أن عدد العمال ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات تمثل أعلى نسبة (45.74%) وفي الترتيب الثاني يأتي عدد العمال ذوي الخبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات وهذا بنسبة (27.66%)، لتليها في المرتبة الثالثة نسبة (26.66%) والتي تمثل عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم أقل من 05 سنوات، وهذا ما يبين أن عمال مؤسسة الخزف الصحي لديهم خبرة وأقدمية في العمل، إضافة إلى أن المؤسسة ليست حديثة النشأة وهذا ما يؤكد الجدول أعلاه إذ نجد أن العمال الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة هم الذين في الصدارة.

## 1-2- وجهات نظر الباحثين حول واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الخبز الصحي.

الجدول رقم (07): يمثل وجهة نظر الباحثين نحو فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة

حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل								المتغير الإجابة
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5 سنوات إلى 10 سنة		أقل من 5 سنوات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23.40	22	45.45	10	40.91	09	13.64	03	فعالة
60.64	57	45.61	26	28.07	16	26.32	15	متوسطة
15.96	15	46.67	07	13.33	02	40	06	غير فعالة
100	94	45.75	43	28.72	27	25.53	24	المجموع

يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة متوسطة بنسبة (60.64%)، ثم فعالة بنسبة (23.40%)، ثم غير فعالة بنسبة (15.96%)، هذا إذا نظرنا إلى العينة بشكل عام.

أما إذا راعينا متغير الأقدمية في العمل فإن الأمر يختلف إذ أن الفئة أقل من 5 سنوات ترى أن العملية الاتصالية غير فعالة بنسبة (40%)، ثم متوسطة بنسبة (26.32%) ثم فعالة بنسبة (16.64%).

وهو ما يتباين مع فئة من 05 سنوات إلى 10 سنوات والتي ترى أن العملية الاتصالية فعالة بنسبة (40.91%) في المرتبة الأولى ثم متوسطة في المرتبة الثانية بنسبة (28.07%) وفي المرتبة الأخيرة غير فعالة بنسبة (13.33%).

أما فئة الأكثر من 10 سنوات وهي فئة الخبرة، بنسبة (46.67%) ترى أن العملية الاتصالية غير فعالة، ثم نسبة (45.46%) متوسطة، ثم فعالة بنسبة (45.45%)، ومنه نستنتج أن العملية الاتصالية في المؤسسة متوسطة وهذا راجع إلى الاعتماد على وسائل الاتصالات الشفوية والمكتوبة بشكل كبير وإهمال الوسائل المتطورة كالانترنت والبريد الإلكتروني.

ونتائج دراستنا هذه جاءت متباينة مع دراسة الباحث مازن سليمان الحوش إذ أن دراستنا توصلت إلى أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة متوسطة بنسبة (60.64%)، في حين أن دراسته توصلت إلى أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة جيدة بنسبة (80.85%)، وهذا الاختلاف يرجع إلى طبيعة المؤسسة، فدراستنا أجريت في مؤسسة إنتاجية أما دراستهم فقد أجريت في مؤسسة إعلامية بمعنى أن العمال يجيدون الاتصال<sup>(1)</sup>.

الجدول رقم(08): يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
82.98	78	74.36	58	16.67	13	8.97	07	
17.02	16	93.75	15	6.25	01	00	00	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	07	المجموع

(1) مازن سليمان الحوش: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2006، ص:150.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ "نعم"، يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال بنسبة (82.98%) ونلاحظ هذا عند عون تنفيذ بنسبة (74.36%)، ثم تليها فئة إطار تحكم بنسبة (16.67%) وفي الأخير نجد أن الإطارات تقدر نسبتهم بـ (8.97%)، أما الذين أجابوا بـ "لا" فنلاحظ أن النسبة منخفضة مقارنة مع الذين أجابوا بـ "نعم" وهذا بنسبة (17.02%).

ونجد أن أعلى نسبة جاءت عند عون تنفيذ بنسبة (93.75%)، أما في المرتبة الثانية نجد إطار تحكم بنسبة (60.25%) فيما تنعدم عند الإطارات، ونجد أن أعلى نسبة جاءت عند أعوان التنفيذ ربما لأن أعوان التنفيذ يهتمهم العمل الميداني وبالتالي لا يطالهم الاتصال الداخلي.

الجدول رقم (09): يمثل وجود نقاش بين الزملاء بهدف تحسين الأداء حسب متغير الجنس.

الجنس						المتغير
المجموع		أنثى		ذكر		
%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
91.49	86	26.74	23	73.26	63	نعم
8.51	08	25	02	75	06	لا
100	94	26.60	25	37.40	69	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من المبحوثين أجابوا بأن هناك نقاش بين الزملاء بنسبة (91.49%) من أفراد العينة مع اختلاف بين الذكور والإناث إذ أجابت نسبة معتبرة من الذكور بوجود نقاش بين الزملاء بنسبة (73.26%) في حين أجاب جزء من الإناث بوجود نقاش بين الزملاء بنسبة (26.74%) في حين نجد الذين أجابوا بـ "لا" قلة وذلك بنسبة (8.51%).

ويمكن القول بأن النقاش بين الزملاء يساعدهم في تحسين أدائهم ورفع معنوياتهم ويجنبهم الوقوع في الأخطاء والمشاكل وهذا ما يعلل إجابة أغلبية المبحوثين بـ "نعم"، أما البقية الذين أجابوا بـ "لا" فيرجع ذلك إلى شخصية العامل ذاتها، فهناك من يفضل العمل وحده دون مناقشة الزملاء، كما أن كل موظف يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية والرفع من مستوى أدائه بهدف الحصول على الترقية والمكافآت، وبالتالي شغل مناصب عليا.

ونتائج دراستنا جاءت متوافقة مع الدراسة السابقة للباحثة زرطال لطيفة، إذ جاءت في دراستها بأن نسبة (91.43%) من فئة المبحوثين أكدوا وجود نقاش بين الزملاء بهدف تحسين الأداء وذلك في إطار محاولتهم الرفع من مستوى أدائهم ونسبة (8.57%) نفوا وجود نقاش بين الزملاء.

الجدول رقم (10): يمثل أساس العلاقات بين العمال حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل								المتغير الإجابة
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 05 سنوات إلى 10 سنوات		أقل من 05 سنوات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22.64	24	62.5	15	29.17	07	8.33	02	القرابة
38.68	41	41.46	17	29.27	12	29.27	12	الرتبة المهنية
38.68	41	29.27	19	24.39	10	29.27	12	الصدقة
100	106*	48.11	51	27.36	29	24.53	26	المجموع

\* التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة واحدة.

يمثل الجدول العلاقة بين العمال وعلاقته بمتغير الأقدمية في العمل، ومن خلاله يمكن ملاحظة

مايلي:

(41.46%) من العمال يرون أن العلاقة بينهم قائمة على أساس الرتبة المهنية تمثلها فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات في حين تتساوى فئة أقل من 05 سنوات وفئة من 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (29.27%)، في حين ترى فئة أقل من 05 سنوات وفئة أكثر من 10 سنوات أن العلاقة بين العمال قائمة على أساس الصداقة بنسبة (29.27%)، تليها فئة من 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (24.39%). أما نسبة (62.25%) من أفراد العينة ذات الخبرة يرون أن العلاقة بين العمال قائمة على أساس القرابة تليها فئة من 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (29.17%)، وأخيرا فئة أقل من 05 سنوات بنسبة (08.33%).

ومنه نستنتج أن وجهات نظر أفراد العينة تقرر أن العلاقة بين العمال قائمة على أساس الصداقة والرتبة المهنية بنسبة متساوية، فغالبا ما تجمع علاقات صداقة بين العمال وذلك بسبب عملهم الطويل في المؤسسة، وبالرغم من طبيعة المؤسسة التي يغلب عليها الطابع الرسمي إلا أن هذا لا يمنع من وجود اتصالات غير الرسمية من خلال الصداقة وهذه الاتصالات تحقق العديد من المكاسب منها تحسين أداء العمال.

وبالنسبة للذين يرون أن العلاقة بين العمال قائمة على أساس الرتبة المهنية تكون العلاقة هنا خاضعة لمقتضيات ومتطلبات العمل، ونسبة ضئيلة ترجع السبب في تكوين العلاقات إلى عامل القرابة.

وهذا ما يتفق مع دراسة العربي بن داود الذي يرى أن العلاقة بين العمال تكون على أساس الصداقة بنسبة (61%) ويعتقدون أن العلاقة بينهم تكون على أساس الرتبة المهنية بنسبة (34%) كما أنه لا ينفي وجود علاقات قرابية ولكن بنسبة ضئيلة تقدر بـ (05%)<sup>(1)</sup>.

الجدول رقم (11): يمثل إفساح المجال للعمل بكل حرية حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
72.34	68	72.06	29	19.12	13	8.82	06	نعم
27.66	26	92.30	24	3.85	01	3.85	01	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	07	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة تفسح لهم المجال للعمل بكل حرية وهذا بنسبة (72.34%)، إذ يرى أعوان التنفيذ بأن المؤسسة تفسح لهم المجال للعمل بكل حرية بنسبة (72.06%)، لتأتي في المراتب الأخير كل من إطارات التحكم والإطارات بنسبة (19.12%) (8.82%). في حين نجد أن الذين أقروا بأن المؤسسة لا تفسح لهم المجال للعمل بكل حرية إذ تقدر نسبتهم بـ (27.66%)، حيث أقرت نسبة كبيرة من أعوان التنفيذ بعدم إفساح المجال للعمل بكل حرية بنسبة (92.30%) لتليها كل من الإطارات وإطارات التحكم بنفس النسبة (3.85%).

(1) العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص: 249.

ونستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ "نعم" مما يدل على أن مؤسسة الخزف الصحي تفسح للعمال المجال للعمل بكل حرية دون أن تمارس عليهم ضغوط مما يجعل العمال مرتاحون في عملهم مما يساعدهم في تحسين أدائهم.

الجدول رقم (12): يمثل اقتراحات المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" حول إفساح المجال للعمال بكل حرية حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير الإجابة
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
40	34	70.59	24	17.65	06	11.76	04	المسؤولية في العمل
32.94	28	78.57	22	17.86	05	3.57	01	الرضا في العمل
27.06	23	73.91	17	17.39	04	8.70	02	الاستقرار في العمل
100	85	74.11	63	17.65	15	8.24	07	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" يفسح لهم المجال للعمل بكل حرية أقروا بأن ذلك يساهم في إحساسهم بالمسؤولية في العمل وذلك بنسبة (40%)، حيث نجد أن أعلى نسبة جاءت عند أعوان التنفيذ بنسبة (70.59%)، لتليها إطار التحكم بنسبة (17.65%)، وفي الأخير نجد الإطارات بنسبة (11.76%)، أما الذين يرون أن إفساح المجال للعمل بكل حرية يشعروهم بالرضا في العمل فهي بنسبة (32.34%)، وكذلك نجد أن أعلى نسبة عند أعوان التنفيذ بنسبة (78.57%)، ثم يليها إطار التحكم بنسبة (17.86%) لتأتي بعدها الإطارات بنسبة (3.57%). أما في المرتبة الثالثة والأخيرة نجد أن الذين أقروا بأن عند إفساح المجال لهم للعمل بكل حرية يجعلهم يحسون بالاستقرار في العمل بنسبة (27.06%)، حيث نجد أعوان التنفيذ يرون

بأن إفساح المجال لهم للعمل بكل حرية يجعلهم يستقرون في العمل بنسبة (73.91%)، ثم تأتي في المراتب الأخيرة كل من إطارات التحكم والإطارات بنسبة (17.39%) و (8.70%).

نستنتج من خلال الجدول بأن العمال الذين يفسح لهم المجال للعمل بكل حرية يشعرون بالمسؤولية في العمل مما يدل على أن المؤسسة تثق في العمال وقدراتهم.

جدول رقم (13): يمثل تقييم العمال لمساهمهم المهني في المؤسسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل								المتغير الإجابة
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أقل من 05 سنوات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.96	15	53.33	08	33.33	05	13.34	02	تنازلي
59.58	56	37.5	21	28.57	16	33.93	19	ثابت ومستقر
24.46	23	65.22	15	21.74	05	13.04	03	تصاعدي
100	94	46.81	44	27.66	26	25.53	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (59.58%) من أفراد العينة يقيمون مساهمهم المهني بأنه ثابت ومستقر، وهو ما يفسر الاستقرار العملي للأفراد في المؤسسة، وتليها نسبة (24.46%) من أفراد العينة يقيمون مساهمهم المهني بأنه تصاعدي، ونجد أعلى نسبة عند العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة (65.22%) وهي نسبة معتبرة ومشجعة لها أثر في تفعيل نشاط وحركة المؤسسات وهذا من حيث المسار التصاعدي لهم في مشوارهم والذي يعتبر في حد ذاته تحفيز وهو مؤشر على الكفاءة والتجربة المكتسبة في عملهم، بحيث أن الأقدمية في العمل تعتبر شرط من شروط

الترقية في العمل بمعنى أن الذين لديهم خبرة في العمل يحصلون على الترقية وشغل مناصب عليا، في حين نجد نسبة (15.96%) من أفراد العينة يقيمون مساهم المهني بأنه تنازلي وهذا يرجع لأسباب مختلفة، ولكن يجب أخذهم بعين الاعتبار ومعرفة ومعالجة أسباب ذلك لكي لا يؤثر ذلك سلبا على المؤسسة في نشاطها ، وبالتالي تحقيق الحركية والتكامل والفعالية لها ومعالجة النقائص والشغرات، وتحقيق التجانس والتنسيق بين مختلف الأفراد المكونين لها.

ونستنتج من خلال الجدول أن الأقدمية في العمل تلعب دورا مهما في تقييم مسار العمال المهني داخل المؤسسة، بحيث أنه كلما كان للعمال أقدمية وخبرة كلما قيم مساره بأنه تصاعدي، وكلما كان العامل ليس لديه أقدمية في العمل قيم مساره بأنه ثابت ومستقر أو تنازلي.

وننتج دراستنا جاءت متشابهة مع دراسة قادري محمد، إذ يرى الباحث بأن العمال يقيمون مساهم المهني بأنه ثابت ومستقر بنسبة (55%)، و(39%) يقيمون مساهم المهني بأنه تصاعدي، وفي الأخير نجد (06%) من العمال يقيمون مساهم المهني بأنه تنازلي<sup>(1)</sup>.

(1) قادري محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص:191.

## 3-1- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة وزيادة الدافعية نحو العمل.

الجدول رقم (14): يمثل أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير الإجابة
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
30.18	32	75	24	15.63	05	9.37	03	صاعد
34.91	37	62.16	23	27.03	10	10.81	04	نازل
34.91	37	91.89	34	5.41	02	2.70	01	أفقي
100	106*	76.41	81	16.04	17	7.55	08	المجموع

يمثل الجدول أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة وعلاقته بمتغير المنصب الوظيفي ومن

خلاله يمكن ملاحظة ما يلي :

أقر (34.91%) أنهم يفضلون الاتصال النازل، في المرتبة الأولى أعوان التنفيذ بنسبة (62.16%) وفي المرتبة الثانية إطار تحكم بنسبة (27.03%)، وفي المرتبة الثالثة إطار بنسبة (10.81%)، أقر أيضا (34.91%) من أفراد العينة بأنهم يفضلون الاتصال الأفقي (91.89%) أعوان تنفيذ ثم (5.41%) إطار تحكم ثم (2.70%) إطارات، وأقر (30.18%) من أفراد العينة بأنهم يفضلون استخدام الاتصال الصاعد (75%) أعوان تنفيذ تليها (15.63%) إطار التحكم (9.37%) إطارات، ومنه نستنتج أن الاتصال الشائع في المؤسسة هو الاتصال النازل من الإدارة إلى العمال على شكل أوامر وتعليمات

\* التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة واحدة.

وكذلك الاتصال الأفقي بين العمال من نفس المستوى. ونجد أن الاتصال الصاعد بنسبة معتبرة وهذا يدل على أن عملية الاتصال تسير ببطء ووصول المعلومات متأخرة.

وهذا ما يتفق مع دراسة قادري محمد الذي يرى أن الاتصال بينهم وبين الزملاء جيدة بنسبة (51%) وكذلك الاتصال بينهم وبين رؤوسيه جيدة بنسبة (57%)، أما علاقة الاتصال بينهم وبين رؤسائهم في المؤسسة متوسطة وذلك بنسبة (52%)<sup>(1)</sup>.

الجدول رقم (15): يمثل مساهمة الاتصال الرسمي بين العمال والرؤساء في زيادة الدافعية نحو العمل حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير الإجابة
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
84.04	79	74.68	59	16.46	13	8.86	07	نعم
15.96	15	93.33	14	6.67	01	00	00	لا
100	94	77.66	13	14.89	14	7.45	07	المجموع

يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الاتصال الرسمي بين العمال يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل بنسبة (84.04%) و(15.96%) يرون العكس، هذا إذا نظرنا إلى العينة بشكل عام.

أما إذا راعينا متغير المنصب الوظيفي فإن الأمر يختلف إذ أن (74.68%) من أعوان التنفيذ و(16.46%) من إطار التحكم و(8.86%) من الإطارات يرون أن الاتصال الرسمي يساهم في زيادة

(1) قادري محمد، مرجع سابق، ص: 300.

الدافعية نحو العمل، في حين (92.31%) من أعوان التنفيذ و (14.89%) من إطار التحكم يرون أن الاتصال الرسمي بين العمال لا يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل.

نستنتج أن أغلبية العمال يرون أن الاتصال الرسمي بين العمال والرؤساء يؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل وهذا راجع للمرونة التي يتمتع بها الاتصال الرسمي وقوة تدفقه بين العمال، وبذلك تزيد دافعية العمال نحو العمل، وفتة قليلة من أفراد العينة أجابت بالسلب وهذا راجع إلى أنهم يرون أن الرؤساء لا يستجيبون لمتطلبات العمال ولا يستمعون لأرائهم وهذا ما يؤدي إلى نقص الدافعية في العمل.

الجدول رقم (16): يمثل مساهمة الاتصال غير الرسمي في زيادة الدافعية نحو العمل حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير الإجابة
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
65.96	62	69.35	43	20.97	13	9.68	06	نعم
34.04	32	93.76	30	3.12	01	3.12	01	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	07	المجموع

يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة الدافعية نحو العمل حيث أقر (65.96%) من أفراد العينة بدوره في زيادة الدافعية نحو العمل يتصدرها أعوان التنفيذ بنسبة (69.35%)، تليها إطار التحكم بنسبة (20.97%) وأخيرا الأطارات بنسبة (9.68%)، في حين أقر (34.03%) من أفراد العينة أن الاتصال غير الرسمي لا يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل، يتصدرها أعوان التنفيذ بنسبة (93.76%) ويتساوى إطار وإطار تحكم بنسبة (3.12%).

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أقروا أن الاتصال غير الرسمي بين العمال والرؤساء يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تولي اهتمام بالغ لهذا النوع من الاتصال وذلك لأنه يزيد من سرعة انتقال المعلومات، وأيضا ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لحقائق العمل ويلغي الصعوبات والعراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطور.

ومن جهة أخرى فئة قليلة من أفراد العينة أقرت أن هذا النوع من الاتصال يعرقل العملية الاتصالية في المؤسسة ويحد من الدافعية نحو العمل، وهذا راجع إلى أنها قد تلحق الضرر بالمؤسسة إذ ما أصبحت مصدر للإشاعات والأقاويل لذا يتطلب الأمر اليقظة والاستماع إلى ما يدور ويقال وإطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والإصغاء إليهم.

### الجدول رقم (17): يمثل زيادة الدافعية نحو العمل خلال لجوء الإدارة لطلب رأي العمال حول مسائل العمل حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطارا		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
82.98	78	74.37	58	16.66	13	8.97	07	
17.02	16	93.75	15	6.25	01	00	00	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	7	المجموع

يوضح الجدول بأن أغلب أفراد العينة يرون بأن دافعيتهم نحو العمل تزيد خلال لجوء الإدارة لطلب رأيهم حول مسائل العمل بنسبة (82.98%)، وهذا ما أقر به كل من عون التنفيذ بنسبة (74.37%)، ثم تليها فئة إطار التحكم بنسبة (16.66%)، لتأتي في الأخير فئة الإطارات بنسبة (8.97%)، أما نسبة (17.02%) من أفراد العينة يرون بأنه لا تزيد دافعيتهم نحو العمال خلال لجوء

الإدارة لطلب رأيهم حول مسائل العمل وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع الذين أقروا بأنها تزيد من دافعيتهم نحو العمل، حيث نجد أن أغلبية المبحوثين من عون التنفيذ أقر بأنه لا تزيد دافعيتهم نحو العمل خلال طلب رأيهم حول مسائل العمل بنسبة (93.75%)، لتليها فئة إطار التحكم بنسبة (6.25%)، في حين تنعدم عند فئة الإطارات.

وحسب نتائج الجدول يتبين بأن أغلبية العمال تزيد دافعيتهم نحو العمل خلال لجوء الإدارة لطلب رأيهم حول مسائل العمل لأن ذلك يشعرهم بأن الإدارة تهتم بانشغالاتهم وتهتم بأرائهم، وهذا ما يعطيهم دافعية أكثر نحو العمل وبذل جهد أكبر من أجل المحافظة على استمرار وديمومة المؤسسة. الجدول رقم (18): يمثل اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
60.64	57	64.91	37	22.81	13	12.28	07	
39.36	37	97.30	36	2.70	01	00	00	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	07	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين والتي قدرت ب(60.64%) أكدت على أن الإدارة تهتم بانشغالات الموظفين، وهذا ما أقر به أعوان التنفيذ بنسبة (64.91%)، أما إطارات التحكم فيرون بأن الإدارة تهتم بانشغالاتهم بنسبة (22.81%)، أما الإطارات فنسبة (12.28%) ترى بأن الإدارة تهتم بانشغالاتهم، أما الذين يرون بأن الإدارة لا تهتم بانشغالات الموظفين فهي نسبة (39.36%) موزعين على أعوان التنفيذ وإطار التحكم والإطار بنسبة (97.30%)

و( 2.70% ) في حين تنعدم عند الإطارات أي أن الإطارات نفوا أن تكون الإدارة لا تهتم بانشغالاتهم.

ونتائج دراستنا جاءت متوافقة مع دراسة السابقة للباحثة زرتال لطيفة، إذ تجد الباحثة بأن الإدارة تهتم بانشغالات الموظفين بنسبة (88.57%).

الجدول رقم (19): يمثل طبيعة شعور الموظفين عند اهتمام الإدارة بانشغالاتهم حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير	
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
43.59	34	76.47	26	14.71	05	8.82	03		حماسك نحو العمل
23.08	18	61.11	11	33.33	06	5.56	01		السرعة في العمل
33.33	26	76.92	20	11.54	03	11.54	03		بذل جهد أكبر
100	78	73.08	57	17.95	14	8.97	07		المجموع

تبين بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة الذين أجابوا بـ "نعم" يقرون بأن اهتمام الإدارة بانشغالاتهم يزيد ذلك من حماسهم نحو العمل بنسبة (43.59%) أي بتكرار 34، ونجد أن أعوان التنفيذ هم في الصدارة إذ يرون بأن اهتمام الإدارة بانشغالاتهم يزيد من حماسهم نحو العمل بنسبة (76.47%)، في حين أقر كل من إطارات التحكم والإطارات بنسب تقدر بـ (14.71%) ( 8.82% )، لنجد في المرتبة الثانية نسبة (33.33%) وهي تمثل أفراد العينة الذين أقرروا بأن اهتمام الإدارة بانشغالاتهم يزيد ذلك من بذلهم جهد أكبر، ودائما نجد أعوان التنفيذ هم في الصدارة بنسبة (76.92%) وذلك لأن أعوان التنفيذ يمثلون أغلبية العمال داخل مؤسسة الخزف الصحي مقارنة

بإطارات وإطارات التحكم، لتأتي بعدها إطارات التحكم والإطارات بنسبة متساوية قدرت بـ (11.54%)، أما في المرتبة الثالثة والأخيرة نجد نسبة (23.08%) من أفراد العينة يرون بأن اهتمام الإدارة بانشغالاتهم يزيد ذلك من سرعتهم في العمل، حيث نجد أعوان التنفيذ الذين أقرروا بأن اهتمام الإدارة بانشغالاتهم يزيد من سرعتهم في العمل بنسبة (61.11%)، لتليها إطار التحكم بنسبة (33.33%)، أما الإطارات فنسبة (5.56%) تقر بأن اهتمام الإدارة بانشغالاتهم يزيد ذلك من سرعتهم في العمل.

ونستنتج من خلال الجدول أن اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين يزيد من حماسهم نحو العمل مما يعطيهم قوة أكثر لبذل جهد أكبر، ضف إلى ذلك أن اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين يجعلهم يحسون بالراحة أثناء العمل مما يدفعهم إلى تحسين الأداء مما يعود ذلك بالفائدة على المؤسسة.

#### 1-4- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم (20): يمثل وسائل الاتصال المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة حسب

متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي										المتغير
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة لوحة الإعلانات التقارير الملصقات الفاكس المجموع
27.67	44	15.91	07	27.27	12	29.55	13	27.27	12	
15.09	24	12.5	03	37.5	09	45.83	11	4.17	01	
34.60	55	14.55	08	27.27	15	34.54	19	23.64	13	
22.64	36	16.67	06	33.33	12	25	09	25	09	
100	*159	15.09	24	30.19	48	32.71	52	22.01	35	

\* التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

يوضح الجدول بأن الملصقات هي الوسيلة المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة وذلك بنسبة ( 34.60 % )، خاصة عند أصحاب المستوى المتوسط بنسبة (34.54%)، ثم يليها أصحاب المستوى الثانوي بنسبة (27.27%)، ثم يأتي أصحاب المستوى الابتدائي بنسبة (23.64%) وفي الأخير نجد أصحاب المستوى الجامعي بنسبة (14.55%)، أما في المرتبة الثانية نجد أن لوحة الإعلانات هي الوسيلة المكتوبة المستخدمة في المؤسسة بنسبة (27.67%)، وهذا ما أقر به أصحاب المستوى المتوسط بنسبة (29.55%)، لتليها أصحاب المستوى الابتدائي والثانوي بنفس النسبة (27.67%)، وهذا ما أقر به أصحاب المستوى المتوسط بنسبة (29.55%)، أما أصحاب المستوى الجامعي فيرون بأن لوحة الإعلانات هي الوسيلة المستخدمة في المؤسسة بنسبة (15.51%). أما في المرتبة الثالثة فنجد الفاكس بنسبة (22.64%)، حيث نجد أن أصحاب المستوى الثانوي يقرون بأن الفاكس هو الوسيلة المكتوبة المستخدمة في المؤسسة بنسبة (33.33%)، وب نفس النسبة نجد أصحاب المستوى الابتدائي والمتوسط بنسبة (25%)، أما في المرتبة الثالثة والأخيرة نجد أصحاب المستوى الجامعي بنسبة (16.67%)، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة نجد التقارير بنسبة (15.09%) خاصة لدى أصحاب المستوى المتوسط بنسبة (45.83%) ثم يأتي أصحاب المستوى الثانوي بنسبة (37.5%)، ثم تليها أصحاب المستوى الجامعي بنسبة (12.5%) لنجد في الأخير أصحاب المستوى الابتدائي بنسبة (7.17%).

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن المؤسسة تعتمد على الملصقات كوسيلة مكتوبة لتبليغ العمال بالمستجدات والتطورات باعتبارها وسيلة سهلة ومفهومة.

وجاءت نتائج دراستنا متوافقة مع دراسة بن زروق جمال حيث يرى بأن الملصقات هي الوسيلة المستعملة من طرف الإدارة بنسبة (53%)<sup>(1)</sup>.

(1) بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي وسيرورة التغير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 1999، ص:104.

جدول رقم (21): يمثل وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي										المتغير
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
53.27	57	21.05	12	36.84	21	28.07	16	14.04	08	الاجتماعات
27.10	29	10.71	03	25	07	35.72	10	28.57	08	الهاتف
19.63	21	14.29	03	19.04	04	47.62	10	19.04	04	الملتقيات
100	*107	16.82	18	29.91	32	34.58	37	18.69	20	المجموع

يوضح الجدول بأن الاجتماعات هي الوسيلة الشفوية المستخدمة بكثرة في المؤسسة بنسبة (57.27%)، إذ نجد أن أعلي نسبة عند أصحاب المستوى الثانوي بنسبة (36.84%)، يليها أصحاب المستوى أصحاب المستوى المتوسط بنسبة (28.07%)، لتأتي بعدها أصحاب المستوى الجامعي بنسبة (21.05%) لنجد في الأخير أصحاب المستوى الابتدائي بنسبة (14.04%)، أما في المرتبة الثانية نجد الهاتف بنسبة (27.10%)، إذ نجد أصحاب المستوى المتوسط يقرون بأن الهاتف هو الوسيلة الشفوية المستخدمة في المؤسسة بنسبة (35.72%)

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

\* التكرار أكبر من العينة، لأن الباحثين اختاروا أكثر من إجابة.

الجدول رقم (22): يمثل وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي										المتغير الإجابة
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
49.25	33	12.12	04	30.30	10	48.49	16	9.09	03	الانترنت
50.75	34	17.65	06	29.41	10	29.41	10	23.53	08	البريد الإلكتروني
100	67	14.93	10	29.85	20	38.80	26	16.42	11	المجموع

يبين الجدول بأن أفراد العينة أقرّوا بأن البريد الإلكتروني هو الوسيلة الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة بنسبة (50.75%)، إذ يرون كل من أصحاب المستوى المتوسط والثانوي بأن البريد الإلكتروني هو الوسيلة الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة بنسبة (29.41%)، لتأتي بعدها بنسبة (23.53%) وهي تمثل أصحاب المستوى الابتدائي، وفي الأخير نجد أصحاب المستوى الجامعي بنسبة (17.65%)، أما الانترنت فجاء في المرتبة الثانية بنسبة (49.25%)، إذ نجد أعلى نسبة (30.30%) وهي تمثل أصحاب المستوى الثانوي، لتليها نسبة (12.12%) وهي نسبة أصحاب المستوى الجامعي أما في الأخير نجد أصحاب المستوى الابتدائي بنسبة (9.09%).

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

الجدول رقم (23): يمثل وسائل الاتصال المستخدمة الكافية لتحسين أداء العمال حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
44.68	42	69.35	26	20.97	11	9.67	05	
41.49	39	89.74	35	5.13	02	5.13	02	إلى حد ما
13.83	13	92.31	12	7.69	01	00	00	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	07	المجموع

يوضح الجدول أن (44.68%) من أفراد العينة أقرروا أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أداء العمال مع اختلاف إجابات بين إطارات وإطارات التحكم وأعاون التنفيذ.

حيث أجابت نسبة كبيرة من أعاون التنفيذ (69.35%)، بأنها كافية تليها (20.97%) من إطارات التحكم ثم نسبة (9.67%) من الإطارات في حين يرى (41.49%) من أفراد العينة أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية إلى حد ما في تحسين الأداء، حيث أجابت نسبة كبيرة من أعاون التنفيذ (89.74%) بأنها كافية إلى حد ما وتتساوى فئة الإطارات وإطارات التحكم بنسبة (5.13%)، بينما ترى (13.83%) من أفراد العينة أن وسائل الاتصال المستخدمة غير كافية لتحسين الأداء، حيث أجابت (92.31%) من أعاون التنفيذ بذلك تليها (7.69%) من إطارات التحكم (00%) إطارات.

نستنتج أن أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أدائهم وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على وسائل الاتصال للتواصل مع العمال وهو ما يسهل مهامهم ووظائفهم، وبذلك تحسين الأداء لديهم.

ونسبة قليلة من أفراد العينة أجابت بـ "لا" هذا راجع إلى أن هؤلاء يرون أن هذه الوسائل غير كافية لتحسين الأداء وذلك بسبب عدم اهتمام الإدارة بتحسين هذه الوسائل واعتمادهم على الوسائل التقليدية.

الجدول رقم (24): يمثل وسائل الاتصال المستخدمة الكفيلة لتحسين أداء العمال حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
22.15	33	66.67	22	21.21	07	12.12	04	
100	19	100	19	00	00	00	00	التقارير
4.70	07	71.43	05	00	00	28.57	02	الملصقات
23.49	35	88.58	31	5.71	02	5.71	02	الاجتماعات
6.71	10	60	06	40	04	00	00	الفاكس
12.75	19	78.95	15	5.26	01	15.79	03	الهاتف
2.69	04	75	03	00	00	25	01	الملتقيات
10.07	15	86.66	13	6.67	01	6.67	01	الانترنت
4.68	07	57.14	04	14.29	01	28.57	02	البريد الالكتروني
100	149*	79.19	118	10.74	16	10.07	15	المجموع

\* التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

يوضح الجدول أن (23.49%) من أفراد العينة يرون أن الاجتماعات كفيلة بتحسين أدائهم، في المرتبة الأولى أعوان التنفيذ بنسبة (88.58%)، ونسبة متساوية بين الإطار وإطار التحكم تقدر ب (05.71%).

تليها لوحة الإعلانات بنسبة متقاربة تقدر ب (22.15%)، في المرتبة الأولى أعوان التنفيذ بنسبة (66.67%)، وفي المرتبة الثانية إطار التحكم بنسبة (21.21%)، وفي المرتبة الثالثة إطار بنسبة (12.12%). لتليها التقارير بنسبة (12.76%)، (100%) منهم أعوان تنفيذ لينفي ذوي منصب إطار وإطارات تحكم دور التقارير في تحسين الأداء بنسبة (100%).

ليأتي بعد ذلك الهاتف بنسبة متقاربة مع التقارير ب (12.75%) في المرتبة الأولى أعوان التنفيذ بنسبة (98.75%)، تليها إطار بنسبة (15.79%)، وفي المرتبة الأخيرة إطار التحكم بنسبة (5.26%) ثم الانترنت بنسبة (10.07%)، (86.66%) أعوان تنفيذ، ونسبة متساوية بين إطار وإطار تحكم تقدر ب (6.67%). ثم بعد ذلك الفاكس بنسبة (6.61%)، (60%) أعوان تنفيذ، تليها (40%) إطار تحكم و (00%) إطار.

تليها الملصقات بنسبة (4.70%)، (71.43%) أعوان تنفيذ، و (28%) إطار، وأخيرا (00%) إطار تحكم.

ثم البريد الالكتروني بنسبة (4.68%)، في المرتبة الأولى (57.14%) أعوان تنفيذ، ثم (28.57%) إطار وفي الأخير (14.29) إطار تحكم، وفي الأخير الملتقيات بنسبة قليلة (02.69%)، (75%) أعوان تنفيذ ثم (25%) إطار و (00%) إطار تحكم.

ومنه نستنتج أن الاجتماعات من الوسائل الشفوية المهمة في المؤسسة وهي وسيلة اتصال بين الرؤساء وبين العاملين من خلال تقديم لقاءات بينهم للنقاش، وتعتبر من الوسائل الفعالة التي من خلالها يتلقى العمال التعليمات بدقة عن طريق المسؤول المباشر وبالتالي انجاز المهام الموكلة إليهم بدقة.

تعتبر أيضا لوحة الإعلانات من الوسائل المهمة التي تستخدمها المؤسسة لأخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل، بالإضافة إلى الهاتف الذي يعتبر من بين أهم الوسائل الكفيلة لتحسين أداء العمال.

وهذا ما يتفق مع الدراسة السابقة للباحث "بوعطيط جلال الدين" الذي يرى أن الاجتماعات من الوسائل الفعالة التي من خلالها يتلقى العمال توجيهات العمل وذلك بنسبة (37.46%)، وأكد العمال أيضا على أهمية لوحة الإعلانات كوسيلة اتصال سريعة تتبعها الإدارة لإيصال التعليمات إليهم، في حين كانت الإجابات سلبية بنسبة (61.22%) نفوا أهمية الهاتف.

الجدول رقم (25): يمثل مدى مساهمة المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر في أداء العمل بكفاءة حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
92.55	87	77.01	67	14.94	13	8.05	07	
7.45	07	85.71	06	14.29	01	00	00	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	07	المجموع

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون بأن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساهم في أداء العمل بكفاءة وذلك بنسبة (92.55%)، موزعين حسب المنصب الوظيفي فأعوان التنفيذ يرون بنسبة (77.01%) بأن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساهم في أداء العمل بكفاءة لتليها منصب إطارات التحكم بنسبة (14.94%) لتأتي في الأخير نسبة (8.05%) وهي تمثل نسبة الإطارات، أما أفراد العينة الذين أقروا بأن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر لا تساهم في أداء

العمل بكفاءة فكانت نسبة ضئيلة تقدر بـ (7.45%)، ونستنتج من هذا الجدول أهمية الاتصال الشفهي أو المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر، إذ كلما كان الاتصال الشفهي فعال وموجود داخل المؤسسة كلما ساهم في أداء العمل بكفاءة وإتقان.

الجدول رقم (26): يمثل مدى سرعة وصول المعلومات عن طريق الإعلانات حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
85.11	80	75	60	16.25	13	8.75	07	
14.89	14	22.86	13	7.14	01	00	00	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	07.45	07	المجموع

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن الإعلانات تساهم في نقل التعليمات بسرعة إلى العاملين بنسبة (85.11%)، (75%) من أعوان التنفيذ ثم (16.25%) إطار التحكم ثم (8.75%) إطارات، ونسبة قليلة تقدر بـ (14.89%)، أكدوا بأن الإعلانات لا تساهم في نقل التعليمات بسرعة إلى العاملين، (92.86%) أعوان تنفيذ ثم (7.14%) إطار تحكم و (00%) إطارات.

نستنتج أن الإعلانات وسيلة رسمية في المؤسسة لإيصال المعلومات بسرعة وإخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات الخاصة بالعمل، وكذلك من الوسائل المكتوبة العامة في عملية الاتصال، وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد على الإعلانات كوسيلة رسمية لبلوغ أهداف المؤسسة. وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة للباحثة زرطال لطيفة التي تعتبر لوحة الإعلانات قناة رسمية تبث من خلالها المستجدات المتعلقة بحياة المنظمة بنسبة (71.14%).

الجدول رقم (27): يمثل السماح بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
80.85	76	72.37	55	18.42	14	9.21	07	
19.15	18	100	18	00	00	00	00	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	07	المجموع

ترى نسبة معتبرة (80.85%) من أفراد العينة بأنه يسمح لهم بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات حيث نجد أن عمال التنفيذ يسمح لهم بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات بنسبة (72.37%)، في حين نجد أن إطارات التحكم يسمح لهم بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات بنسبة (18.42%)، أما إطارات فأقرت بنسبة (9.21%) بأنه يسمح لهم بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات، أما نسبة (100%) من أفراد عون التنفيذ يقرون بأنه لا يسمح لهم بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات.

وهذا ما يوضح بأن العمال البسطاء مثل أعوان التنفيذ لا يسمح لهم بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات لأن أغلبية الاجتماعات تجرى بين الإطارات.

وهذا ما نجده يتوافق مع دراسة "عكوشي عبد القادر"، إذ نجد أن (70%) من أفراد العينة أقرت بأنه أتاحت لهم فرصة المشاركة في النقاش أثناء الاجتماعات، بينما نجد نسبة (30%) منهم أقرت بأنهم لم يسمح لهم بالمشاركة في النقاش أثناء الاجتماعات<sup>(1)</sup>.

(1) عكوشي عبد القادر: التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر

الجدول رقم (27): يمثل حصول الموظفين على المعلومة في الوقت المناسب حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
61.42	58	67.24	39	20.69	12	12.07	07	
46.58	36	94.45	34	5.55	02	00	00	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	07	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن أغلبية الباحثين أقروا بأنهم يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب بنسبة (61.42%)، حيث ترى نسبة (67.24%) من عمال عون التنفيذ بأنهم يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب، ثم يليها عمال إطار التحكم بنسبة (20.69%)، وفي المرتبة الثالثة نجد الإطارات بنسبة (12.07%)، أما الذين أجابوا بأنهم لا يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب فكانت نسبتهم تمثل (46.58%) موزعين على عون تنفيذ بنسبة (94.45%) لتليها إطارات التحكم بنسبة (5.55%)، (00%) عند فئة الإطارات.

وهذا إن دلّ فإنه يدل على أن مؤسسة الخزف الصحي تسهر على توفير المعلومات والجو المناسب للعمال في الوقت المناسب، لأن العمال هم كنز يجب أن تعرف المؤسسة كيف تستثمر فيه وتجذبه من خلال توفير المعلومات وكل ما يحتاجه من أجل إنجاز عمله في أحسن الأحوال.

ونائج دراستنا جاءت متباينة مع دراسة الباحثة مارس هناء، حيث أن الباحثة توصلت إلى أنّ المعلومات التي تتدفق من الإدارة لا تصلهم في الوقت المناسب، هذا ما أكدته نسبة (66.67%) من أفراد العينة، فيما ترى نسبة (33.33%) أن المعلومات تصلهم في الوقت المناسب.<sup>(1)</sup>

الجدول رقم (29): يمثل رضا العمال عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
56.38	53	66.04	35	20.75	11	13.21	07	نعم
43.62	41	92.68	38	7.32	03	00	00	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	07	المجموع

يوضح الجدول أن أفراد العينة راضون عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة بنسبة (56.38%)، (66.04%) يحتلون مناصب أعوان التنفيذ، (20.73%) يحتلون منصب إطار التحكم (13.21%) هم إطارات.

ونسبة (43.62%) من أفراد لعينة غير راضون عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة (92.68%) أعوان تنفيذ، تليها (7.32%) إطارات تحكم، أما الإطارات بنسبة (00%).

نستنتج أن أفراد العينة راضون عن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وذلك لأنها تستخدم وسائل متنوعة تمكنهم من التواصل السلس والسهل.

<sup>(1)</sup> مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص:145.

الجدول رقم (30): يمثل صعوبات الاتصال بالإدارة حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
54.26	51	68.63	35	25.49	13	5.88	03	
45.74	43	88.37	38	2.33	01	9.30	04	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	07	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن (54.26%) من أفراد العينة يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة في المرتبة الأولى أعوان التنفيذ بنسبة (68.63%)، وفي المرتبة الثانية إطار التحكم بنسبة (25.49%) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الإطارات بنسبة (5.88%) وفي المقابل نجد أن (45.74%) من أفراد العينة يرون أنهم لا يواجهون صعوبات في تقديم الشكاوي للإدارة، في المرتبة الأولى أعوان التنفيذ بنسبة (88.37%)، تليها إطارات بنسبة (9.30%) وأخيرا إطار التحكم بنسبة (2.33%).

ونستنتج أن وجهات نظر أفراد العينة تقرر بوجود صعوبات عند الاتصال بالإدارة وهذا راجع إلى أن عملية الاتصال لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام واختيار الوسائل المناسبة لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم البعض وبين الإدارة.

وهذا ما يتعارض مع الدراسة السابقة للباحثة زرتال لطيفة التي أكدت بنسبة (71.43%) من أفراد العينة لعدم وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة ويتم الاتصال بها بشكل يومي، في حين ترى النسبة المتبقية والتي قدرت ب(28.57%) بأنه توجد صعوبات كبيرة في الاتصال بالإدارة.

## 1-5- الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي

الجدول رقم (31): يمثل طبيعة الصعوبات الاتصالية داخل المؤسسة حسب المستوى

التعليمي.

المستوى التعليمي										المتغير / الإجابة
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
16.67	8	12.5	1	50	04	25	02	12.5	01	صعوبات متعلقة بالوسيلة
56.25	27	7.41	2	25.92	07	29.63	08	37.04	10	صعوبات متعلقة بالإدارة
27.08	13	7.69	1	23.08	03	23.08	03	46.15	06	صعوبات متعلقة بطريقة العمل
100	48	8.33	4	29.17	14	27.08	13	35.42	17	المجموع

يرى (65.25%) من أفراد العينة أن طبيعة الصعوبات الاتصالية التي يواجهونها متعلقة بالإدارة، نسبة (37.04%) ذوي المستوى الابتدائي، تليها نسبة (29.63%) ذوي المستوى المتوسط لتليها بعد ذلك نسبة (25.92%) لذوي المستوى الثانوي، وأخيرا نسبة (27.08%) لذوي المستوى الجامعي.

أما النسبة الأخرى من أفراد العينة (27.08%) يرون أن الصعوبات الاتصالية داخل المؤسسة متعلقة بظروف العمل، (46.15%) لأصحاب المستوى الابتدائي، تليها (23.08%) لأصحاب المستوى المتوسط والثانوي، ثم (7.69%) لأصحاب المستوى الجامعي.

أما نسبة (16.67%) من العمال يرون أن الصعوبات الاتصالية داخل المؤسسة متعلقة بالوسيلة، نسبة (50%) لأصحاب المستوى الثانوي، تليها (25%) لذوي المستوى المتوسط ونسبة متساوية لذوي المستوى الابتدائي والجامعي تقدر بـ (12.5%).

ونستنتج أن أفراد العينة أقروا بأن الصعوبات الاتصالية التي يواجهونها داخل المؤسسة هي صعوبات متعلقة بالإدارة وهذا راجع إلى كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والذي يتسبب في عرقلة وانسياب تدفق المعلومات وبالتالي حدوث العديد من المشاكل بسبب صعود ونزول المعلومات.

الجدول رقم (32): يمثل صعوبات تقديم الشكاوي للإدارة حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
86.17	81	80.25	65	13.58	11	6.17	05	
13.83	13	61.54	08	23.08	03	15.38	02	لا
100	94	77.66	73	14.89	14	7.45	07	المجموع

أقر (86.17%) من أفراد العينة أنهم يواجهون صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة، فيتصدرها أعوان التنفيذ بنسبة (80.25%) تليها إطار التحكم بنسبة (13.85%) وأخيرا الإطارات بنسبة (6.17%).

وأقر أيضا (13.83%) من أفراد العينة بعدم تعرضهم لأي صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة، يتصدرها أعوان التنفيذ بنسبة (61.54%)، ثم إطار التحكم (23.08%) وأخيرا الإطارات بنسبة (15.38%).

ونستنتج أن وجهات نظر أفراد العينة تقر بوجود صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة وهذا راجع إلى عدم اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين.

**الجدول رقم (33): يمثل كيفية تلقي الرد في حالة توجيه الشكاوى حسب متغير المستوى التعليمي.**

المستوى التعليمي										المتغير
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
39.05	41	17.07	07	34.15	14	29.27	12	19.51	8	شفهيا
35.24	37	18.92	07	29.73	11	32.43	12	18.92	7	كتايا
02.86	03	66.67	02	31.33	01	00	00	00	00	إلكترونيا
22.85	24	4.17	01	33.33	08	37.5	09	25	06	لا تتلقى الرد
100	105*	16.19	17	32.38	34	31.43	33	20	21	المجموع

يوضح الجدول أن أصحاب المستويات الأربعة يتلقون الرد شفها بنسبة (39.05%) فأصحاب المستوى الثانوي يتلقون الرد شفها بنسبة (34.15%) تليها فئة أصحاب المستوى المتوسط بنسبة (29.27%)، ثم فئة أصحاب المستوى الابتدائي بنسبة (19.51%)، وأخيرا أصحاب المستوى الجامعي بنسبة (17.07%)، ثم إن أفراد العينة يتلقون الرد كتايا عند تقديم الشكاوي بنسبة (35.24%)، (32.43%) منهم ذوي المستوى المتوسط تليها نسبة (29.73%) ذات المستوى الثانوي، ويتساوى ذات مستوى ابتدائي وجامعي بنسبة (18.92%) أما الذين لا يتلقون الرد عند تقديم الشكاوي (22.85%) منهم (37.5%) ذات مستوى متوسط، تليها (33.33%) لأصحاب

\* التكرار أكبر من العينة، لأن الباحثين اختاروا أكثر من إجابة.

المستوى الثانوي، تليها (25%) لأصحاب المستوى الابتدائي، وأخيرا أصحاب المستوى الجامعي بنسبة (4.17%).

تتلقى نسبة ضئيلة من أفراد العينة (2.85%) الرد الكترونيا في المرتبة الأولى أصحاب المستوى الجامعي بنسبة (66.67%)، أما المرتبة الثانية فأحتلها أصحاب المستوى الثانوي، والمرتبة الأخيرة يتساوى أصحاب المستوى الابتدائي والمتوسط بنسبة (00%).

ومنه نستنتج أنه كلما كان المستوى التعليمي منخفض كلما تلقى أفراد العينة الرد شفويا وهذا راجع إلى المستوى التعليمي المنخفض لأغلب أفراد العينة لذلك تفضل الإدارة الرد عليهم بطريقة بسيطة ومباشرة، ويتلقى أصحاب المستوى المتوسط والثانوي الرد كتابيا وهذا راجع إلى مستواهم المعقول. بينما ذوي المستوى الجامعي يتلقون الرد إلكترونيا وهذا راجع إلى مستواهم العالي وكذلك إتقانهم استخدام الوسائل الالكترونية.

وتؤكد نسبة معتبرة من العمال على أنهم لا يتلقون الرد خلال تقديم الشكاوي، وهذا راجع إلى بعض الإهمال والتقصير من طرف الإدارة لانشغالات موظفيها خاصة العمال التنفيذيين.

وهذا ما يتفق مع الدراسة السابقة للباحثة خنيفر وفاء التي تعتمد على الوسائل المكتوبة في حين يجب أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل جديد في مجال الاتصالات وذلك لمسايرة التطوير.

الجدول رقم (34): يمثل الجهات التي يلجأ إليها العامل عند مواجهة مشكل في العمل حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
68.93	71	76.06	54	15.49	11	8.45	06	
8.74	09	77.78	07	11.11	01	11.11	01	رئيس المصلحة أو الوحدة المباشرة
14.56	15	73.33	11	20	03	6.67	01	أحد الأصدقاء
7.77	08	87.5	07	12.5	01	00	00	لا تتصل بهم
100	103*	76.70	79	15.53	16	7.77	08	المجموع

يرى أغلب أفراد العينة بنسبة (68.93%) أنهم عند مواجهة مشكل في العمل يتصل بمسؤوله المباشر، أي (76.06%) أعوان تنفيذ و(15.49%) إطار تحكم ، و(8.15%) إطارات، كما يرى أن (14.56%) من أفراد العينة أنه عند مواجهة مشكلة يتصلون بأحد الأصدقاء، (73.33%) أعوان تنفيذ و (20%) إطار تحكم و(6.67%) إطارات.

في حين يرى (8.74%) من أفراد العينة أنه عند مواجهتهم مشكل يتصلون برئيس المصلحة أو الوحدة المباشرة، (77.06%) أعوان تنفيذ، ويتساوى الإطار وإطار التحكم بنسبة (11.11%). في حين نسبة قليلة من أفراد العينة لا تتصل بأي أحد عند مواجهة مشكل في العمل وذلك بنسبة (7.77%)، (76.70%) عون تنفيذ تليها (12.53%) إطار تحكم و (00%) إطار.

\* التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

نستنتج أن أغلبية العمال يتصلون بالمسؤول المباشر عندما تواجههم مشكلة تخص العمل وهذا يدل على اعتماد العمال في المؤسسة على القنوات الرسمية لأجل تحقيق الفهم المتبادل للمعلومات مما يقلل من إمكانية تسلسل الشائعات التي من شأنها أن تعيق العمل، وأيضا أن المسؤول المباشر هو الأدرى بمشاكل العمل والأقدر على إيجاد الحلول بسرعة، وأيضا يدل على تواجد تواصل بين العمال والرؤساء.

أما بخصوص الذين يفضلون اللجوء إلى الأصدقاء فهذا راجع إلى عمق العلاقات بينهم وحب المساعدة لبعضهم البعض.

ونجد أن نسبة قليلة من العمال لا تتصل بالإدارة ويرجع هذا إلى اعتقادهم أن الإدارة لا تهتم بمشاكلهم وانشغالاتهم.

وهذا ما يتفق مع الدراسة السابقة للباحثة زرطال لطيفة التي ترى أن العمال يلجؤون إلى المسؤول المباشر لحل مشاكلهم بنسبة قدرت بـ (57.14%)، في حين يلجأ البعض إلى الزملاء لمناقشة بعض أمور العمل خاصة ذوي الخبرة العالية وذلك بنسبة (28.57%).

الجدول رقم (35): يمثل تعامل المشرف المباشر مع العمال عند اتخاذهم قرار يخص العمل حسب لمنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي								المتغير
المجموع		عون تنفيذ		إطار تحكم		إطار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
53.32	52	73.08	38	15.38	08	11.54	06	
28.72	27	81.49	22	14.81	04	3.70	04	ينصحك بعدم تكراره
15.96	15	86.67	13	13.33	02	00	00	يوجه اللوم والعتاب
100	94	77.67	73	14.89	14	7.44	10	المجموع

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون بأن المشرف يستحسن الأمر عند اتخاذ الموظف قرار يخص العمل بنسبة ( 53.32%) بتكرار 52، بحيث يأتي في المرتبة الأولى أعوان التنفيذ حيث أقر (73.08%) منهم بأن المشرف يستحسن الأمر إذا اتخذ احدهم موقفا يخص العمل، ثم تليها نسبة (15.38%) تمثل إطار تحكم، أما الإطارات فنجد نسبة (11.54%) الذين أقروا بان المشرف يستحسن الأمر عند اتخاذ الموظف قرار يخص العمل، أما في المرتبة الثانية فنجد نسبة(28.72%) من أفراد العينة بتكرار 27 أقروا بأن المشرف ينصحك بعدم تكراره في حال اتخذ الموظف قرار يخص العمل، إذ نجد أعلى نسبة عند أعوان التنفيذ تقدر بـ (81.49%) ثم تليها نسبة (14.81%) وهي تمثل نسبة إطارات التحكم لنجد في الأخير نسبة (3.70%) وهي تمثل نسبة الإطارات الذين يرون بأن المشرف ينصحك بعدم تكراره عند اتخاذ الموظف قرار يخص العمل، أما في المرتبة الثالثة والأخيرة نجد اقتراح يوجه اللوم والعتاب بنسبة(15.96%)، موزعين حسب المنصب الوظيفي حيث يرى أعوان التنفيذ بأن المشرف يوجه اللوم والعتاب عند اتخاذ الموظف قرار يخص العمل وذلك بنسبة (86.67%)

لتأتي نسبة (13.33%) تعبر عن نسبة إطارات التحكم، (00%) لدى الإطارات. ومنه نستنتج بأن العلاقة بين العمال و المشرف المباشر قائمة على الاحترام والتقدير.

## ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

بعد التحليل الكمي للبيانات وتفسيرها والتي تم جمعها بواسطة الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة في ضوء ما توصل إليه الباحث من خلال التحليل التفصيل لبيانات الجداول السابقة تحاول الدراسة مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات بغية إثباتها أو نفيها وقد تضمنت هذه الدراسة:

## - مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

جاءت هذه الفرضية والتي مفادها أن "للاتصال الداخلي أهمية بالغة في مؤسسة الخزف الصحي"، وهي موضحة في بنود المحور الأول من الاستمارة، وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات المفسرة في جداولها ما يلي:

- من خلال معطيات الجدول رقم (06) والذي يبين وجهات نظر الباحثين نحو فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة، أكد أفراد العينة أن العملية الاتصالية متوسطة من حيث الفعالية، وهذا ما أقرّ به (60.64%) من الباحثين، وهذا ما يؤكد أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة متوسطة حيث توجد بعض المرونة في نقل وتبادل المعلومات.

- أقرّ (82.98%) من العمال بمساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهامهم، وهذا ما يؤكد الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي باعتبار عصب حيوي وفعال لمختلف الوظائف داخل أي مؤسسة.

- أقرّ الباحثين أن العلاقات بين العمال قائمة على أساس الرتبة المهنية والصدقة بنسبة (38.68%) وهي نسبة متساوية لكل منهما، وهذا يؤكد وجود علاقة حسنة بين العمال بسبب عملهم الطويل داخل المؤسسة.

- أقرّ أغلبية الباحثين أن المؤسسة تفسح لهم المجال للعمل بكل حرية وذلك بنسبة (72.34%) وهذا يفسر أن مؤسسة الخزف الصحي تفسح المجال للعمال للعمل بكل حرية دون ممارسة الضغوط عليهم، مما يجعلهم مرتاحين في عملهم.

- أقرّ (59.85%) من الباحثين بأن مساهم المهني في المؤسسة ثابت ومستقر وهذا ما يؤكد الاستقرار العملي داخل المؤسسة.

وعليه يتضح للباحث من خلال عرضه توجه الباحثين للعبارة الخمسة، والتي تمثل وجهات نظر الباحثين حول واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي، وبناء على تحقق العبارات الخمس يمكن الحكم على الفرضية الجزئية الأولى بالتحقق، وبالتالي فإن للاتصال الداخلي أهمية بالغة في المؤسسة.

#### - مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

يمكن التحقق من صحة أو خطأ فرضية "تشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال الرسمي والغير رسمي خاصة الاتصال الصاعد"، من خلال معالجة توجه الباحثين نحو عبارات المحور الثاني من الاستمارة والتي يمكن تحليلها ومناقشتها كالتالي:

- أقرّ (34.41%) من الباحثين أنهم يستخدمون الاتصال النازل ونسبة متساوية أيضا أقرّ (34.91%) من الباحثين أنهم يستخدمون الاتصال الأفقي ونسبة متقاربة، أقرّ (30.18%) من الباحثين أنهم يستخدمون الاتصال الصاعد ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الاتصال النازل والأفقي ونسبة متوسطة تعتمد على الاتصال الصاعد.

- تؤكد النسبة (80.04%) مدى مساهمة الاتصال الرسمي بين العمال والرؤساء في زيادة الدافعية نحو العمل، وهذا راجع إلى المرونة التي يتمتع بها الاتصال الرسمي وقوة تدفقه بين العمال.

- أقرّ ( 63.96%) من المبحوثين بأن الاتصال غير الرسمي يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل، وهذا يؤكد بأن المؤسسة تولي اهتماما بالغا لهذا الاتصال، وذلك لأنه يزيد من سرعة انتقال المعلومات وينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لحقائق العمل ويلغي الصعوبات والعراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطور.

- أقرّ (82.98%) من العمال أن لجوء الإدارة لطلب رأيهم حول مسائل عملهم بأهميتهم داخل المؤسسة، وهذا ما يعطيهم دافعية نحو العمل من أجل المحافظة على استمرار وديمومة المؤسسة.

- أقرّ (60.64%) من المبحوثين باهتمام الإدارة بانشغالاتهم على تنوعها واختلافها بشكل يساهم في رفع كفاءتهم وبالتالي تحسين مستوى أدائهم. من خلال هذا العرض لنسب كل عبارة من عبارات المحور الثاني قصد الحكم على الفرضية بالصحة أو الخطأ، يتضح لنا أنّ الفرضية تحققت بصفة نسبية حيث أن الاتصال السائد والمعتمد من طرف المؤسسة بكثرة هو الاتصال النازل والأفقي ونسبة قليلة الاتصال الصاعد.

وهذه النتائج اتفقت مع دراسة "خنيفر وفاء" و دراسة " زطال لطيفة" والتي توصلنا إلى أن الاتصال النازل والاتصال الأفقي هما الأكثر استخداما داخل المؤسسة ، وكذلك اتفقت مع دراسة "بوعيط جلال الدين" في الاتصال النازل.

#### - مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

يكون التحقق من صدق أو خطأ الفرضية التي "تعتبر الوسائل المكتوبة والشفوية والإلكترونية من الوسائل التي تساهم في تحسين أداء العمال في مؤسسة الخبز الصحي"، من خلال العرض المفصل لما توصل إليه من النتائج والمعبرة عنها في الجداول، والتي يحاول في ضوءها الباحث معرفة توجهات المبحوثين اتجاه عبارات وبنو الاستمارة وذلك على النحو التالي:

- تمثل النسبة (34.60%) فئة المبحوثين الذين أقرّوا بأن الملصقات هي الوسيلة المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى لوحة الإعلانات بنسبة (27.67%)، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تعتمد على الملصقات ولوحة الإعلانات باعتبارها وسائل سهلة لتعريف العمال بالتطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة.

- تشير النسبة (53.02%) إلى المبحوثين الذين يرون بأن الاجتماعات هي الوسيلة الشفوية الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة، باعتبارها وسيلة مهمة داخل أي مؤسسة تقوم على الحوار والنقاش بين العمال.

- أقرّ (50.57%) من المبحوثين بأن البريد الإلكتروني هو الوسيلة الإلكترونية التي تعتمد عليها المؤسسة، وهذا يؤكد على أن المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل عملية نقل المعلومات بين العمال.

- تؤكد نسبة (44.68%) على أن وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة كافية لتحسين أداء العمال، بينما نسبة (41.49%) أكدت على أنها كافية إلى حد ما، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تعتمد على الملصقات والاجتماعات والبريد الإلكتروني كوسيلة رئيسية داخل المؤسسة وهي كافية لتحسين أداء العمال.

- تمثل نسبة (92.55%) فئة المبحوثين الذين أكدوا على أنّ المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساهم في أداء العمل بكفاءة، ومنه نستنتج أن الاتصال الشفهي له أهمية ودور فعال في زيادة كفاءة العمال، إذ كلما كان المشرف المباشر يتقن الاتصال الشفهي يزيد ذلك من كفاءة العمال وإتقانهم لعملهم.

- تشير نسبة (85.11%) فئة المبحوثين الذين أقرّوا بأنّ المؤسسة تعتمد على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة، وهذا ما يؤكد على أنّ الإعلانات وسيلة رسمية في المؤسسة لإيصال المعلومات بسرعة وأخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات الخاصة بالعمل.

- تؤكد نسبة (61.42%) إجابات المبحوثين الذين أقرّوا بأنه يسمح لهم بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تعطي الفرصة للعمال لإبداء آرائهم والمشاركة في النقاش أثناء الاجتماعات.

- أقرّ (61.42%) من المبحوثين بأنهم يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب، وهذا ما يبين أن إدارة المؤسسة تسهر على توفير المعلومات للعمال في الوقت المناسب وكل ما يحتاجه من أجل إنجاز عملهم في أحسن الأحوال.

- تؤكد نسبة (56.38%) فئة المبحوثين الذين أقرّوا بأنهم راضون على وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تستخدم وسائل حديثة ومتنوعة تمكنهم من التواصل السهل وبالتالي تحسين أدائهم.

وانطلاقاً من هذه النسب والتي تعكس توجه المبحوثين نحو عبارات الفرضية، وعليه فقد توصلنا إلى صحة الفرضية الجزئية الثالثة، والتي تقر بأن الوسائل الشفوية والالكترونية من الوسائل التي تساهم في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

وننتائج دراستنا اتفقت مع دراسة " زرطال لطيفة" في أن الإعلانات وسيلة هامة، تعتمد عليها المؤسسة لإيصال التعليمات والأوامر إلى العمال بسرعة، وإخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات الخاصة بالعمل.

#### - مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة

يمكن التحقق من صحة أو خطأ هذه الفرضية التي تقر بأنه "تواجه مؤسسة الخزف الصحي صعوبات وعراقيل تحد من فعالية الاتصال" من خلال معالجة توجه المبحوثين نحو عبارات وبنود المحور الرابع من الاستمارة، والتي تمت تحليلها ومناقشتها على النحو التالي:

- تمثل النسبة (54.26%) التوجه الإيجابي لأفراد العينة والتي أقرّ فيها الباحثون بوجود صعوبات في الاتصال بالإدارة وهذا راجع إلى أن العملية الاتصالية لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام وعدم اختيار الوسائل المناسبة لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم البعض وبين الإدارة.
- أقرّ (56.25%) من المبحوثين بأن الصعوبات التي تواجههم متعلقة بالإدارة، وهذا يؤكد كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، والذي يتسبب في عرقلة انسياب تدفق المعلومات وبالتالي حدوث العديد من المشاكل بسبب صعود ونزول المعلومات.
- تؤكد النسبة (86.77%) التوجه الإيجابي لأغلبية المبحوثين حول وجود صعوبات في تقديم الشكاوي للإدارة، وهذا يؤكد عدم اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين.
- تشير النسبة (39.05%) والتي مثلت الفئة التي أكدت أن تلقي الرد يكون شفويا عند تقديم الشكاوي ونسبة متقاربة (30.05%) مثلت الفئة التي أكدت أن تلقي الرد يكون كتابيا، وهذا يؤكد المستوى التعليمي المتوسط لأغلب أفراد العينة لذلك تفضل الإدارة الرد عليهم بطريقة سهلة وبسيطة.
- يؤكد (68.93%) من المبحوثين أن الجهات التي يلجأ إليها العامل عند مواجهة مشكل في العمل هو المسؤول المباشر، وهذا يعكس اعتماد المؤسسة على الطابع الرسمي وأيضا يدلّ عل وجود تواصل بين العمال والرؤساء.
- أقرّ (53.32%) من المبحوثين كيفية تعامل المشرف المباشر مع العمال عند اتخاذهم قرار يخص العمل، حيث اتضح أنه يستحسن الأمر وهذا يفسّر أن الإدارة تفضل الرجوع إلى العمال والأخذ باقتراحاتهم.
- وعليه وفي ضوء ما جاءت به هذه النسب يتضح تحقق الفرضية الجزئية الرابعة، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة الخزف الصحي تواجه العديد من الصعوبات والعراقيل التي تحدّ من فعالية الاتصال بها.

لتختلف الدراسة الحالية مع دراسة " خنيفر وفاء " في تقديم الشكاوي، فالحالية توصلت إلى وجود صعوبات في تقديم الشكاوي للإدارة، في حين دراسة " خنيفر وفاء " توصلت إلى أنه تعطى فرصة للموظفين لتبليغ انشغالاتهم.

## ثالثاً: الإقتراحات والتوصيات

من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:

- 1- يتعين على الإدارة بمختلف هياكلها ومستوياتها اعتماد شبكة اتصال واضحة، ومرنة بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة.
- 2- ضرورة الاعتماد على اتصال متعدد الاتجاهات نظراً لفعاليته وتشجيعه للمعلومات والمرتبة والاستفادة منها.
- 3- ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جعل جو العمل ملائم للعمل.
- 4- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل.
- 5- ضرورة العمل على عقد الاجتماعات الدورية مع العمال، لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها؛ أي إتباع الإدارة لأسلوب الباب المفتوح.
- 6- أن تحاول الإدارة معرفة حاجات العمال وان تسهر على توفيرها وإشباعها، لأنها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم.

## خلاصة الفصل:

بعد عرض المعلومات التي تشكل النقاط الأساسية في هذا الفصل والتي قد تحصلنا من خلال الاستجابة التي أبدتها كل أفراد العينة، كما قمنا بتحليل وتفسير معظم الحقائق التي أخذت الصبغة الموضوعية وهي ما ترجمتها المعطيات الإحصائية التي وردت في الجداول والتي بنيناها على أساس فروض الدراسة، ونرى من خلالها فعلا أنها مكنتنا مع جمع الحقائق والمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة.

# الخاتمة

## الخاتمة:

يحتل الاتصال الداخلي أهمية كبيرة كونه يمثل ظاهرة من أبرز الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة، حيث تتداخل العناصر والمواقف المكونة له، ويمكن أن نلمس أهميته من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية وتحقيق الانسجام داخل محيط العمل لضمان البقاء والاستمرار، كما يمثل الاتصال الداخلي عصب المؤسسة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات وقد جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للوقوف على ظاهرة الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف الصحي بالمليية.

وقد تم التوصل إلى نتائج لها عديد الدلالات بشأن دور الاتصال في تحسين أداء العمال أهمها:

- تعد العملية الاتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة متوسطة من حيث الفعالية، وذلك لعدم اهتمام المؤسسة بتطوير العملية الاتصالية.

- يقوم الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي على الاتصال الرسمي، وذلك بمختلف اتجاهاته الاتصال النازل حيث يتضمن تعليمات وأوامر وقرارات، والأفقي الذي يسهل طريقة العمل، وكذلك

نجد الاتصال الصاعد الذي يكون على شكل شكاوي ومقترحات لكن هذا الاتصال يبدو بطيئا في المؤسسة، أما الاتصال غير الرسمي فهو موجود بحكم العلاقات التي تربط بين العمال.

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة إلى العامل.

- تواجه مؤسسة الخزف الصحي الكثير من الصعوبات والعراقيل متعلقة في الاتصال بالإدارة، وكذلك

صعوبات متعلقة بتقديم الشكاوي فلا تمنح فرصة للعاملين للتعبير عن مشاكلهم وهذا ما يجد من

فعالية الاتصال.



الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

إستمارة استبيان بعنوان:

## الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال

- دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة

ملاحظة: في إطار قيامنا بتحضير مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال حول موضوع "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال"، نطلب منكم التعاون معنا في إنجاز هذه المذكرة وذلك بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض البحث العلمي.

إعداد الطالبتان:

إشراف الأستاذ (ة):

✓ ياسمينه بودويرة.

د. هند عزوز.

✓ بوزردوم مريم.

السنة الجامعية: 2017/2016

## 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:

إطار  إطار تحكم  عون تنفيذ

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات   
أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: وجهات نظر المبحوثين حول واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي

6- كيف تنظر للعملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

فعالة  متوسطة  غير فعالة

7- هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟

نعم  لا

8- هل هناك نقاش بينك وبين زملائك؟

نعم  لا

9- على أي أساس تكون العلاقة بين العمال؟

- القرابة       الرتبة المهنية       الصداقة

10- هل يفسح لك المجال للعمل بكل حرية؟

- نعم       لا

\* في حالة الإجابة بـ "نعم" يمنحك ذلك الشعور بـ:

✓ المسؤولية في العمل

✓ الرضا في العمل

✓ الاستقرار في العمل

11- كيف تقيمون مسارك المهني في المؤسسة؟

- تنازلي       ثابت ومستقر       تصاعدي

### المحور الثاني: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة وزيادة الدافعية نحو العمل

12- ما هي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟

- صاعد (من العمال إلى المدير)
- نازل (من المدير إلى العمال)
- أفقي (بين العمال من نفس المستوى)

13- هل تزيد دافعتك إلى العمل عندما يكون الاتصال الرسمي بينك وبين رؤسائك؟

- نعم       لا

14- هل يساهم الاتصال الغير رسمي في زيادة دافعتك نحو العمل؟

- نعم       لا

15- هل لجوء الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسألة تخص عملك تزيد من دافعتك نحو العمل؟

- نعم       لا

16- هل يوجد اهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الموظفين؟

- نعم       لا

\*إذا كانت الإجابة ب: "نعم" هل يزيد ذلك من:

حماسك نحو العمل ➤

السرعة في العمل ➤

بذل جهد أكبر ➤

➤ أخرى تذكر.....

### المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي

17- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة؟

أ- مكتوبة:

لوحة الإعلانات  التقارير  الملصقات  الفاكس

➤ أخرى تذكر.....

ب- الشفوية:

الاجتماعات  الهاتف  الملتقيات

➤ أخرى تذكر.....

ج- الوسائل الإلكترونية:

الانترنت  البريد الإلكتروني

➤ أخرى تذكر.....

18- هل تجد أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أدائك؟

نعم  إلى حد ما  لا

\*إذا كانت الإجابة ب: "نعم" فما هي وسائل الاتصال الكفيلة بتحسين أدائك الوظيفي؟

لوحة الإعلانات  الانترنت  التقارير

الفاكس  الاجتماعات  البريد الإلكتروني  الهاتف

➤ أخرى تذكر.....

19- هل المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على أداء عملك بكفاءة؟

نعم  لا

20- هل الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة؟

نعم  لا

21- هل يسمح لك بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات؟

نعم  لا

22- هل يمكنك الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب؟

نعم  لا

23- هل أنتم راضون عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة؟

نعم  لا

#### المحور الرابع: الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي

24- هل تواجه صعوبة في الاتصال بالإدارة؟

نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة بـ: "نعم" ، ما هي طبيعة الصعوبات الاتصالية التي تعاني منها داخل المؤسسة؟

✓ صعوبات متعلقة بالوسيلة

✓ صعوبات متعلقة بالإدارة

✓ صعوبات متعلقة بظروف العمل

25- هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة؟

نعم  لا

26- في حالة توجيه الشكوى هل تتلقى الرد أحيانا؟

شفهيا  كتابيا  إلكترونيا  لا تتلقى الرد

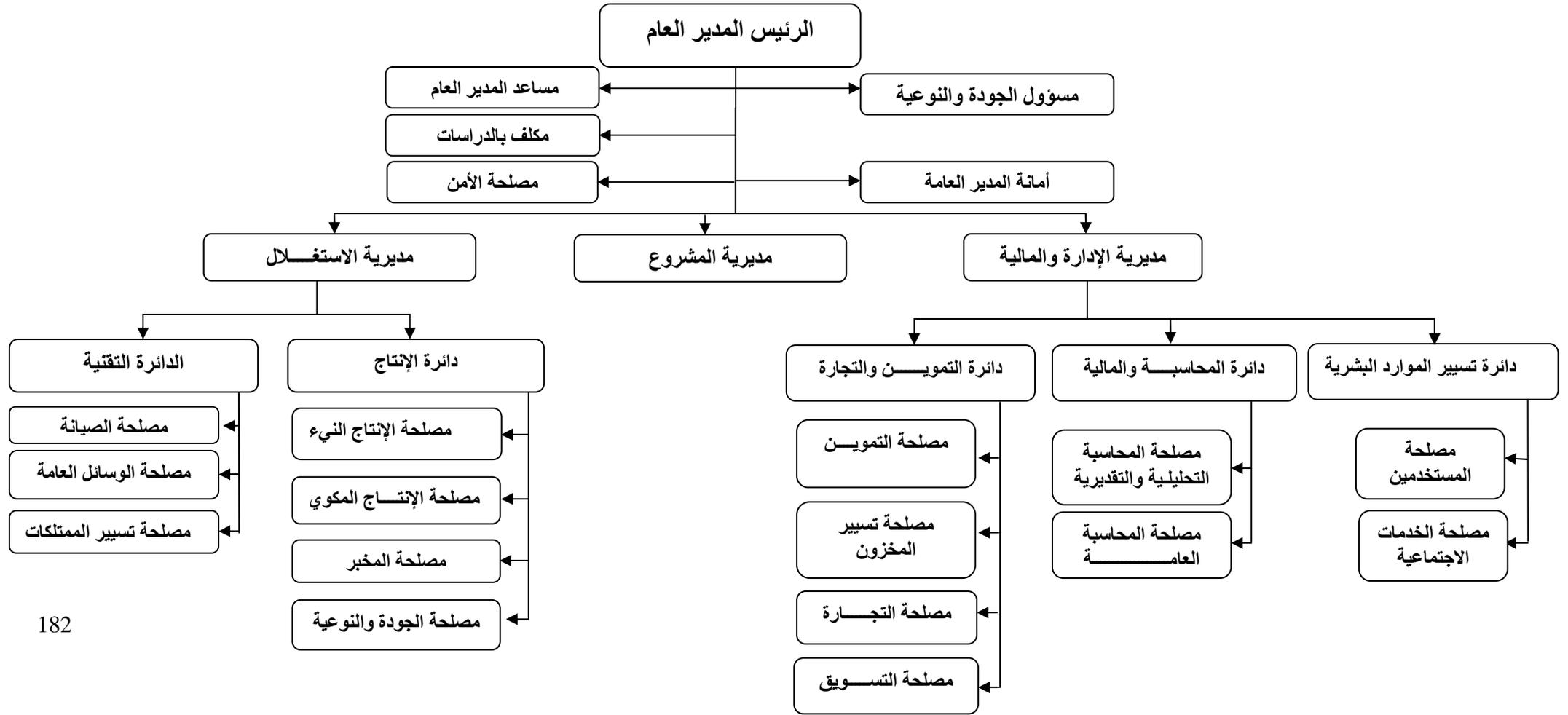
27- عند مواجهة مشكل في العمل تتصل بـ:

مسؤولك المباشر  رئيس المصلحة أو الوحدة المباشرة   
أحد الأصدقاء  لا تتصل بهم

28- في حالة انك اتخذت قرار يخص العمل دون علم مشرفك كيف يكون موقفه؟

يستحسن الأمر  ينصحك بعدم تكراره  يوجه اللوم والعتاب   
أخرى تذكر.....

# الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل





قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم عبد الهادي أحمد، عفيفي صديق محمد: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، (القاهرة: مكتبة عين الشمس ط10، 2003).
- 2- أبو أصعب صالح خليل: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع 2004).
- 3- أبو النصر مدحت محمد: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، (القاهرة: الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 4- أبو سمرة محمد: الاتصال الإداري والإعلامي، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011).
- 5- أبو شنب جمال محمد: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم النظرية -القضايا، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2013).
- 6- إحسان محمد حسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، (دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).
- 7- إدريس ثابت عبد الرحمن: إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2005).
- 8- آل علي رضا صاحب أبو حمد، الموسوعي سنان كاظم: الإدارة لمحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006).
- 9- البرادعي بسيوني محمد: مهارات تخطيط الموارد البشرية ( دليل علمي )، (القاهرة: ايترا لك للنشر والتوزيع، 2005).
- 10- البكري تامر: الاتصالات التسويقية والترويج، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006).
- 11- الجميلي خيرى خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997).

- 12- الحراحشة حسين محمد: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، (دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2014).
- 13- الحواري محمد عبد الكريم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي طبيعة توليفية بين النظرية والصراع، ( عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008).
- 14- الخطيب أحمد، معاينة سالم عادل: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة (عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009).
- 15- الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، ( عمان: المكتبة الوطنية، 2001).
- 16- الدعليج إبراهيم عبد العزيز: مناهج وطرق البحث العلمي، ( عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2010).
- 17- السالم مؤيد سعيد، صالح حرحوش عادل: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط2، 2009).
- 18- السالم مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009).
- 19- السكارنة بلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2010).
- 20- السلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003).
- 21- السلمي علي: السلوك التنظيمي، (القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 22- الشميشري أحمد بن عبد الرحمن، بشرى بنت بدر المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، (الرياض: مكتبة العبيكان، ط2، 2005).
- 23- الشميمري أحمد عبد الرحمن، هيجان بن أحمد عبد الرحمن: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2005).
- 24- الصيرفي محمد: إدارة الموارد البشرية، ( الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007).

- 25- الطائي يوسف حجيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، (عمان: مؤسسة الوراق، 2006).
- 26- الطنوبي محمد محمد عمر: نظريات الاتصال، (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 2001).
- 27- العامري صالح مهدي حسن، الغالبي طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006).
- 28- العبد الله مي: نظريات الاتصال، (بيروت: دار النهضة العربية، 2006).
- 29- العتيبي ضرار، خريس إبراهيم: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007).
- 30- العلاق بشير: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
- 31- العلاق بشير: نظريات الاتصال، (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010).
- 32- القريوتي محمد قاسم: الوجيه في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، 2010).
- 33- القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، (عمان: دار وائل، ط2 2006).
- 34- الكرخي مجيد: إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع 2013).
- 35- الكساسبة وصفي: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011).
- 36- الكفافي محمد جمال: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (القاهرة: الدار الثقافية للنشر، 2007).

- 37- المحاسنة إبراهيم محمد: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013).
- 38- المصري أحمد محمد: العلاقات العامة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006).
- 39- النعيسى صلاح عبد القادر: الإدارة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008).
- 40- الهيتي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003).
- 41- برنوطي سعاد نايف: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2004).
- 42- بكر بن کران سلمان: الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2015).
- 43- بلخيري رضوان: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، (الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015).
- 44- بلخيري رضوان، الجابري سارة: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2013).
- 45- بن عيشي عمار: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع دس).
- 46- بن مرسلي أحمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2005).
- 47- توهامي إبراهيم وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، (الجزائر: دار البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013).
- 48- جاد الله كشك محمد بهجت: المنظمات وأسس إدارتها، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999).
- 49- جرادات عبد الناصر أحمد، الشامي لبنان هاتف: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).

- 50- جودة محفوظ، الزعبي حسين، المنصور ياسر: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، (عمان: دار وائل للنشر، 2004).
- 51- حجاب محمد منير: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع 2007).
- 52- حجاب محمد منير، وهي سحر محمد: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، 1999).
- 53- حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر دس).
- 54- حریم حسن: مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010).
- 55- حریم حسين: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013).
- 56- حریم حسين: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010).
- 57- حسن حمدي: مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، (القاهرة: دار الفكر العربي 1987).
- 58- حسن رواية: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعة، 2003).
- 59- همداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: مجلة النشر الجامعية، 2004).
- 60- حمدي رضا هاشم: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع 2009).
- 61- حمود خيضر كاظم: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، (عمان: دار صفاء والتوزيع، 2009).
- 62- خليل موسى: الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2011).
- 63- خيربي أسامة: الجديد في القيادة الإدارية، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2013).

- 64- دليو فضيل: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، (الجزائر: د د ن، 2003).
- 65- دليو فضيل: الاتصال مفاهيمه -نظرياته -وسائله، ( القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع 2003).
- 66- زويل محمد أمين: الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، (مكتبة الوفاء القانونية 2010).
- 67- زويلف مهدي حسن، العضيلة علي محمد عمر: إدارة المنظمة نظريات السلوك، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996).
- 68- سيد عليوة: مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، ( المنصورة : مكتبة جزيرة الورد، د س).
- 69- شمس الدين محمد علي، محمد الفقي إسماعيل: السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007).
- 70- صبحي وائل محمد، الغالبي محسن إدريس طاهر: أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009).
- 71- صبحي وائل محمد، الغالبي إدريس طاهر محسن: أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009).
- 72- طرطار أحمد: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية دس).
- 73- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، ( القاهرة: دار المعرفة الجديدة، د س).
- 74- عباس سهيلة، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، ( عمان: دار وائل للنشر، 2000).
- 75- عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة للنشر، 2002).
- 76- عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005).
- 77- عبد الرحمن عزي وآخرون: عالم الاتصال، (الجزائر: دار المطبوعات الجامعية، 2010).

- 78- عبد العفو يونس: تنظيم وإدارة الأعمال: (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، د س).
- 79- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007).
- 80- عبد الفتاح علي أماني: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية، 2012).
- 81- عبد المطلب عامر سامح: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الفكر، 2011).
- 82- عبد الوهاب محمد علي: استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز، (القاهرة: دار النهضة 2000).
- 83- عبيدات سهيل: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2007).
- 84- عقلة مجلي الحزاعة عبد الله: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009).
- 85- عقلة محمود يوسف: إدارة المؤسسات الدولية، (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون 2010).
- 86- عقيلي عمر وصفي: تكنولوجيا إدارة المواد البشرية الحديثة الاستراتيجيات الاقتصادية، (عمان: دار زهوان للنشر والتوزيع، 2012).
- 87- عليان ربحي مصطفى، عبد الدبس محمد: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999).
- 88- عواد فاطمة حسين: الاتصال والإعلام التسويقي، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع 2011).
- 89- عواد فتحي أحمد ذياب: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013).
- 90- عيساوي أحمد: مدخل إلى العلوم والاتصال، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2014).
- 91- غربي علي، سلاطنة بلقاسم: تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع 2007).

- 92- فرح شعبان: الاتصالات الإدارية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009).
- 93- فهمي محمد السيد: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995).
- 94- فياض محمود أحمد، فياض عيسى يوسف قادة، عليان ربحي مصطفى: مبادئ الإدارة (1) وظائف المدير، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010).
- 95- قاسمي ناصر: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، (عمان: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011).
- 96- قنديلجي عامر، السامرائي إيمان: البحث العلمي الكمي والنوعي، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
- 97- كاظم محمود خيضر، الخراخشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، (عمان: إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007).
- 98- كاظم محمود خيضر، اللوزي موسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008).
- 99- كنعان نواف: القيادة الإدارية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006).
- 100- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2005).
- 101- ماهر أحمد: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، (الإسكندرية: الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2003).
- 102- مجاهد جمال، شيبية شدوان، الخليفة طارق: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009).
- 103- محمد الحسن إحسان: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، (بيروت: دار الطباعة للنشر والتوزيع، 1982).

- 104- محمد جرادات أسامة، المبيضين عقيلة محمد: التدريب الإداري الموجه للأداء، (القاهرة: المنظمة العربية الإدارية).
- 105- محمد حسين سمير: بحوث الإعلام، (القاهرة: عالم الكتب، 1999).
- 106- محمد مازن حسام: أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012).
- 107- مرعي مرعي محمد: أسس إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مركز رضا للنشر، 1999).
- 108- مروّة فاطمة: الاتصالات المهنية، (بيروت: دار النهضة العربية، 2004).
- 109- مصباح عامر: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
- 110- مكاوي حسن عماد، حسن السيد ليلي: الاتصال ونظرياته المعاصرة، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1995).
- 111- مهدي محمد محمود: الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005).
- 112- نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013).
- 113- هلال مزاهرة منال: بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، (عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011).
- 114- ياغي محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).
- 115- يوسف محمود: العلاقات في المجال التطبيقي، (القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، ط2 2012).

### ثانيا: المجالات

- 116- الصافي منصور صالح: الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية، (السعودية: معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، العدد 19، ديسمبر، 1997).

### ثالثا: الرسائل الجامعية

- 117- البقمي مصلح حمدان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 118- الحوش مازن سليمان: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2006.
- 119- القايدي براق سالم بن بركة: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2008.
- 120- بوحديش فاطمة: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل 2014.
- 121- بن داود العربي: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2008.
- 122- بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 1999.
- 123- حميدة دراع، بواس ليلي: دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2015.
- 124- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

- 125- حسن ناصر حسن محمود: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة قم الأعمال، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 126- خنيفر وفاء: دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
- 127- زرتال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2016.
- 128- شايب الدرغ مروة: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - 2015.
- 129- عبد الله عيسى حمد علي: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.
- 130- عكوشي عبد القادر: التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.
- 131- مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

#### رابعا: المعاجم والقواميس والموسوعات

- 132- البستاني عبد الله: البستان معجم مطول، ( بيروت: مكتبة لبنان، 1992).

- 133- الخليلي طارق سيد أحمد: معجم مصطلحات الإعلام إنجليزي - عربي، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2008).
- 134- السكري أحمد شفيق: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2000).
- 135- الشوبكي سمير: المعجم الإداري، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010).
- 136- الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي / إنجليزي، (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 1998).
- 137- العايد أحمد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، (لاروس، 2003).
- 138- الفار محمد جمال: معجم المصطلحات الإعلامية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع 2014).
- 139- شحاتة حسن، النجارة زينب: معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي إنجليزي، ( القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 2003).
- 140- شعبان خيضر: اللسان العربي مصطلحات في الإعلام والاتصال، (الجزائر: دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر، 2001).
- 141- شوكي سمير: المعجم الإداري، ( عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006).
- 142- مجدي عزيز إبراهيم: موسوعة المعارف التربوية، (القاهرة: عالم الكتب، 2006).

#### خامسا: المواقع الإلكترونية

143- <https://Hrdiscussion.Com/Hr80397.Html>.

فهرس الأشكال

والمجاول

1- فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
108	يوضح طريقة المقارنة الزوجية	01
123	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
124	توزيع المبحوثين حسب السن	03
125	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
125	توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي	05
126	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	06
127	يمثل وجهة نظر المبحوثين نحو فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة حسب متغير الاقدمية في العمل	07
128	يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال حسب متغير المنصب الوظيفي.	08
129	يمثل وجود نقاش بين الزملاء بهدف تحسين الأداء متغير الجنس	09
130	يمثل أساس العلاقات بين العمال حسب نتغير الاقدمية في العمل	10
132	يمثل إفساح المجال بكل حرية حسب متغير المنصب الوظيفي	11
133	يمثل اقتراحات المبحوثين الذين أجابوا بنعم حول إفساح المجال للعمال بكل حرية	12
134	يمثل تقييم العمال لمساهمهم المهني في المؤسسة حسب متغير الاقدمية في العمل	13
136	يمثل أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة حسب متغير المنصب الوظيفي	14
137	يمثل مساهمة الاتصال الرسمي بين العمال الرؤساء في زيادة الدافعية نحو العمل حسب متغير المنصب الوظيفي	15

138	يمثل مساهمة الاتصال غير رسمي في زيادة الدافعية نحو العمل حسب متغير المنصب الوظيفي	16
139	يمثل زيادة الدافعية نحو العمل خلال لجوء الإدارة لطلب رأي العمال حول مسائل العمل حسب متغير المنصب الوظيفي	17
140	يمثل اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين حسب متغير المنصب الوظيفي	18
141	يمثل شعور الموظفين عند اهتمام الإدارة بانشغالاتهم	19
142	يمثل وسائل الاتصال المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي	20
144	يمثل وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي	21
145	يمثل وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي	22
146	يمثل وسائل الاتصال المستخدمة الكافية لتحسين أداء العمال	23
147	يمثل وسائل الاتصال المستخدمة الكفيلة لتحسين أداء العمال حسب متغير المنصب الوظيفي	24
149	يمثل مدى مساهمة المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر في أداء العمل بكفاءة حسب متغير المنصب الوظيفي	25
150	يمثل مدى سرعة وصول المعلومات عن طريق الإعلانات حسب متغير المنصب الوظيفي	26
151	يمثل السماح بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات حسب متغير المنصب الوظيفي	27
152	يمثل حصول الموظفين على المعلومة في الوقت المناسب حسب متغير المنصب الوظيفي	28

153	يمثل رضا العمال عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة حسب متغير المنصب الوظيفي	29
154	يمثل صعوبات الاتصال بالإدارة حسب متغير المنصب الوظيفي	30
155	يمثل طبيعة الصعوبات الاتصالية داخل المؤسسة حسب المستوى التعليمي	31
156	يمثل صعوبات تقديم الشكاوي للإدارة حسب متغير المنصب الوظيفي.	32
157	يمثل كيفية تلقي الرد في حالة توجيه الشكاوى حسب متغير المستوى التعليمي	33
159	يمثل الجهات التي يلجأ إليها العامل عند مواجهة مشكل في العمل حسب متغير المنصب الوظيفي	34
161	يمثل تعامل المشرف المباشر مع العمال عند اتخاذهم قرار يخص العمل حسب لمنصب الوظيفي	35

2- فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
57	يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة	01
58	يوضح الاتصال الأفقي	02
60	يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنشأة	03
68	يوضح شكل العجلة	04
69	يوضح شكل حرف Y	05
69	يوضح شكل السلسلة	06
70	يوضح شكل الدائرة	07
71	يبين الشكل الكامل المتشابه	08
105	يوضح نموذج لعناصر تقييم الأداء	09
110	يوضح طريقة قائمة التقدير	10
111	يوضح طريقة التوزيع الإجباري	11

فهرس

الموضوعات

فهرس الموضوعات.

الصفحة	المحتوى
	بسملة.
	شكر وتقدير.
	إهداء.
	خطة الدراسة.
أ-ب	مقدمة.
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.</b>	
05	أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
07	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.
08	ثالثاً: أهمية الدراسة.
09	رابعاً: أهداف الدراسة.
09	خامساً: تحديد المفاهيم.
19	سادساً: الدراسات السابقة.
34	سابعاً: فرضيات الدراسة.
35	ثامناً: المقاربة النظرية للدراسة.
37	تاسعاً: منهج الدراسة وأدواتها.
37	9-1- منهج الدراسة.
37	9-2- أدوات الدراسة.
38	9-2-1- الاستبيان.
39	9-2-2- الوثائق والسجلات.
41	عاشراً: عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني.
41	10-1- عينة الدراسة.
41	10-2- مجال الدراسة.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي.	
43	تمهيد.
48	أولاً: ماهية الاتصال الداخلي.
49	1-1- أهمية الاتصال الداخلي.
49	1-1-1- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات.
49	1-1-2- تخطيط العمل.
49	1-1-3- توفير معلومات متكاملة.
49	1-1-4- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي.
49	1-1-5- تحقيق الدقة في المعلومات.
50	1-1-6- التنفيذ الكفء للعمل.
50	1-1-7- تحقيق ديمقراطية العمل .
50	1-1-8- الرقابة على العمل.
50	2-1- خصائص الاتصال الداخلي.
50	1-2-1- الدقة.
50	2-2-1- الوضوح.
51	3-2-1- الإيجاز.
51	4-2-1- النشاط.
51	3-1- أهداف الاتصال الداخلي.
51	1-3-1- أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادة.
52	2-3-1- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة إلى العاملين.
52	3-3-1- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة إلى الجمهور.
52	ثانياً: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاته والعوامل المؤثرة فيه.
53	1-2- أنواع الاتصال الداخلي.
54	1-1-2- الاتصال الرسمي.
54	1-1-1-2- الاتصال النازل.

54	2-1-1-2- الاتصال الصاعد.
55	3-1-1-2- الاتصال الأفقي ( الجانبي ).
56	2-1-2- الاتصال غير الرسمي.
57	2-2- وسائل الاتصال الداخلي.
58	1-2-2- وسائل اتصال مكتوبة.
61	1-1-2-2- جريدة المؤسسة.
61	2-1-2-2- لوحة الإعلانات.
62	3-1-2-2- التقارير.
62	4-1-2-2- المذكرات.
62	5-1-2-2- مطبوعات المؤسسة .
62	6-1-2-2- نشرة الموظفين.
63	7-1-2-2- الفاكس.
63	2-2-2- وسائل الاتصال الشفوية.
63	1-2-2-2- الهاتف.
64	2-2-2-2- الاجتماعات.
64	3-2-2-2- المقابلات.
64	4-2-2-2- المحاضرات.
65	5-2-2-2- المؤتمرات.
65	3-2-2- وسائل الاتصال الإلكترونية.
65	1-3-2-2- البريد الإلكتروني.
66	2-3-2-2- الانترنت.
66	3-2- شبكات الاتصال الداخلي.
67	1-3-2- الشبكة المركزية.
67	1-1-3-2- شكل العجلة.
68	2-1-3-2- شكل الواي.

69	3-1-3-2- شكل السلسلة.
70	2-3-2- شبكة الاتصالات اللامركزية.
70	1-2-3-2- شكل الدائرة.
71	2-2-3-2- الشكل الكامل المتشابك.
72	4-2- العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال الداخلي للمؤسسة.
72	1-4-2- حجم المؤسسة.
73	2-4-2- طبيعة العمل.
73	3-4-2- نوعية الرؤساء واتجاهاتهم نحو العمل.
73	ثالثا: مهارات ومقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه.
73	1-3- مهارات الاتصال الداخلي.
74	1-1-3- مهارات الحديث.
74	2-1-3- مهارات الكتابة.
74	3-1-3- مهارة القراءة.
75	4-1-3- مهارات الإنصات.
75	5-1-3- مهارات التفكير.
75	6-1-3- مهارة التقييم.
75	7-1-3- مهارة الاستجابة.
76	2-4- مقومات الاتصال.
76	1-2-4- الإصغاء.
76	2-2-4- الشرح.
76	3-2-4- السؤال والمناقشة.
76	4-2-4- التقييم.
76	5-2-4- الاستجابة.
76	3-3- معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه.
77	1-3-3- العوائق التنظيمية.

77	3-3-2- العوائق النفسية (الفردية) .
78	3-3-3- معوقات تكنيكية.
78	3-4- طرق تحسين الاتصال الداخلي.
79	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.</b>	
82	تمهيد.
83	أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.
83	1-1- أهمية الأداء الوظيفي.
83	1-2- خصائص الأداء الوظيفي.
83	1-3- عناصر الأداء الوظيفي.
84	1-3-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة.
84	1-3-2- نوعية العمل.
84	1-3-3- كمية العمل المنجز.
85	1-3-4- المثابرة والثوق.
85	1-4- محددات الأداء الوظيفي.
85	1-4-1- الجهد.
85	1-4-2- القدرات.
86	1-4-3- إدراك الدور.
86	ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده ومعوقاته وإجراءات تحسينه.
86	2-1- أنواع الأداء الوظيفي.
87	2-1-1- الأداء المعياري.
87	2-1-2- الأداء الفعلي.
87	2-1-3- الأداء الفردي .
87	2-1-4- الأداء الجماعي.
88	2-2- أبعاد الأداء الوظيفي.

89	1-2-2- كمية الجهد المبذول.
89	2-2-2- الجهد المبذول.
89	3-2-2- نمط الأداء.
91	3-2- معاير الأداء الوظيفي.
91	1-3-2- معاير إنسانية.
91	2-3-2- معاير شخصية .
92	3-3-2- معاير مهنية.
92	4-3-2- معاير كمية.
92	5-3-2- معاير نوعية.
94	4-2- معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه.
94	1-4-2- معوقات الأداء الوظيفي.
95	1-1-4-2- الظروف الفيزيائية للعمل.
95	2-1-4-2- عدم وضوح السياسات والمهام .
95	3-1-4-2- التغيب.
96	4-1-4-2- حوادث العمل.
97	2-4-2- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.
97	1-2-4-2- تحسين العامل.
98	2-2-4-2- تحسين الوظيفة.
98	3-2-4-2- تحسين بيئة العمل.
99	ثالثا: قياس وتقييم أداء العاملين.
100	1-3- تعريف تقييم الأداء الوظيفي.
100	1-2-3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
100	2-2-3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
101	1-2-2-3- على مستوى المنظمة.
101	2-2-2-3- على مستوى المديرين.

101	3-2-2-3- على مستوى الفرد العامل.
102	3-3-1- عناصر تقييم الأداء الوظيفي.
102	3-3-1-1- وضع أغراض التقييم.
102	3-3-1-2- العناصر التي يتم تقييمها.
103	3-3-1-3- معيار الأداء السليم من عناصر الأداء.
103	3-3-1-4- البيانات المستخدمة في تقييم الأداء.
103	3-3-1-5- أساس التقييم.
103	3-3-1-6- أدوات تقييم الأداء.
104	3-3-1-7- مواعيد التقييم.
104	3-3-1-8- الأطراف التي تجري عملية تقييم الأداء.
106	3-3-1-9- إجراءات تنفيذ التقييم.
106	3-3-1-10- تحليل النتائج واستخدامها.
106	3-4-2- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
107	3-4-2-1- طرق القياس التقليدية.
108	3-4-2-1-1- طريقة الترتيب: Ranking .
111	3-4-2-1-2- طريقة المقارنة الزوجية: Paired Comparison.
112	3-4-2-1-3- قائمة التقدير: Gropi Cheting Scale.
112	3-4-2-1-4- طريقة التوزيع الإجمالي.
113	2-2-4-2- طرق تقييم الأداء الحديثة.
114	2-2-2-4-2- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة.
115	2-2-2-4-2- الملاحظة السلوكية: Behaviorauy Observation .
115	2-2-2-4-2- طريقة التقييم السري: Secretevaluation Method .
117	2-2-2-4-2- طريقة الوقائع الحرجة: Criticialincedent Methode
117	2-2-2-4-2- طريقة الإدارة بالأهداف: Managoment Byobjectives .
118	3-4-2- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجها.

119	3-4-1- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي. 3-4-2- النقاط الواجب مراعاتها لتقليل حدوث مشكلات وأخطاء تقييم الأداء الوظيفي.
119	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة.	
122	تمهيد.
123	أولاً: عرض وتحليل البيانات.
123	1-1- البيانات الشخصية الخاصة بالعينة.
127	1-2- وجهات نظر الباحثين حول واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي.
136	1-3- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة وزيادة الدافعية نحو العمل.
142	1-4- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي.
154	1-5- الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي.
163	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
170	ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات.
170	خلاصة الفصل.
173	الخاتمة.
177	قائمة المصادر والمراجع
184	الملاحق.
197	فهرس الأشكال
200	فهرس الجداول
202	فهرس الموضوعات
	الملخص.



# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين، كونه أحد العوامل التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقة داخلها، ومن خلال كل هذا يمكننا أن نقول 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 مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدمائية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

ومن خلال عرضنا للإشكالية نقوم بطرح التساؤل الرئيسي:

- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي

بالميلية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- ما هي أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في مؤسسة الخزف

الصحي الميلية؟

- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف مؤسسة الخزف الصحي والتي تساهم في تحسين

الأداء الوظيفي لدى العمال؟

● ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي المييلية؟.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة مع موضوع دراستنا وهو الأكثر شيوعاً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، مستخدمين استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد قمنا باختيار العينة الطبقية بنسبة 23% من مجتمع الدراسة وتتكون من ثلاث طبقات موزعين على إطارات: إطارات تحكم وعون تنفيذ.

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

● تعد العملية الاتصالية داخل المؤسسة متوسطة من حيث الفعالية وذلك لعدم اهتمام المؤسسة بتطوير العملية الاتصالية.

● يقوم الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي على الاتصال الرسمي وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات ، أوامر وقرارات والأفقي الذي يسهل طريقة العمل وكذلك نجد الاتصال الصاعد، الذي يكون على شكل شكاوي ومقترحات لكنا هذا الاتصال يبدووا بطيئاً في المؤسسة. أما الاتصال غير الرسمي فهو موجود بحكم العلاقات التي تربط بين العمال.

● تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة إلى العمال، في حين ينبغي أن تتجاوز هذه الوسائل وتوسعي لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات، وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي تطرأ عليها أو التكيف معها.

- تواجه مؤسسة الخزف الصحي الكثير من الصعوبات والعراقيل متعلقة في الاتصال بالإدارة وكذلك صعوبات متعلقة بتقديم الشكاوي فلا تمنح فرصة للعاملين للتعبير عن مشاكلهم وهذا ما يجد من فعالية الاتصال.