



جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية  
محمد الصديق بن يحيى - بجيجل-

مذكرة مكاملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال  
تخصص: اتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

أ/ عبد الوهاب بوبعة

إعداد الطالبتين :

● سمية ينيب

● سناء بوغريرة

لجنة المناقشة:

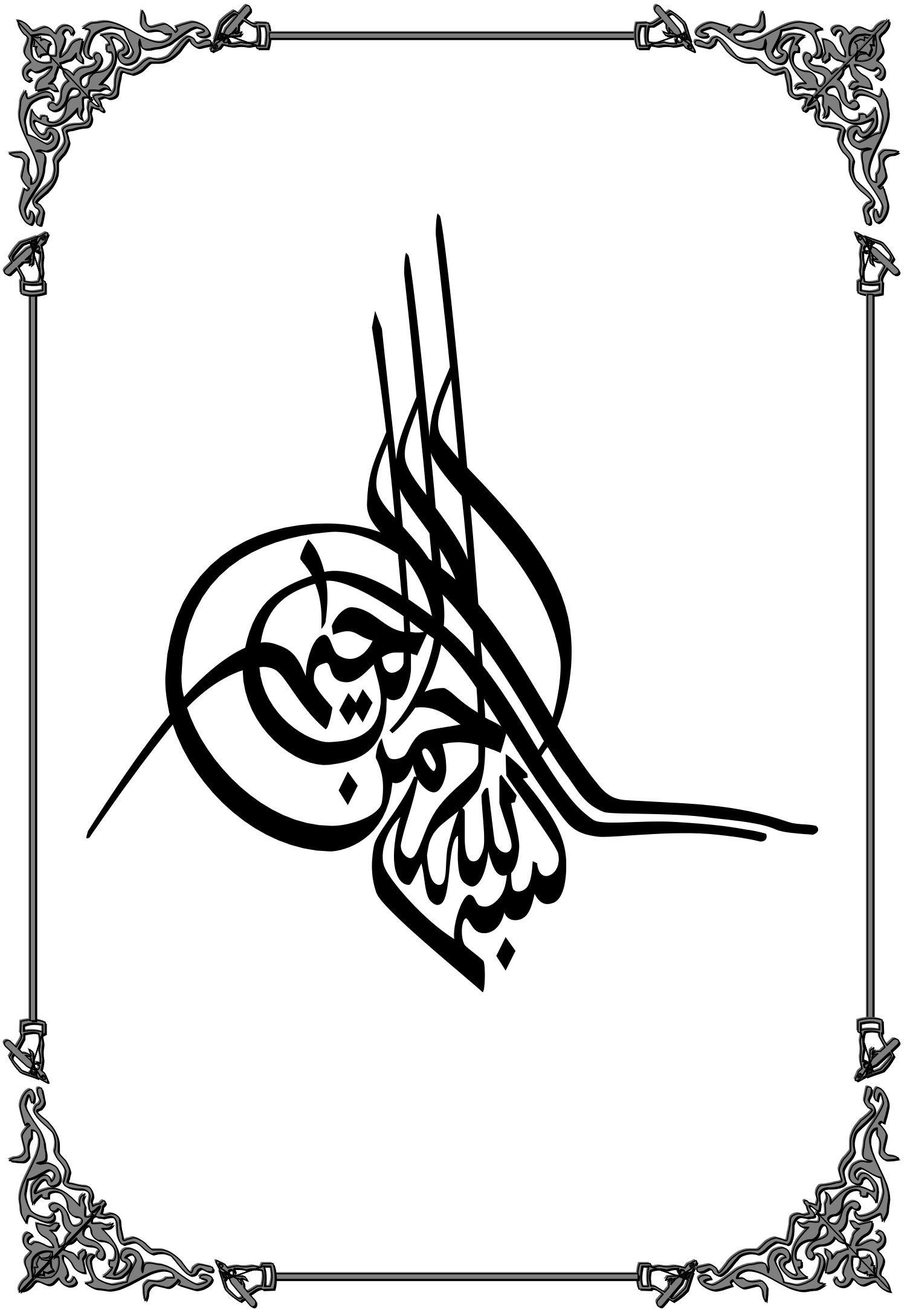
● الأستاذ: مسعود بوسعدية.....رئيسا

● الأستاذ: عبد الوهاب بوبعة.....مشرفا ومقررا

● الأستاذ: عثمان بحري.....مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و تقدير

نحمدني لله عز وجل الذي وهبنا القدرة والإرادة على إتمام هذه المذكرة فله  
الحمد والثناء كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

ولابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام  
تضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين  
جهودا كبيرة فلهم كل الشكر ونخص بالتقدير والشكر الأستاذ المشرف "محمد  
الوهاب بوبعة"

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وارشاداته ونلهمه القيمة خلال إنجاز هذا العمل،  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي مستشفى محمد الصديق بن يحيى بجيجل  
الذين عدوا لنا يد العون والمساعدة على إنجاز هذه المذكرة.

كما لا يفوتني أن أشكر كل أساتذة قسم الإعلام والاتصال بجامعة جيجل.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم و أمان في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من  
بعيد ولو بكلمة طيبة.

لكم جميعا الشكر الجزيل.

# إهداء

إلى من يعجز اللسان عن شكرهم و حياتي فردوس بوجودهم...

إلى ريان القلب و ريحان السماء...

إلى أمي و أبي "نادية" و "مسعود"... إلى جدي و جدتي "الصديق" و

"جميلة"... أطال الله بقاءهم جميعا و أمدهم بثوب الصحة و العافية و

أتمنى من الله عز وجل أن أوفى لهم و لو جزء بسيط من أفضالهم علي....

إلى من حرصه يجري في عروقي....إلى إخوتي... "دنيا" و "زوبيدة" و

"إدريس" و "محمد" .. إلى ابن اختي العصفور "سيف الدين" ...

أحبكم حبا لو مر على أرض قلابة لتفجرت منها ينابيع المحبة.

إلى من هو أجمل ما في الحياة...إلى من تذوقته معكم أجمل

اللحظات...إلى كل الأهل و الأقارب

إلى كل من كنت ألبأ إليمن في أصعب الأوقات و لمحبتكم أزهرت

أيامي...إلى أعم الصديقات... "نصيرة"... "سناء"... "أمينة"....

إلى كل الذين يحبونني و أحبهم في الله و أحتفظ بذكريهم في قلبي

إلى كل من شكرهم قلبي و نساها قلبي..

## ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوعاً بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة"، إذ يعتبر هذا الموضوع في غاية الأهمية كون النتائج المترتبة على عملية الاتصال بالمؤسسة من شأنها تحقيق الأهداف والغايات المسطرة، وتحفيز الأفراد العاملين وتحسين أدائهم. وقد قسمت الدراسة إلى جانبين: جانب نظري تضمن ثلاثة فصول، وجانب ميداني تضمن فصلين.

وانطلق البحث من فرضية أساسية هي: للاتصال الداخلي دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل. وقد انبثق عنها ثلاث فرضيات جزئية هي:

للاتصال الداخلي دور في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل.

للاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل.

للاتصال الداخلي دور في تسهيل إنجاز العاملين للأعمال والوظائف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل.

أما أهداف الدراسة فقد تمحورت حول الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة، وكذا التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ولأجل تحقيق هذه الأهداف، استخدمنا المنهج الوصفي الذي يناسب موضوع البحث، اعتماداً على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالملاحظة والاستمارة، وبعض الوثائق ذات الصلة، وتكون مجتمع الدراسة من 92 فرداً تم اختيارهم بواسطة العينة الطبقية العشوائية، ولتحليل البيانات التي تم جمعها استخدمنا التفسير والتحليل كميًا وكيفيًا.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود العديد من النقائص التي حالت دون تأدية الاتصال الداخلي للدور المنوط به وفي مقدمتها غياب خلية اتصال داخلية تتكفل بتنظيم وتوزيع المعلومات بفعالية بين مختلف المستويات الإدارية، فضلا عن قصور الوسائل المستعملة حاليا عن تجسيد أهم وظائف الاتصال الداخلي، يضاف إليها حرمان الأفراد من المعلومات المتعلقة بالعمل والتي حالت دون فهمهم للأدوار المنوطة بهم.

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب - ج	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
05	1- مشكلة الدراسة
07	2- فرضيات الدراسة
08	3- أسباب اختيار موضوع الدراسة
09	4- أهمية الدراسة
09	5- أهداف الدراسة
10	6- تحديد مفاهيم الدراسة
16	7- الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة</b>	
27	تمهيد
28	1- أهمية الاتصال الداخلي
29	2- أهداف الاتصال الداخلي

30	3-عناصر الاتصال الداخلي ومبادئه
34	4- أنواع الاتصال الداخلي ووسائله
45	5- خصائص الاتصال الداخلي
46	6-وظائف الاتصال الداخلي
48	7-نماذج الاتصال الداخلي وشبكاته
59	8-عوامل نجاح الاتصال الداخلي
61	9-معيقات الاتصال الداخلي
64	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>	
66	تمهيد
67	1-أهمية الأداء الوظيفي وخصائصه
68	2-محددات الأداء الوظيفي وعناصره
70	3- أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده
72	4_ معايير الأداء الوظيفي
76	5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
79	6- معوقات الأداء الوظيفي
80	7-إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
84	8-تقييم الأداء الوظيفي
87	9-مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على الأداء الوظيفي
91	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
93	تمهيد
94	1-مجالات الدراسة
96	2_منهج الدراسة



97	3-مجتمع الدراسة
100	4-أدوات جمع البيانات
103	5- أساليب التحليل
105	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج</b>	
107	تمهيد
108	1_ عرض وتحليل البيانات
147	2-النتائج العامة للدراسة
151	3-الاقتراحات والتوصيات
154	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
32	عناصر العملية الاتصالية	01
38	الاتصالات الرئيسية	02
38	الاتصالات الأفقية	03
49	نمذج لاسويل للاتصال	04
50	نمذج شانون و ونجور الاتصال	05
51	نمذج شرام للاتصال	06
53	نمذج بيرلو الاتصالي	07
54	نمذج روجرز و كينكد للاتصال	08
55	شبكة الاتصال على شكل عجلة	09
56	شبكة الاتصال على شكل دائرة	10
57	شبكة الاتصال على شكل السلسلة	11
58	شبكة الاتصال على شكل عنقود	12
59	شبكة الاتصال على شكل نجمة	13
74	معايير الأداء الوظيفي	14
76	متطلبات الأداء الفعال	15

## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	انخفاض كفاءة الأداء	81
02	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	108
03	توزيع عينة الدراسة حسب السن	109
04	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	110
05	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	111
06	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	112
07	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	113
08	طبيعة الصعوبات المتعلقة بالأداء الوظيفي	114
09	انعكاسات معوقات الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي	115
10	أسباب انخفاض الروح المعنوية	117
11	طريقة تعامل الرئيس مع المرؤوسين	119
12	الاتصال والمشاركة في التسيير	121
13	النقائص الموجودة في الاتصال الداخلي	123
14	نوعية الاتصال الأكثر مساهمة في رفع معنويات العامل	124
15	خاص بدور الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد الصديق بن يحيى -	126
16	أسباب زيادة الرغبة في العمل	128
17	سبب اتصال العامل بالمشرف	130
18	تأثير اتصال المسؤول المباشر على دافعية العمال للعمل	131
19	الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى -	133
20	علاقة الاتصال الداخلي بفهم الفرد لدوره	135
21	خاص بمدى الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بالعمل	137
22	مصدر المعلومات المساعدة على إنجاز العمل	138

139	دور المعلومات المقدمة في درجة أداء العمل	23
140	خاص بالمصدر الموضح للمعلومات الغامضة	24
142	أسباب عدم فهم المعلومات	25
144	وسائل الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى -	26
146	رأي المبحوثين حول دور وسائل الاتصال المستعملة بالمؤسسة في تسهيل الأعمال والوظائف	27

# مقدمة

الإنسان كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور النقش على الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازنا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات، فالاتصال إذا ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع غيره من البشر ومع الطبيعة من حوله حتى يستطيع الإستمرار والبقاء، ويعيش في تفاهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والإقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم إلى تضائل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى مزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال

وأتاح الفرصة للإستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات داخل المؤسسات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال الداخلي في المؤسسات.

إن أهمية الاتصالات الداخلية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإدارية سواء كانت خدماتية أو إنتاجية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والإتجاه الفكري السائد في المؤسسات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للإستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الاتصالات الداخلية في المؤسسة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المؤسسات بصيغتها الإقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المؤسسات لمواجهة كل تحديات العصر الجديدة والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المؤسسة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال الداخلي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والإختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين، وهنا يتجلى دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، ولذلك سنتناول في هذه الدراسة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إحدى المؤسسات الجزائرية وهي المؤسسة العمومية الإستشفائية بجيجل، وضمن هذا السعي فقد قسمت الدراسة إلى جانبين أساسيين هما:

جانب نظري: يأتي بعد المقدمة، يتضمن ثلاثة فصول توزعت كالتالي:

**الفصل الأول:** وقد جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للدراسة، وتضمن مشكلة الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهميته، أهدافه، فتحديد لمفاهيم الدراسة ثم عرض للدراسات السابقة.

**أما الفصل الثاني:** فقد تطرقنا فيه إلى أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه، عناصره ومبادئه، أنواعه ووسائله، خصائصه ووظائفه، نماذجه وشبكاته، عوامل نجاحه، لنختتم الفصل بعرض أهم معيقاته.

تناولنا في **الفصل الثالث:** أهمية الأداء الوظيفي وخصائصه، محدداته وعناصره، أنواعه وأبعاده، معاييرهِ والعوامل المؤثرة فيه، معوقاته وإجراءات تحسينه، ثم انتقلنا للتحدث عن تقييم الأداء الوظيفي (مفهومه، أغراضه، القائمين به)، لنختتم الفصل بعرض مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على الأداء الوظيفي.

أما فيما يخص **الجانب الميداني** فقد احتوى فصلين:

**الفصل الرابع:** تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، والذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني)، وكذا تحديد منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المستخدمة.

ليكون **الفصل الخامس** آخر فصل في المذكرة والذي قمنا فيه بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالإستمارة، وعرض النتائج العامة للدراسة، وكذا عرض لأهم الإقتراحات والتوصيات، وفي الأخير ختمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة نهائية لبحثنا، وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المعتمدة.





# الجانب النظري للدراسة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- 1- مشكلة الدراسة.
  - 2- فرضيات الدراسة.
  - 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة.
  - 4- أهمية الدراسة.
  - 5- أهداف الدراسة.
  - 6- تحديد مفاهيم الدراسة.
  - 7- الدراسات السابقة.
- خلاصة الفصل.

## 1- مشكلة الدراسة:

أدرك البشر أهمية الاتصال منذ فجر التاريخ ، ومع تتابع العصور زاد الإحساس بدوره البارز في استمرار حياتهم وتحقيق مصالحهم المختلفة وتوجيه جهودهم وترابط مجموعاتهم وتنظيم أنشطتهم وتطور أنماط حياتهم.

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما والتنظيمي خصوصا ، ويمكن القول بأن الاتصال نشاط إنساني قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية ، فهو قدم قدم وجود البشر على سطح الأرض ، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله وتفاعله مع الطبيعة ، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجاته الأولية .

إذن فالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية ، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن ، الغذاء والكساء والأمن بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع ، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات ، ذلك لأن الاتصال في النهاية هو تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع.

لقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات و الرقي الحضاري وزيادة التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم، فأصبح الاتصال يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات .

وباعتبار أن المؤسسة منظمة اجتماعية تضم مجموعة من العاملين بها، تربطهم وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين ، فإنه لا يمكن تصور وجود تنسيق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه.

ومنه أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة التنظيم أو المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ذلك أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها لذا فإنها تعمل على إتباع الإستراتيجيات، السياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق

ذلك ، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات، تتمثل في العنصر البشري ، الآلات ، الأموال الموارد والمعلومات .ويعتبر العنصر البشري أهم تلك المدخلات ، ذلك لأن الإهتمام بتطويره ورفع مستوى أدائه يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال الداخلي خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات، من خلال اتصالاته المختلفة النازلة والصاعدة والأفقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل والتي على أساسها يتوحد التفكير وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات .

يمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل منها ما هو مادي

متعلق بالمحفزات المادية ومنها ما هو معنوي مرتبط أساسا بالعلاقة الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة فالعاملون داخل المؤسسة بحاجة ماسة للمحفزات المعنوية مقابل المحفزات المالية وتعتبر ذات أهمية بالنسبة لكل عامل بالمؤسسة ، هنا يبرز الاتصال الداخلي من بين أهم العوامل والمحفزات المعنوية التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعامل في المؤسسة وبالتالي على أدائه الوظيفي من خلال خلق جو من الإستقرار والثقة بين الرؤساء والعاملين داخل المؤسسة.

إذ على قدر ما يكون الاتصال الداخلي فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في تطو ي مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتوفير محيط عمل يسوده التفاعل والتواصل الفعال والناجح داخل هذا المحيط.

جاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين

الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الخدمائية الجزائرية من خلال إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بجيجل لإعطاء وصف واقعي حول ظاهرة الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح المشكلة العامة للبحث كما يلي :

- هل للاتصال الداخلي دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل؟

ولتوضيح مشكلة الدراسة نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل للاتصال الداخلي دور في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل؟

- هل للاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل؟

- هل للاتصال الداخلي دور في تسهيل إنجاز العاملين للأعمال والوظائف بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

- إن للاتصال الداخلي دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل.

الفرضيات الجزئية :

- للاتصال الداخلي دور في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد

الصديق بن يحيى - بجيجل.

- للاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -

محمد الصديق بن يحيى - بجيجل .

- للاتصال الداخلي دور في تسهيل إنجاز العاملين للأعمال والوظائف بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل.

### 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

نظرا لأهمية الموضوع فإن اختياره تم على أساس المبررات التالية:

#### 3-1 - الأسباب الموضوعية:

- تلاؤم الموضوع مع طبيعة التخصص .
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية .
- إهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الاتصال داخل المؤسسة والأداء الوظيفي للعاملين بها إدراكا منهم لمدى أهمية العملية الاتصالية في إدارة الموارد البشرية، وتفعيل متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة كالأداء الوظيفي.
- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة.
- تحسيس المنظمات الجزائرية بأهمية الاتصال داخلها وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال .
- إبراز مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة، وموقعه هيكليا ، وأهميته في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة علمية جديدة.

#### 3-2 - الأسباب الذاتية:

- الرغبة الملحة في توضيح دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين .
- باعتبار أننا ندرس تخصص اتصال وعلاقات عامة فإن هذا خلق لدينا نوع من الميول الشخصي في التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمة ومحاولة التعايش مع الظاهرة عن قرب .
- تساؤلاتنا حول أهمية ودور الاتصال في تحسين أداء العامل في المؤسسة .
- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة ومحاولة تطبيقه.

#### 4- أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الموضوع من أهمية الاتصال داخل المؤسسة فوجودها مرتبط أساسا بوجود الاتصال إذ يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الإتجاهات، وتتجلى أهمية الدراسة من خلال الدور الحيوي للاتصال الداخلي ومدى مساعدته في الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فهي تحاول أن تمتد إلى محاولة إبراز أهمية الاتصال من خلال تفعيل أداء العامل وتحفيزه لزيادة عطائه كما ونوعا مما يؤثر بصورة إيجابية على مستوى الأداء إضافة إلى أنها تعطي صورة عن الاتصالات الداخلية في المنظمات الجزائرية، من بينها المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد الصديق بن يحيى"، حيث تعد من أهم المؤسسات العمومية الخدماتية ودورها في تحقيق أفضل أداء للمؤسسة والفرد معا.

#### 5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

- الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة .
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية للعمل لدى العا ملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-محمد الصديق بن يحيى - بجيجل.
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-محمد الصديق بن يحيى - بجيجل.
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في تسهيل إنجاز العاملين للمهام والوظائف.

6- تحديد مفاهيم الدراسة :

6-1- الدور :

○ لغة:

يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع في وضع ما، سواء كان وضعاً اجتماعياً، أو ثقافياً

...إلخ.

يفهم أن الدور وضع اجتماعي يتميز بمجموعة من الصفات والأنشطة. (1)

○ إصطلاحاً:

الدور هو: «نمط منظم من المعايير فيما يختص بسلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة، والدور شيء مستقل عن الفرد الذي يقوم بهذا الفعل، فالفرد بشر أما الدور فهو يحدد السلوك أو يعبر عن الأفعال ويحدد الأقوال». (2)

نفهم أن الدور هو نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات، ويتحدد دور الفرد في أي موقف عن طريق مجموعة من التوقعات.

ويعرف الدور أيضاً بأنه: «وظيفة يقوم بها كل عضو داخل جماعة، فالأسرة مثلاً جماعة تتكون من أب وأم وأولاد كل منهم له دوره ووظيفته التي يجب أن يقوم بها، وكل واحد منهم له مجموعة من الأدوار في حياته...». (3)

○ التعريف الإجرائي:

الدور هو مجموع الأنشطة والوظائف والممارسات والأساليب التي يقوم بها الاتصال لتطوير أداء العمال في المؤسسة.

(1) فاروق مقداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، (الجزائر: دار مدني للطباعة والنشر، 2003)، ص. 120.

(2) جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، (قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006)، ص. 113.

(3) هبة محمد عبيد، معجم مصطلحات التربية وعلم النفس، ط1، (عمان: دار البداية، 2007)، ص. 97.



6-2- الاتصال:

○ لغويا :

Communication مشتقة من أصلها اللاتيني (communis) أي (common) ومعناها مشترك فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم (رسالة مشتركة) مع شخص أو جماعة أي أننا نحاول أن (نشترك معا في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة).<sup>(1)</sup>

وقد وردت كلمة الاتصال في قاموس أكسفورد بأنها نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات، أما في قاموس مختار الصحاح فإن كلمة الاتصال مأخوذة من كلمة الوصل أي بلوغ الغرض وتحقيقه، وقد وردت في معجم الوسيط في مادة وصل يصل فلان وصولا أي بلغه وانتهى إليه.<sup>(2)</sup>

ويعرف أيضا بأنه: «التعبير والتفاعل من خلال بعض الأمور، من أجل تحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير».<sup>(3)</sup>

○ اصطلاحا:

تبين من المعنى اللغوي أن الاتصال هو الإلتقاء والإحتكاك والإشتراك، وقد وردت لدى الدارسين تعاريف مختلفة للاتصال، نذكر من هذه التعاريف مايلي:<sup>(4)</sup>

فقد عرفه "هوفلاندر" : «إن الاتصال هو العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال منبهات ويوافقه في ذلك كل من "ريد فايلدر" الذي يرى بأن الاتصال هو المجال المتسع لتبادل الحقائق والخبرات والآراء والمعلومات بين أفراد المجتمع الإنساني».

<sup>(1)</sup> محمد جمال الفار ، معجم المصطلحات الإعلامية،(الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع،2013)، ص.7.

<sup>(2)</sup> حضير كاظم حمود،الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ،ط1،(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،2009)، ص.31.

<sup>(3)</sup> طارق سيد احمد الخليفي، معجم مصطلحات الإعلام: إنجليزي-عربي ،ط1،(د.ب: دار المعرفة الجامعية،2008)، ص.21.

<sup>(4)</sup> أحمد عيسوي: مدخل علوم الإعلام والاتصال ،ط1.(القاهرة: دار الكتاب الحديث ،2014)، 17- 18.

فيما تعرفه الباحثة "جيهان أحمد رشتي": «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 مجرد أو واقعا معيناً» تركز هنا الباحثة على أن الاتصال هو عملية تفاعلية تحدث بين أفراد المجتمع حول قضايا اجتماعية.

### 3-6- الاتصال الداخلي:

○ اصطلاحاً:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة وبالتالي يصعب إيجاد تعريف موحد شامل للاتصال الداخلي ، ونذكر من هذه التعاريف مايلي:

يعرفه "alvin dod": «الاتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً». (1)

وتعرفه الجمعية الفرنسية: «الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الإستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها». (2)

ويعرف "إبراهيم أبو عرقوب" الاتصال الداخلي بأنه: «عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويهتم بتطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وهو إما اتصال رسمي أو غير رسمي». (3)

والاتصال الداخلي أيضا هو الاتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة

(1) برباوي كمال، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة أماراباك 10،4 (2013):81.

(2) نفس المرجع.

(3) وفاء خنيفر، "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية" (رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2014)، ص.13.

سواء على شكل اتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليقات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل إقتراحات وطلب إنجازات أو معلومات أو قد تكون على شكل اتصال أفقي بين مدرء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (1)

وفيما يخص الاتصال الداخلي للمؤسسة يعرف على أنه: « الوسيلة الضرورية للإعلام، وهو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة، ومن خلا له يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها. (2)

#### ○ التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي في هذه الدراسة هو عملية نقل المعلومات والبيانات والمهارات والإقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

#### 6-4- الأداء الوظيفي:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي ، ولهذا سنحاول إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضح هذا المفهوم.

#### ○ لغويا:

الإشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية ، (performer) والذي يعني تأدية عمل (to perform) ، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية. (3)

(1) حولة بلحمود، "مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي" (رسالة ماجستير، جامعة البويرة، 2014)، ص.39.

(2) ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ط1. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، ص.10.

(3) إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، ط1. (الأردن: دار جرير للمكتبة والتوزيع، 2013)، ص.104.

○ اصطلاحا:

عرف "كيراكيم (kherakhem) الأداء بأنه: «تأدية عمل وإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة».<sup>(1)</sup>

ومن ذلك يتضح أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة.

ويعرف الأداء الوظيفي أيضا على أنه: «الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد».<sup>(2)</sup>

ويعرف الأداء الوظيفي أيضا على أنه: «درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية».<sup>(3)</sup>

○ التعريف الإجرائي:

يقصد بالأداء الوظيفي في دراستنا هذه قيام العاملين بالمهام والواجبات التي كلفوا بها، أي هو الجهد المبذول من طرف العامل في المؤسسة، سواء كان عضليا أو فكريا من أجل تأدية عمل معين للوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

5-6- العاملين (العامل):

○ لغة:

العمال هم كل من يعمل بيده، ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وعمله وماله.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> نفس المرجع.

<sup>(2)</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي (الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003)، 219.

<sup>(3)</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية (مصر: دار الجامعية، 2003)، 209.

<sup>(4)</sup> علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991)، ص.554.

○ اصطلاحاً:

عرفه القانون رقم 28 لسنة 1972 لمجلس الشعب في المادة الثانية منه: يعتبر عاملاً من يعمل عملاً يدوياً أو ذهنياً في الزراعة أو الصناعة أو الخدمات، يعتمد بصفة رئيسية على دخله الناتج عن هذا العمل على أن لا يكون منظماً لنقابة مهنية أو مقيداً في السجل التجاري أو من حملة المؤهلات العليا وكذلك من بدأ حياته عاملاً وحصل على مؤهل عال، وفي الحالتين يجب اعتبار الشخص عاملاً على أن يبقى مقيداً في نقابة عمالية.<sup>(1)</sup>

وعرفه أحد الباحثين: «هو كل ذكر أو أنثى يعمل بصفة منتظمة في خدمة صاحب عمل وتحت سلطته وإشرافه في مقابل أجر في مجالات الصناعة، الزراعة، التجارة والخدمات». <sup>(2)</sup>

○ التعريف الإجرائي:

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

6-6- المؤسسة:

○ لغة:

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل (أسس)، الأس والأسس والأساس: كل مبتدأ شيء.

والأس والأساس أصل البناء والأسيس أصل كل شيء، وأسس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم وأس البناء مبتدؤه.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> لطيفة زرتال، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين" (رسالة ماجستير، جامعة جيجل، 2016)، ص. 18.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع.

<sup>(3)</sup> جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال: الوظائف، الهياكل، الأدوار، (د.ب: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، 5.

○ اصطلاحاً:

المؤسسة بصورة عامة هي تركيبة يتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع، ويمكن سرد مجموعة من التعريفات للمؤسسة:

تعرف المؤسسة بكونها: «صورة عقلانية لنشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة بالاعتماد على نظام تقسيم العمل تحت قيادة سلطة». (1)

يعرفها شين: «بأنها عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة». (2)

○ التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد، يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف مسطرة.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة تحت عنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في

المؤسسة: دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة " ، من إعداد الطالبة حياة

بلحجار تحت إشراف الأستاذ سعيد لهواري، لسنة 2013/2014.

انحصرت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دورا

فعالاً في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة ؟

(1) المرجع السابق، 5.

(2) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992)، 35.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستخدم ك ل من الملاحظة والمقابلة والإستبانة كأدوات لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من (48) فردا.

هدفت الدراسة إلى تقديم دراسة وصفية وتحليلية لطبيعة الاتصالات الداخلية في المؤسسة وعلاقتها بأداء العنصر البشري للوصول إلى وجود علاقة تأثير وتأثر بينهما، وكذا التقرب أكثر إلى عناصر العملية الاتصالية داخل وحدة غاز البترول المميع وإبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة للاتصال في مجال تحسين أداء العنصر البشري، إلى جانب توضيح واقع الاتصال الداخلي ووسائله في الوحدة وأخذ رأي العنصر البشري فيه ومدى تأثيره على أدائه، كما تهدف الدراسة إلى معرفة الإستراتيجية الاتصالية الواجب إتباعها من أجل تحسين الأداء في وحدة غاز البترول. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين ومتعلقة بدناميكية العمل، من أجل نقل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم ، باستعمال الوسائل المختلفة لذلك.
- إن تقنيات الاتصال الحديثة تساعد العمال في عملية الاتصال فيما بينهم من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات ، وقد استفادت وحدة غاز البترول المميع من هذه التقنيات إلا أن الكثير منهم لم يعتمد عليها بالطريقة المناسبة.
- الاتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية يعتبر فقط وسيلة لتسهيل الأعمال ولم يرقى إلى إعتبره وظيفة داخل المؤسسة تهتم بتخطيط وتطوير العملية الاتصالية بها.
- يغلب في المؤسسات الاتصال العمودي على الأفقي.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> حياة بلحجار، "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء العنصر البشري في المؤسسة" (رسالة ماستر، جامعة البويرة، 2014).

- إن للعنصر البشري دورا فعالا في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وتحقيق أهدافها، وينطلق ذلك في تحسين أدائه.

- يعتبر الاتصال الداخلي عاملا مؤثرا في أداء العاملين وتفعيله داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

جاءت هذه الدراسة مطابقة لدراستنا الحالية ، حيث تناولت كلتا الدراستين دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة أو الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء كل من الإشكالية وكذلك وضع الفرضيات الملائمة للدراسة إضافة إلى كونها منهل علمي يثري دراستنا في الفصل النظري، زيادة على هذا أفادتنا من حيث الإجراءات المنهجية (منهج ، أدوات ، عينة).

أما الاختلاف فيمكن لمسه في كون أن هذه الدراسة كانت المعالجة فيها من الجانب الإقتصادي كونه يعكس تخصص الباحث، في حين أن دراستنا الحالية سنراعي فيها التخصص الذي ندرسه وهو تخصص الاتصال والعلاقات العامة، ويبرز الاختلاف أيضا في ميدان الدراسة وفي طريقة معالجة الظاهرة المدروسة.

### الدراسة الثانية:

دراسة تحت عنوان " دور الاتصال في تطوير أداء العمال في المؤسسة : دراسة ميدانية بمؤسسة الصرف الصحي بالميلية " ، من إعداد الطالبة سامية بوكيحل ، تحت إشراف الأستاذ مصطفى شربال لسنة 2014/2015.

انحصرت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل يساهم الاتصال في تطوير أداء العمال؟<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> المرجع السابق.

<sup>(2)</sup> سامية بوكيحل ، " دور الاتصال في تطوير أداء العمال بالمؤسسة " (رسالة ماستر ، جامعة جيجل ، 2015).



اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ، واستخدم كل من المقابلة والإستمارة والملاحظة وبعض الوثائق كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 66 فردا تم إختيارهم بواسطة العينة الطبقية التناسبية.

أما أهداف الدراسة فقد تمحورت حول التعرف على ماهية الاتصال ومحدداته، وطرق تحسين وتطوير الأداء، وكذا ضرورة الاتصال في تطوير الأداء، واستراتيجية اتصال المؤسسة بإبراز أنماطه وأنواعه وبعده السيكولوجي والاجتماعي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد في الاتصال التنظيمي بها دور في انسياب المعلومة بين الإدارة والعمال، سواء عن طريق المشرف، أو عن طريق الإجتماعات والإعلانات .
- الاتصال النازل والمتمثل في الأوامر والتقارير والتعليمات دور في أداء العمال.
- يساعد الاتصال الصاعد المتمثل في الشكاوي والإقتراحات في تحسين العلاقة بين العمال والإدارة.
- الاتصال في ورشات العمل يؤدي إلى فائض في الكمية وجودة في النوعية ، والسرعة في الإنجاز.
- المعاملة الحسنة بين العمال تؤدي إلى التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات وتجاوز المشاكل.
- وبصورة عامة توضح النتائج المتوصل إليها أن الاتصال في المؤسسة له دور كبير في تطوير أداء العمال . (1)

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية ، حيث تناولت كلتا الدراستين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي وقد تم الإستفادة من هذه الدراسة في بناء كل من الإشكالية وكذلك وضع الفرضيات الملائمة للدراسة إضافة إلى كونها بمثابة منهل علمي يثري دراستنا، زيادة على هذا فقد أفادتنا من حيث الإجراءات المنهجية .

(1) المرجع السابق.

أما الاختلاف فيكمن في ميدان الدراسة ، وكذا طريقة معالجة الظاهرة المدروسة والنتائج المتوصل إليها.

### الدراسة الثالثة:

دراسة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على

العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة"، من إعداد الطالب جلال الدين بوعطيط تحت إشراف الدكتور حمودي رواق لسنة 2009/2008.

انحصرت مشكلة الدراسة في محاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين لمؤسسة سونلغاز بعنابة، واعتمد الباحث في دراسته على الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من ( 49) عامل منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وكذا التعرف على الاتصال الرسمي النازل والصاعد داخل مؤسسة البحث وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال المنفذين، إلى جانب معرفة هل لمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز، ويأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

-تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال<sup>(1)</sup>.

(1) جلال الدين بوعطيط ، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" (رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009).

- تم التوصل إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والصاعد والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

- كذلك وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

- تم التوصل إلى الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات ( السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على الأداء الوظيفي للعمال. (1)

لقد تناولت هذه الدراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وهي دراسة تشاركت مع الدراسة الحالية في متغير الاتصال وكذا متغير الأداء، وقد أفادتنا بشكل كبير في تحديد جوانب وأبعاد ومؤشرات كل من الاتصال والأداء، زيادة إلى إثرائنا بأهم المراجع، مما يسهل على الباحث عملية جمع المادة العلمية بالشكل الذي يثري الجانب النظري للبحث، كذلك تشاركت كلتا الدراستين في المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.

يبقى التباين ملموسا من حيث طريقة المعالجة وكذا ميدان الدراسة ذو الطابع الإقتصادي حيث أن دراستنا الحالية تناولت القطاع الخدماتي وهذا ما يوحي إلى درجة الاختلاف في كلتا الدراستين وكذلك النتائج المتوصل إليها.

## 7-2- الدراسات العربية:

### الدراسة الأولى:

دراسة تحت عنوان: "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض"، قام بها علي حسين الشهري، تحت إشراف الدكتور عبد الله الماحي لسنة 2005.

(1) المرجع السابق

انحصرت مشكلة الدراسة في الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، حيث تُعثر الاتصالات سلبيًا أو إيجابيًا على أداء العاملين تبعًا لسهولة وانسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي كما اعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (122) ضابطًا من ضباط الأمن الجنائي بمنطقة الرياض.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي يُقْلجها منسوبي الأمن الجنائي وكذا دور تقنيات الاتصال المستخدمة في الأمن الجنائي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه، إضافة إلى التعرف على معوقات الاتصالات الإدارية التي تُخفِض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض تبعًا لاختلاف العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، الرتبة وطبيعة الوظيفة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها:

- تلعب الاتصالات الإدارية دورًا مهمًا في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، وذلك من خلال الإنعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد .

- تؤدي تقنيات الاتصالات في الأمن الجنائي دورًا مهمًا في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه وذلك من خلال:

- سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية، والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات. (1)

(1) علي حسن الشهري، "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض" (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005).

- أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي هي:
- قدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب العاملين بالأمن الجنائي على استخدام أساليب الاتصال الحديثة، قلة وسائل الاتصال المستخدمة.
- لدى أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي من الضباط رؤية مشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم، أو مستوياتهم التعليمية، أو خبراتهم العلمية، أو رتبهم العسكرية. (1)

بالنسبة لهذه الدراسة فإنها تتشابه مع دراستنا في أنها ركزت على الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، لكنها تختلف مع هذه الدراسة في أنها ركزت على منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض بخلاف دراستنا التي ركزت على العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة جيجل بالجزائر، وبالتالي التوصل إلى نتائج تختلف عن الأخرى .

### الدراسة الثانية :

دراسة تحت عنوان " تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على

الضابط العاملين بالأمن العام "، من إعداد الطالب محمد بن علي المانع تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر، لسنة 2006.

وقد لخصت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يسهم استخدام تقنيات الاتصال في تحسين الأداء في جهاز الأمن العام؟ (2)

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة يمثل حجمها 40% من أفراد مجتمع الدراسة.

(1) المرجع السابق.

(2) محمد بن علي المانع، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء" (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006).

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها، محاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين واقع تقنيات الاتصال في الأمن العام .

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها:

- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا إلى أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة جدا فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.
- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا على أن من أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية ما يلي: هو قلة هذه الأجهزة وقدم المتوافر منها وانخفاض مستوى تدريب العاملين في الأمن العام على استخدامها، بالإضافة إلى عدم صيانتها الصيانة الوقائية مما يؤدي بالتالي إلى كثرة أعطالها. (1)

- ترجع الاستفادة من هذه الدراسة من خلال التحديد الدقيق لمفهوم الأداء وضبط أبعاده ومؤشراته وكذا الاستفادة من متغير تقنيات الاتصال من خلال تحديد مشكلة الدراسة ، وكذلك الاستعانة به في الفصل النظري ، إضافة إلى الاسترشاد بالمنهج الوصفي المناسب لوصف الظاهرة وأيضا أدوات الدراسة .

- أما جوانب الاختلاف بين الدراستين فتكمن في اختلاف ميدان ونتائج الدراسة وأسلوب الباحث في المعالجة.

(1) المرجع السابق.

## خلاصة الفصل:

وعليه يمكن القول بأن هذا الفصل يعتبر بمثابة الانطلاقة التي بدأنا منها بهدف التعريف بموضوع الدراسة والأسباب الذاتية التي دفعتنا لتناوله، وذلك من خلال عرض مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وصياغة فرضياتها، وكذلك عرض أسباب اختيار الموضوع أهميته والأهداف المتوقعة، إضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، وذلك بشكل يساهم في توضيح الأبعاد المختلفة للمشكلة محل الدراسة .

## الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

### تمهيد

- 1- أهمية الاتصال الداخلي.
- 2- أهداف الاتصال الداخلي.
- 3- عناصر الاتصال الداخلي ومبادئه.
- 4- أنواع الاتصال الداخلي ووسائله.
- 5- خصائص الاتصال الداخلي.
- 6- وظائف الاتصال الداخلي.
- 7- نماذج الاتصال وشبكاته.
- 8- عوامل نجاح الاتصال الداخلي.
- 9- معوقات الاتصال الداخلي.

خلاصة الفصل.



### تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع الهامة والأساسية والتي نالت من الدراسة قدرا كبيرا في شتى المجالات، حيث ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتواصل والتفاعل بين الأفراد والجماعات في مختلف مؤسسات المجتمع.

وعليه س نحاول في هذا الفصل التطرق إلى الاتصال داخل المؤسسات سواء كانت إقتصادية أو خدمتية، من خلال التطرق إلى أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه، عناصره ومبادئه، أنواعه ووسائله خصائصه ووظائفه، ونماذجه وشبكاتة وعوامل نجاحه، بالإضافة إلى عرض بعض المعوقات التي يمكن أن تحول دون نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسة.

1- أهمية الاتصال الداخلي:

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأي صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، هي على درجة عالية من الأهمية في المؤسسات وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب (75%) من نشاط المؤسسة ويمكن إنجاز أهمية الاتصالات في المؤسسة بما يلي:

- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- يمكن من خلال الاتصالات الفعالة تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال يخدم أهداف المؤسسة في تحقيق الكفاية والفعالية.
- الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام في المؤسسة عن طريق التنسيق الجيد بين كافة أرجاء التنظيم، حيث لا يمكن تصور سير المؤسسة دون وجود اتصال وتنسيق دائم وفعال بين هيكلها وفروعها، وأجهزتها ومنه تبدأ أهمية الاتصال الداخلي في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط والتنظيم من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، ثم بعملية الرقابة من ناحية أخرى.

✓ فمن الناحية الأولى: أي علاقة الاتصال بالتخطيط، نجد أن وجود اتصال فعال يساعد القائمين على وضع وإعداد خطة العمل والبرامج انطلاقاً من معرفة الإمكانيات المالية والبشرية الموجودة وكذلك على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف على صحة التنبؤ وبالتالي صحة التخطيط. (1)

✓ من الناحية الثانية: إذا نظرنا إلى عملية صنع القرار بمراحلها المتنوعة، بداية من مرحلة التشخيص ثم البحث عن البدائل وتقييمها، وانتهاءً بمرحلة اختيار الحل الأمثل، لوجدنا من دون شك أن جميعها

(1) محمد قاسم القريوبي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، ط5. (الأردن: دار وائل للنشر،

نتائج لجهد مشترك بين جميع الهياكل، حتى ولو صدر القرار النهائي من قبل الرئيس، فالتخاذ القرار المناسب يتوقف على وجود منافذ وقنوات اتصال واضحة لكل مصلحة.

✓ من ناحية ثالثة: فإن علمية الرقابة وفعاليتها تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته.

تعتبر الاتصالات بالنسبة للمورد البشري طريقة فعالة في تكيف الأفراد مع الواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.<sup>(1)</sup>

## 2- أهداف الاتصال الداخلي:

يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ **هدف توجيهي:** ويمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل إتجاهات جديدة، أو تعديل إتجاهات قديمة، أو تثبيت إتجاهات قديمة مرغوب فيها.

✓ **هدف تثقيفي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع آفاقهم وفهمهم لما يدور حولهم من أحداث.

✓ **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو إكساب الأفراد خبرات جديدة، أو مهارات، أو مفاهيم جديدة.

✓ **هدف ترفيحي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال الداخلي نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.<sup>(2)</sup>

(1) المرجع السابق، 219.

(2) عبد الحميد عطية، الاتصال: اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية (الإسكندرية: دار الكتب والوثائق القومية، 2012)،

✓ هدف اجتماعي: حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم ببعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، وفي الواقع أن الاتصال الداخلي يجمع بين أكثر من هدف واحد.<sup>(1)</sup>

- كما يمكن إدراج أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:
- استخدام الكلمات والحركات وغيرها لتبادل المعلومات.
- وضع الأفكار في صياغة (رسالة) وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب.
- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوبة، والسياسات التي تقررت، والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تحددت.
- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم، أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، وبالإقتراحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة.<sup>(2)</sup>

### 3- عناصر الاتصال الداخلي ومبادئه:

#### 3-1- عناصر الاتصال الداخلي:

تتطلب عملية الاتصال عددا من العناصر والمكونات الأساسية المرتبطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن أن تتم عملية الاتصال بشكل فعال ومؤثر، وفيما يلي تعريف مختصر لكل من هذه العناصر:

- المرسل: هو من يبدأ بعملية الاتصال لأن لديه أهداف محددة ورسالة معينة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر (المستقبل).

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، 25.

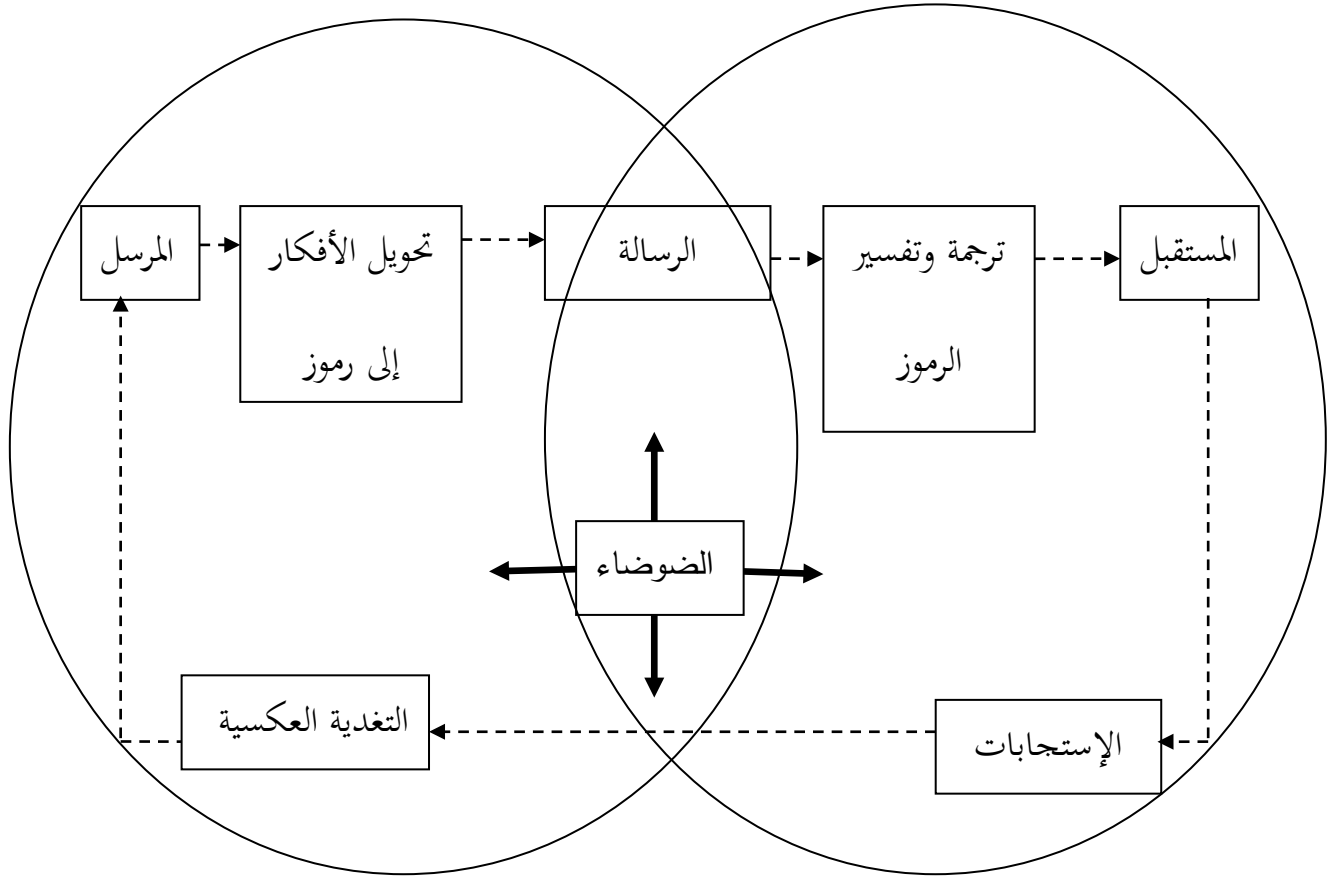
<sup>(2)</sup> مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009)، 52.

- **المستقبل:** هو مستلم الرسالة والذي يطلع عليها لفهم فحواها.
- **الرسالة:** تعبر عن المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة وتكون في شكل صور أو تجسيدات أو كلمات و غيرها، فالرسائل تتضمن معاني وإيحاءات معينة.
- **وسيلة الاتصال:** الوسيلة أو القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة أو إرسالها.
- **تحويل الرسالة إلى رموز:** هي عبارة عن العملية التي من خلالها يتم انتقاء الرموز أو الشيفرات التي تألف الرسالة أو تساهم في صياغتها، مثل الرموز أو الحروف وغيرها.
- **ترجمة الرموز:** عبارة عن فك الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة من أجل تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها، وبدونها لن يحقق الاتصال أهدافه.
- **التغذية العكسية:** هي تأثير إستجابة المستقبل التي تعطي انطباع عن مدى فهم وإدراك المستقبل للرسالة ومضمونها مما يسمح للمرسل من فهم المستقبل.
- **الضوضاء:** هي مجموع المعوقات التي من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة وفهم محتواها، هذا ما يجعلها تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليتها. (1)
- **الإستجابة:** هي ردود فعل المستقبل. (2)

(1) بشير العلاق، نظريات الاتصال: مدخل متكامل ( عمان: دار اليازوري العلمية، 2010)، 19-20.

(2) حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة: مدخل استراتيجي (عمان: دار اليازوري، 2009)، 24.

الشكل (01): عناصر العملية الاتصالية:



مجال خبرة المرسل

مجال خبرة المستقبل

المصدر: حميد الطائي وأحمد شاکر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة: مدخل استراتيجي (عمان: دار الجزيرة، 2009)، 25.

### 3-2- مبادئ الاتصال الداخلي:

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام واضح للاتصالات، وتتمثل هذه المبادئ في:

- **مبدأ الوضوح:** لكي يتم الاتصال لا بد من استخدام اللغة والمصطلحات الواضحة، وهي من مسؤولية المرسل، بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كان ذلك بالكتابة أو بالكلام والتخاطب ويتحقق ذلك باستخدام الألفاظ ذات اللغة البسيطة والمفهومة لدى الرؤساء والمرؤسين والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ التغلب على الكثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها بحيث لا تحمل الرسالة إلا مضمونا وتأويلا واحدا وهو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.
- **مبدأ الإهتمام والتركيز:** نقصد به إعطاء كل الإلتباه والإهتمام لاستقبال الرسالة، فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إلا إذا كان مفهوما، فإعطاء الإهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة الرسائل التي تستدعي الإهتمام، ومدى قدرة الفرد على الإلتباه والتركيز.
- **مبدأ كفاية المعلومات:** يجب أن تكون المعلومات كافية وواضحة عن موضوع الاتصال حيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يحمل معنى أو فهما مشتركا بين المرسل والمرسل إليه.
- **مبدأ سرعة الإنتقال:** حيث أن الرسالة يجب أن تضمن إنتقالها في الوقت المناسب لذلك وفي المكان المناسب وبلوسيلة المناسبة وإلى الجهة المناسبة.
- **مبدأ نطاق الاتصال:** لا بد أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الإستجابة والتنفيذ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس أو الإدارة العليا وليس من موظف بسيط وإلا اعتبرت عديمة الأثر.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> ناصر قاسمي، مرجع سابق، 69.

● مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق: تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيقه للتكامل والإنسجام بين قدراته في مختلف أقسام المؤسسة، وتحقيق التنسيق الضروري للمهام.

● مبدأ المشاركة: لنجاح العملية الاتصالية يجب أن تتضمن مبدأ المشاركة والتشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأييد الضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة ومفاجئة للجميع.<sup>(1)</sup>

#### 4- أنواع الاتصال الداخلي ووسائله:

##### 4-1- أنواع الاتصال الداخلي:

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات، نذكر نوعين رئيسيين وهما:

##### 4-1-1- الاتصال الرسمي (Formal communication):

وهو الاتصال الذي تم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة وتكون لهذه القنوات والطرق فعالية وأهمية، كما يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة، أي لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك.<sup>(2)</sup>

يقصد بالاتصال الرسمي تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهذا النوع من الاتصالات قد حظي باهتمام أعضاء المدرسة التقليدية في الإدارة وكانوا يعتبرون أن هذا النوع الوحيد الذي يجب الاعتراف به وإقراره، وما عدا ذلك من الاتصالات لا يجب الإعراف بها على اعتبار أن الاتصال الرسمي هو الوحيد الذي

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، 69.

<sup>(2)</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني (عمان: دار وائل للنشر، 2001)، 39.



يحقق أهداف المؤسسة نظرا لأنه يتضمن التعليمات والأوامر التي يصدرها المديرون إلى العاملين لإنجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(1)</sup>

ويرى الأستاذ "خليل الجميلي" أن الاتصال الرسمي يهدف إلى تحقيق غايات رئيسية هي:

\* نقل الأوامر وفقا للتسلسل القيادي القائم في المؤسسة.

\* نقل الإقتراحات والتقارير وردود الأفعال التي يبذلها القائمون بالتنفيذ في الإدارة.

\* إحاطة كافة الأعضاء في المؤسسة بالأهداف العامة التي تعمل على إنجازها.<sup>(2)</sup>

والاتصال الرسمي هو بمثابة شبكة تضم ثلاثة أنواع من الاتصالات:

● الاتصال النازل.

● الاتصال الصاعد.

● الاتصال الأفقي.

◀ الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):

يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وفي مثل هذا النوع من الاتصال تكون الإدارة أو يكون المدير هو المرسل للمعلومات باتجاه العاملين، وهذا النوع ضروري أساسي لشرح الهدف وأغراض سياسات العمل وكيفية تطبيق الخطط والبرامج.

تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى، وتتم المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية حتى تصل إلى المستويات الإدارية الدنيا.

<sup>(1)</sup> محمد بهجت وحاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، ط2. (القاهرة: دار العالمية للنشر والتوزيع، 2006)، 54.

<sup>(2)</sup> خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية (د.ب: المكتب الجامعي الحديث، 1995)، 24.

وتهدف عادة الاتصالات الهابطة لمجموعة من الأهداف وهي:

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
- إعطاء معلومات بشأن أساليب وممارسات المنظمة.
- إعطاء معلومات حول مبررات أهداف العمل أو الوظيفة (علاقة عمل الموظف بالمنظمة).
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية لتشجيع الإلتزام بالأهداف.

### ← الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):

وهي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى الأعلى وتستخدم في التقارير والطلب والإقتراح والإستفسار والأخبار وهذه الاتصالات قد تكون من العمال في الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا، وإذا كانت الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً داخل المؤسسة فإن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها إذ يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الإدارة بالمشاركة وتساعد على إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات، فقد تكون قرارات واقعية وسليمة، كما تمكن المدير من التعرف على عوائق العمل وتكشف له عن أسباب التضارب في المصالح وتساعد على إيجاد حلول للخلافات الموجودة داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى مجموعة من الأهداف:

- يساهم في إطلاع الرئيس على مرؤوسيه ويعرفه على أعمالهم وإنجازاتهم وتقدمهم وخطط العمل المستقبلية.
- خطوط عريضة توضح المشكلات التي يواجهونها ولم تحل بعد والتي يحتاج فيها المرؤوسين للمساعدة.

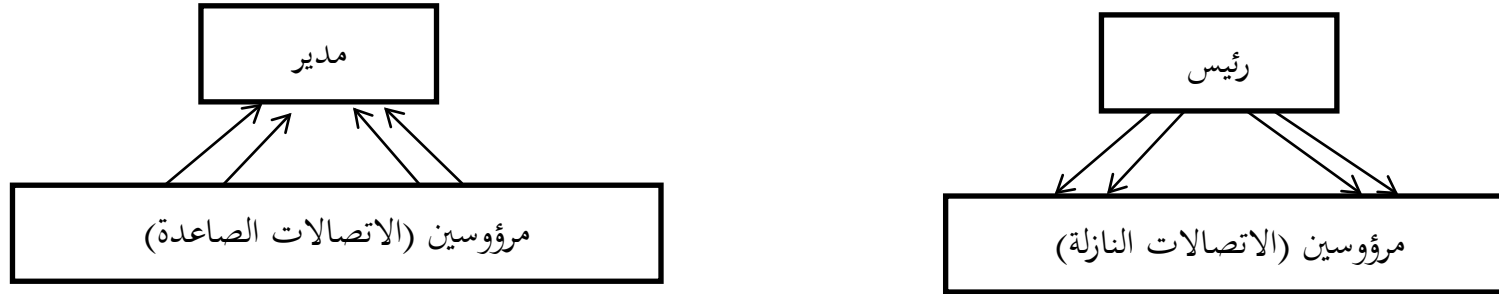
<sup>(1)</sup> محمد المرسي، وجمال الدين، وإدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، 167.

- تزويد المديرين بمعلومات مرتدة عن القضايا والمشكلات التنظيمية الراهنة.
  - الحد من حالات القلق والتوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بمشاركة رؤسائهم في وجهات النظر حول القضايا ذات الإهتمام المشترك.
  - تعمل على تنمية الترابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية المختلفة والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها.<sup>(1)</sup>
- ◀ **الاتصال الأفقي:** وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل ، وتبادل المعلومات وحل المشكلات ، الإقلال من حدة الصراعات والإحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين.<sup>(2)</sup>
- والأشكال التالية تبين أنواع الاتصال الرسمي:

<sup>(1)</sup> عزي عبد الرحمن، عالم الاتصال (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992)، 21.

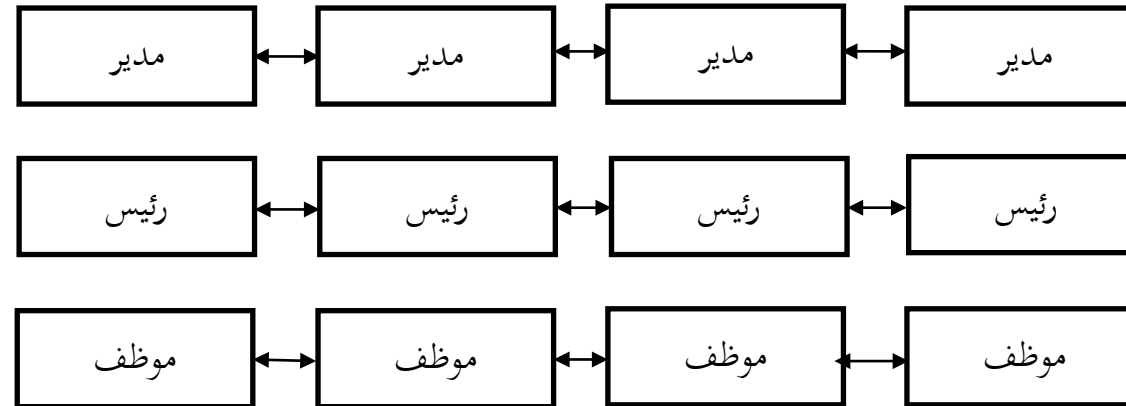
<sup>(2)</sup> بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1. (عمان: دار المسيرة، 2009)، 56.

الشكل رقم (02): الاتصالات الوحيية:



المصدر: علي عبد الوهاب، موضوعات سلوكية، ط2. (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1998)، 64.

الشكل رقم (03): الاتصالات الأفقية:



المصدر: نفس المرجع، 65.

#### 4-1-2- الاتصال غير الرسمي (Informal communication):

الاتصالات غير الرسمية، كما يشير إليها اسمها والتي تتم خارج إطار القنوات الرسمية أي خارج أطر الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي، يمكن اعتباره ا مساعدا للاتصال الرسمي، ذلك أن الموظفين حسب هذه الاتصالات الرسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم الرقابة والنسب. الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة حقيقة لا يمكن إنكارها ولا القضاء عليها، والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة، كما أن الاتصالات غير رسمية قد تؤدي إلى تشويه الحقائق وتحريف المعلومات وترويج الإشاعات المضللة بين العاملين في التنظيم.<sup>(1)</sup>

يرى المديرون أن الاتصالات غير الرسمية ظاهرة سلبية لما يرافقها من أماط التجسس والوشاية وبث الإشاعات (فهي عبارة عن معلومات لا أساس لها من الصحة، ولا يمكن إثبات حقيقتها) والاتصالات غير الرسمية تتم بشكلين:

- طبيعي بين شخصين أو أكثر تربط بينهم علاقة عملية أو روابط أخرى، تنطلق الرسالة وتأخذ اتجاهات مختلفة.
- تتفرع كعنفود العنب لوصف شكل، كمية، سرعة انتشار المعلومات إلى معظم أعضاء المؤسسة والتي تتم عن طريق الاتصال غير الرسمي.

وفيما يلي الخصائص المشتركة في الاتصالات غير الرسمية:

- حجم المعلومات يكون كبير.
- سرعة انتشار المعلومات غير الرسمية كبير.<sup>(2)</sup>

(1) محمود أحمد فياض، وعيسى قداة، وريحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة: وظائف المدير، ط1. (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)،

230.

(2) فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1. (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، 201.

- عدم صحة ودقة المعلومات غالبا وتستخدم كأداة أكثر فعالية من الاتصالات الرسمية لحل بعض المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الحرجة التي يصعب التعامل معها عن طريق قنوات الاتصالات الرسمية.<sup>(1)</sup>

وهناك تقسيم آخر لأنواع الاتصال وهي: الاتصال المكتوب، الاتصال الشفهي، ثم الإيمائي وتوضيحها كما يلي:

◀ **الاتصال المكتوب (written communication):** وهو يعني أن المرسل يقوم بكتابة الرسالة التي يوجهها إلى المستقبل بالأساليب أو الأشكال التالية:

- التعليمات والأوامر المكتوبة.
- لوحة الإعلانات والنشرات المختلفة.
- المجلات والدوريات التي تصدرها المنظمة.
- الرسائل الخاصة.
- بيانات وإحصاءات الأجور والعمال وغيره.
- التقارير السنوية والدورية.
- مطبوعات النقابات والجماعات العمالية.
- نظام الاقتراحات والشكاوي بالمنظمة.
- حصر واستقصاء الاتجاهات.

كما تستخدم وسائل تصويرية أخرى في الاتصال المكتوب مثل الملصقات، الكاركتير، الأفلام المصورة، الرسوم البيانية والخرائط التوضيحية.<sup>(2)</sup>

◀ **الاتصال الشفهي (Oral communication):** وهو الاتصال غير المكتوب والذي يتم من خلال اللقاءات المباشرة بين المرسل والمستقبل، وهناك حجم كبير من المعلومات التي يتم تداولها

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، 201.

<sup>(2)</sup> علي محمد منصور، مرجع سابق، 226.

شفهيا في المنظمة، وقد تكون هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية كما قد يكون مخططا لها، وتتم بطريقة الصدفة، ومن أهم مزايا الاتصال الشفهي ما يلي:

- سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين مما يؤدي إلى سرعة الإستجابة لمفهوم الرسالة ومحتواها.
- يمكن هذا النوع الأفراد من الإستفسار عن بعض النقاط حول اللقاء والتي يلتبس معناها.
- يعتبر أكثر تأثيرا وقوة نظرا لأنه يتم وجها لوجه خلاف الاتصال المكتوب.
- إن اللقاءات المباشرة بين المشرفين والعمال في المنظمة تعطي العمال شعورا بالأهمية سواء بالنسبة لهم أو لمضمون الرسالة، أما الوسائل والقنوات التي يمكن أن تستخدم في الاتصال الشفهي غير المباشر فمنها (الهاتف، الأجهزة اللاسلكية، الإذاعة والتلفزيون، شرائط الفيديو).

#### الاتصال الایمائي (Non- verbal communication):

هناك طرق وأساليب كثيرة للاتصال ، وهذا النوع من الاتصال الایمائي أو الحركي أو التصويري ازدادت أهميته وانتشر استخدامه في كثير من المجالات حتى على مستوى الفرد ذاته، وهو يعني أن الفرد لا يعتمد على الكلام في توصيل ما يريد.

فعلى سبيل المثال قد يستخدم الفرد تعبيرات الوجه، فمن خلال تعبيرات الوجه قد تتعرف ولو ظاهريا على مدى رضا أو غضب شخص معين أو عامل معين عن عمل ما.

كما يستخدم الفرد بعض أطراف جسمه في التعبير عما يريد، فمثلا يمكن استخدام إيماءة الرأس في التعبير عن الموافقة أو عن عدم الموافقة ويعتبر الاتصال من خلال الإيماءات والإشارات والحركات هو اللغة الوحيدة التي يفهمها الص م والبكم وهذه التي تعوضهم إلى حد ما عن فقد نعمة النطق والكلام.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، 226.

## 4-2- وسائل الاتصال الداخلي:

تتم ممارسة العلمية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال عدة وسائل، وكل مؤسسة تختار الوسيلة التي تفيدها من جهة والتي لا تكون مكلفة من جهة أخرى وتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

**4-2-1- الوسائل الشفهية:** ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة ويعتبر هذا الأسلوب سهل وأكثر اقناعاً مقارنة مع الأسلوب الكتابي إلا أن ما يعيبه تعرض بعض المعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال إلى نوع من التحريف، أو سوء الفهم، أو عدم التعبير الجيد عن الحالة، ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التالية:

● **التعليمات والأوامر:** تصدر التعليمات والأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين في شكل أوامر لممارسة عملية الاتصال بين مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما، فأى صورة من صور الاتصال تتأثر بنوع من التنظيم المتبع حسب المدرسة التي ينتمي إليها المدير، وهي مدرسة تقليدية أو هي مدرسة ذات نظرة عملية للإدارة.

● **الإستشارة:** قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المؤسسة ، ومن ثم على المسؤولين إحضار استشاري من داخل أو خارج المؤسسة، يقوم الإستشاري بمعرفة المشاكل وجميع المعلومات حوله، ثم توجيه العامل والمسؤول، وذلك بإصدار توصيات ويجب أن تقابل هذه الخبرة بالإصغاء الفعال.

● **المقابلات:** نقصد بالمقابلة الرسمية التي يتم من خلالها تخفيف الضغوطات النفسية في العمل وتبادل المعلومات وجها لوجه، ويجب الأخذ بعين الاعتبار تعابير الوجه، قصد الفهم الجيد.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها (القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2007)، 49-50.



● **الإجتماعات والمؤتمرات:** هي إحدى وسائل الاتصال الشفوي، وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية وكذلك علاج المشكلات المختلفة وتعتبر الإجتماعات إحدى صور الاتصال الديمقراطي حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم.<sup>(1)</sup>

#### 4-2-2- الواسائل المكتوبة: وتمثل في:

- **المجلات:** ومن بين أهم المجالات الموجودة في المنظمة نجد المجلة اليومية التي تعطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المنظمة، والأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية.
- **التعليمات والأوامر المكتوبة:** وقد تأخذ أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي كذلك في صورة قرارات إدارية.
- **التقارير:** حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب مثال على ذلك تقارير المبيعات والتقارير التحليلية.
- **الإقتراحات والشكاوي المكتوبة:** وتقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه.<sup>(2)</sup>
- **لوحة الإعلانات:** تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة ولإخبار العاملين بالأمر العاجلة والهامة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جريدة الحائط أحد التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهرياً مثلاً)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقائبتهم حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.<sup>(3)</sup>

(1) المرجع السابق، 50.

(2) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)، 283.

(3) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال (مصر: الدار الجامعية، 2000)، 52.

#### 4-2-3- الوسائل الالكترونية:

- **أنترنت:** بدأ عصر الإنترنت مع بداية عقد ستينات القرن الماضي من قبل وزارة الدفاع الأمريكية لخدمة الأغراض العسكرية وكان وقتها يعرف بـ (ARPANET)، والأنترنت هي منظومة من الشبكات الحاسوبية تتصل بأي شيء موجود في الحاسوب الضخم، تديره الوكالات الحكومية يزود المستعملين بالمعلومات، مقاطع الفيديو و الوثائق، والحشد الكبير من قابلية الاتصال.
- **الأنترانت:** هو نظام لربط الحواسيب داخل المنظمة، و الأنترانت يعمل بطريقة مشابهة لعمل الأنترنت، ومن أجل المحافظة على سرية المعلومات والإطلاع عليها من قبل أفراد المنظمة حصرا تعمل المنظمة على توفير نظم حماية خاصة بها.
- **الإكسترانت:** والإكسترانت من جانبه يمثل هيكل عام للأنترانت يقتصر على حدود المنظمة، أي أن الإكسترانت هو هيكل عام يسمح بإجراء الاتصالات الأمنية بين الشركاء، فهو يقتصر على التمكين من الحصول على المعلومات التي تتضمنها شبكة الأنترانت للمنظمات المشتركة كلما كان ذلك ضروريا وذلك باستعمال تكنولوجيا الأنترنت.<sup>(1)</sup>

#### 4-2-4- الوسائل السمعية البصرية:

- **الهاتف:** يعتبر من أهم الوسائل الشفوية بامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وقلة التكلفة، كما أنه لا يجبر على ترك مكانه خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح و المسؤولين، لقد شهدت هذه الوسيلة تطورات تكنولوجية عديدة زاد من فعاليتها، فبرز الهاتف المتلفز والهاتف مع ذاكرة لحفظ المعلومات في حالة غياب المستقبل، وأخيرا ربط الهاتف بمراكز الحواسيب أو الإعلام الآلي والأنترنت.<sup>(2)</sup>
- **دوائر التلفاز المغلقة:** وهي عبارة عن إرسال خاص مستقل عن الإرسال المركزي توجه فيه الكاميرات إلى القائم بالاتصال سواء كان محاضرا في ندوة أو مهندسا يشرح طريقة عمل آلة... الخ

<sup>(1)</sup> إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (عمان: دار صفاء، 2011)، 557-559.

<sup>(2)</sup> حولة بلحمود، مرجع سابق، ص ص. 64-65.

كما يمكن توصل الكاميرات إلى أماكن ملائمة أخرى بحيث يستلم الحاضرون في الأماكن الأخرى الإرسال في الوقت نفسه وبنفس درجة الوضوح كما لو كانوا مشاركين في المحاضرة أو الندوة، ويمكن لممارس العلاقات العامة استخدام الدوائر التلفزيونية المغلقة لمراقبة السلوك الاتصالي للجماعات والتعرف على قادة الرأي وملاحظة ردود أفعال الجمهور الداخلي خلال عملية الاتصال، فضلا عن التعرف على معوقات الاتصال بالجمهور الداخلي، أو معوقات سير العملية الإنتاجية داخل المنظمة.<sup>(1)</sup>

● **الإذاعة الداخلية:** تستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برامج الموظفين، حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديدة للخدمات أو الميزات الإضافية التي أدخلتها المنظمة، أو إخبارها بنشرات أو بلاغات معينة، أو إعلامهم بأخبار عن المنظمة بصفة عامة.<sup>(2)</sup>

## 5- خصائص الاتصال الداخلي:

يتميز الاتصال الداخلي بعدة خصائص نذكرها في النقاط التالية:

◀ **الاتصال عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

◀ **الاتصال عملية مستمرة:** نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة، فهي عملية تهتم بتفعيل العلاقات بين المرسل والمرسل إليه كما أنها لا تقتصر على مرحلة أو فترة زمنية معينة من نشأة المؤسسة، وإنما تصاحب المؤسسة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتزويد الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة عبر مراحل تطورها.

(1) محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال (الأردن: دار الميسر، 2011)، 163-164.

(2) عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق (الأردن: دار اليازوري، 2009)، 133-134.

◀ **الاتصال عملية دائرية:** ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

◀ **الاتصال عملية إنسانية:** باعتبار أن الاتصال وجد مع وجود الإنسان، فهو ظاهرة إنسانية أولا وقبل كل شيء، حيث يؤدي دورا هاما وبارزا في إقامة الثقة والإحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المؤسسة وجمهورها من ناحية، وبين الرؤساء والعاملين من ناحية أخرى.

◀ **الاتصال عملية معقدة:** بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.<sup>(1)</sup>

## 6- وظائف الاتصال الداخلي:

كل مؤسسة ترغب في أن تكون جميع الاتصالات الداخلية بها نافعة وذات فعالية عالية، وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة، يمكن الحصول على محيط عملي مريح، ومنه تنبثق وظائف الاتصالات الداخلية التي نذكرها في النقاط التالية:

- **وظيفة التبليغ:** من مهامها توصيل أو الحصول على معلومات، وهذه الوظيفة تقوم بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:
  - تقارير.
  - تنفيذ واجبات.
  - شرح خطوات العمل في فترة معينة.
  - تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

(1) محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية: سلسلة إصدارات التدريب الإداري (مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2007)، 19-23.

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

- تحديد وقت الاتصال.

- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.

- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.

- من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.

- مدى الإستعداد للتبليغ أو لقبول المعلومات.

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

إلى عدم الإستعداد لاستلام الرسالة أو قبول تنفيذها هي:

- تحيز أحد الطرفين ضد الآخر.

- إجحاف في حق أحد الطرفين.

- عدم الإهتمام أو الإخلاص في العمل.

● **وظيفة التفهيم (التعلم):** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص لآخر

ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في

عملية الإرسال.

● **وظيفة التعليم:** تظهر عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف

داخل المؤسسة، كما تهدف هذه الوظيفة إلى رفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية.<sup>(1)</sup>

● **وظيفة الإقناع:** تعنى سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة عند تبليغ الحقائق والمعلومات، فهي

تساعد على تحقيق الاتفاق أو الإجماع بين الأفراد العاملين، كما أنها تساعد في إحداث التحولات

والتغيرات المطلوبة في وجهات نظر العاملين حول حدث معين أو فكرة معينة، حيث مسؤولة المرسل

(1) فرج شعبان، مرجع سابق، 144.

تتمدد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والاقتران بها، وبعدها تنفيذ ما جاء بها من تعليمات، ويحتاج الإقناع إلى جو ومكان مناسبين مما يجعل الإقناع والإقناع أفضل وأحسن.<sup>(1)</sup>

● **وظيفة المساعدة على اتخاذ القرار (وظيفة الحوار أو النقاش):** عملية اتخاذ القرار تعتمد على توفر عدة بدائل على أن يتم اختيار أحدهما بناء على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادلة، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرار، ولتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل في المؤسسة.<sup>(2)</sup>

## 7- نماذج الاتصال وشبكاتة:

في أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينيات اتسع مجال الاتصال اتساعاً كبيراً، حيث ظهرت نماذج تحاول تعريف عملية الاتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعتها العلاقة فيما بينها، ونحاول التدقيق في هذه النماذج من خلال تبيان المفاهيم السائدة فيها وأيضاً نتطرق إلى أنواع شبكات الاتصال الملائمة للتعامل مع المشكلات التي تعترض أداء المهام.

## 1-7- نماذج الاتصال:

ويعرف النموذج بأنه: "بناء من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تمثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما".<sup>(3)</sup>

ويمكن عرض نماذج الاتصال بنموذجين رئيسيين هما:

✓ **النموذج اللفظي:** الذي يوضح لنا عناصر العملية الاتصالية من خلال الكلمات.

✓ **النموذج التصوري:** يوضح بالرسم عناصر ومكونات النموذج.

(1) محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط1. (الأردن: دار إثراء للنشر، 2011)، 33.

(2) أحمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1. (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010)، 19.

(3) محمود أحمد فياض، وعيسى يوسف قداد، ورجي مصطفى عليان، مرجع سابق، 217.

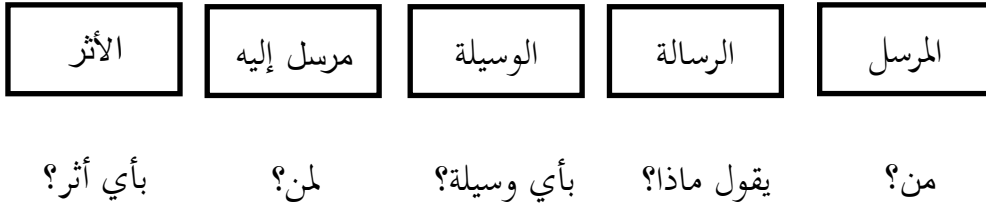
ويعد نموذج أرسطو من أقدم نماذج الاتصال، حيث اعتبره نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره ويحقق هدف مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها، ويتكون هذا النموذج حسب أرسطو من: المتحدث، الرسالة، الكلام، المستمع.<sup>(1)</sup>

ومن أشهر النماذج اللفظية وأقدمها:

• نموذج لاسويل:

لقد وضع العالم السياسي الأمريكي " هارولد لاسويل " سنة 1948 نموذجا يلخص عملية الاتصال باختصار شديد، يتجسد هذا النموذج عن طريق أسئلته الخمسة المشهورة: من؟، يقول ماذا؟، بأي وسيلة؟، لمن؟، بأي تأثير؟، وهو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): نموذج لاسويل للاتصال:



المصدر: ناصر قاسمي، مرجع سابق.

ويقوم هذا النموذج على أساس إعطاء ثلاث وظائف أساسية للاتصال وهي:

✓ وظيفة البحث عن المعلومات واكتشاف المحيط.

✓ وظيفة النشر والتنسيق.

✓ وظيفة المحافظة على المعلومات وتبليغها.

وتهدف هذه الوظائف إلى الحفاظ على المؤسسة وعلى كيانها، وتعتبر المراحل الأربعة السابقة في هذا

النموذج ممهدة للمرحلة الخامسة التي هي الأثر الذي تخلفه الرسالة وهو هدفها النهائي من خلال

(1) فريدة عيشوش، الاتصال في إدارة الأزمات، ط1. (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011)، 18.

العملية الاتصالية ونقصد به هدف الرسالة والفائدة المرجوة من خلالها، ونلاحظ بأن عملية الرجوع غير موجودة في هذا النموذج حيث تعتبر العملية الاتصالية عملية آلية ثابتة خالية من حالات التفاعل.<sup>(1)</sup>

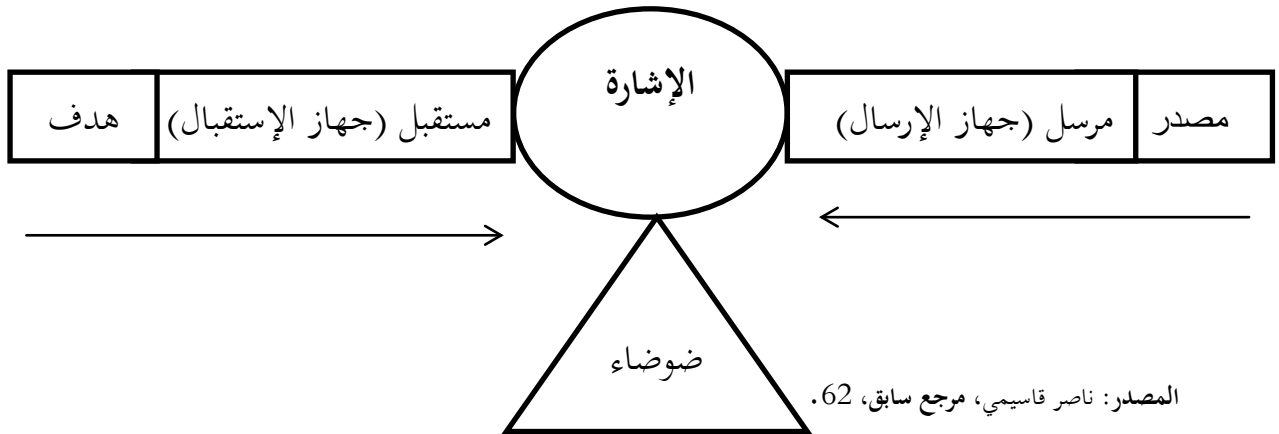
● نموذج شانون وويفر:

وضعه العالم " شانون channon " الذي كان يعمل مهندسا في مؤسسة "Beel" الأمريكية للهاتف بمساعدة زميله " ويفر " سنة 1949م كنموذج آخر يضم العناصر التي انطلق منها " لاسويل " فقلد وصف عملية الاتصال من خلال ستة عناصر: مصدر المعلومة، المستقبل، الوسيلة أو قناة التشويش، الهدف.

في هذا النموذج تم إدخال مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، ومن النقد الموجه لهذا النموذج عدم احتوائه على عنصر الأثر الرجعي أو الإستجابة، إضافة إلى كونه أحادي الإتجاه.<sup>(2)</sup>

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): يوضح نموذج شانون وويفر الاتصالي:



<sup>(1)</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، 60-61.

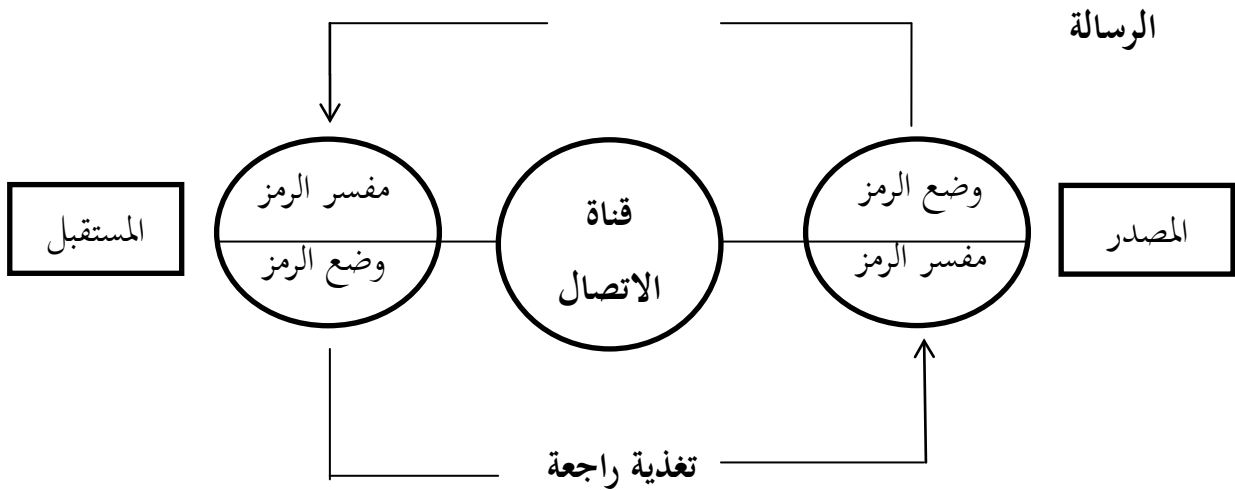
<sup>(2)</sup> بوحية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ط1. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، 45.



• نموذج ولبر شرام:

قام بنشر كتابه في عام 1954 عنوانه "كيف يعمل الاتصال" قدم فيه نموذجا عن ديناميكية الاتصال يصور فيه: المصدر، الرسالة، المستقبل، رجوع الصدى، والتغذية الرجعية، ويمكن تصوير هذه الدورة الاتصالية على النحو التالي:

الشكل رقم (06): نموذج شرام للاتصال:



المصدر: ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية ، ط1. (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004)، 20.

ويوضح هذا الرسم ضرورة وجود مجال خبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل، وأنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة فإنه احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة غير صحيحة، كما يعطي للتغذية الرجعية أهمية كبيرة فهي بحسبه " تخبرنا بالكيفية التي فسر بها الرسائل فرجل الاتصال صاحب الخبرة يهتم بالتغذية الرجعية ويفسر رسالته على ضوء ما يلاحظ أو ما يسمع من المستقبلين"، فالعملية الاتصالية دائرية تختلف عن الاتصال القديم ذو الإتجاه الواحد.<sup>(1)</sup>

(1) بلال مسرحد، الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009)، ص.30.

• نموذج وستلي وماكلين 1955:

قال بأن الاتصال لا يبدأ بمصدر، بل بمجموعة من الإشارات أو الرسائل المحتملة في بيئة المرسل.<sup>(1)</sup>

• نموذج ريموند نيكسون وبرايدوك سنة 1958:

قاما بإدخال تعديلات على نموذج "لاسويل" وأضافا الوقت العام للاتصال والهدف منه

فأصبحت العبارة: من يقول؟، ماذا يقول؟، بأي وسيلة؟، لمن يقول؟، بأي تأثير؟، في أي ظرف أو زمن؟، ولأي هدف؟.<sup>(2)</sup>

وبعد هذا في العشرية الموالية للستينات والتي يعتبرها البعض عشرية التكامل، لما بذل من جهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال، وبذلك فإن أهم النماذج لهذه الفترة تمثلت في:

• نموذج دافيد بيرلو سنة 1960:

قدم "دافيد بيرلو" سنة 1960 نمودجا يتكون من أربعة عناصر هي: المرسل، الرسالة الوسيلة المستقبل. وسمي بنموذج (S.M.C.R) الذي يقوم على هدف محدد للعملية الاتصالية وتحقيق هذا الهدف يتوقف على ثقافة المرسل ومكانته الاجتماعية وكفاءته ومهارته وفي استعمال الوسيلة المناسبة والتحكم فيها وباقي التقنيات واستعمال الرموز والتحكم فيها واللغة المستعملة واللجوء إلى مختلف وسائل الإقناع من أجل التأثير في المستقبل.<sup>(3)</sup>

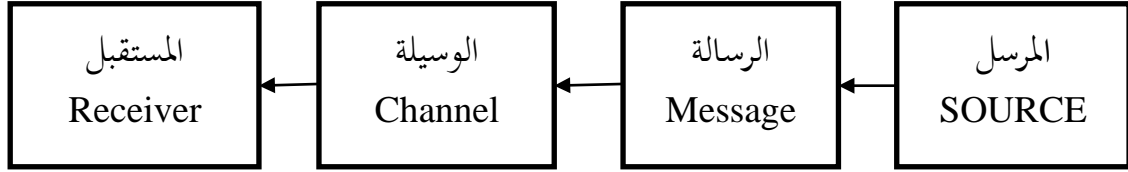
(1) محمد الدبس السردى، مرجع سابق، 116.

(2) بوحنية قوي، مرجع سابق، 46.

(3) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، 64.

ويمكن توضيح نموذج بيرلو على النحو التالي:

الشكل رقم (07): نموذج بيرلو الاتصالي:



المصدر: محمود أبو فياض، وعيسى يوسف قدامة، وريحي مصطفى عليان، مرجع سابق، 217.

### • نموذج نيوكمب سنة 1961:

الذي يصف عملية الاتصال من حيث تفسير ما يحدث داخل الأفراد بدلا من إرسال المعلومات بينهم.<sup>(1)</sup>

### • نموذج ديفلور 1966:

الذي طور نموذج "شانون" مناقشا مدى التطابق الذي نادرا ما يكون كاملا بين الرسالة المرسله من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل، مضيفا عنصر الأثر الرجعي وفوائده.<sup>(2)</sup>

### • نموذج دانس سنة 1967:

كان نموذجه مختلفا اختلافا أساسيا عن سابقه، مع إضافة بعد جديد لعملية الاتصال هو البعد الزماني.<sup>(3)</sup>

(1) محمد الدبس السردى، مرجع سابق، 117.

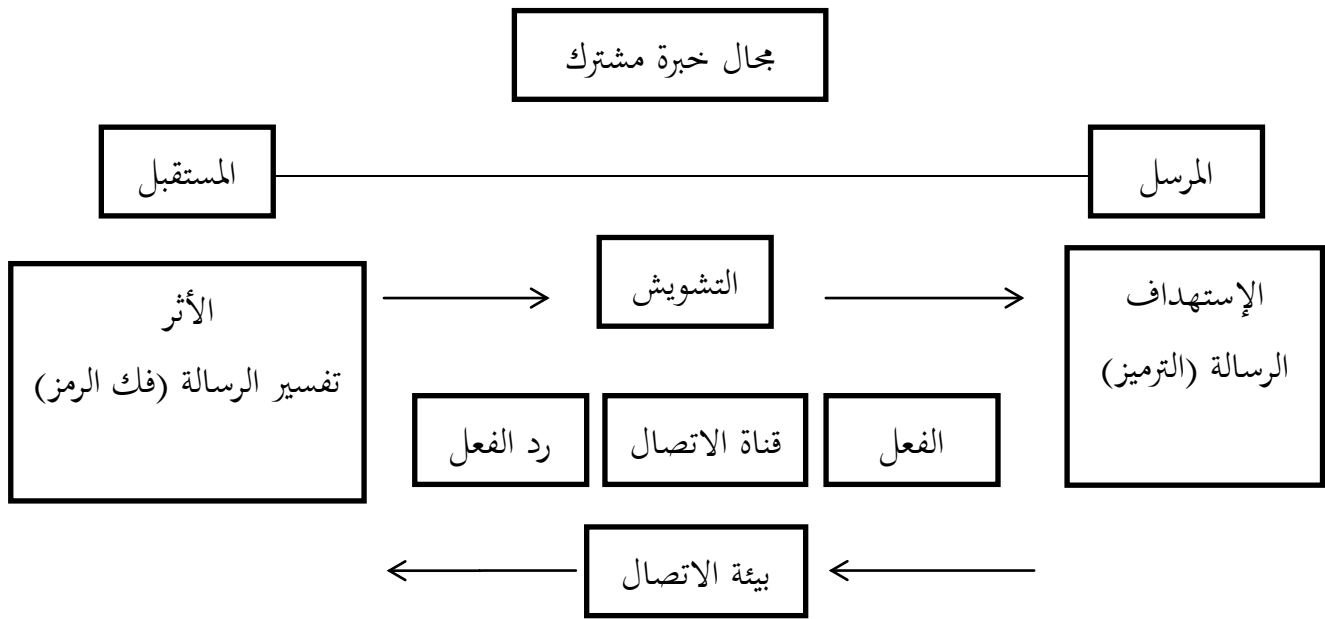
(2) ناصر قاسمي، مرجع سابق، 64.

(3) بوحنية قوي، مرجع سابق، 46.

## • نموذج روجرز وكينكد سنة 1981:

تم نشره سنة 1981 ويسمى بنموذج التلاقي والاتصال، وهو يركز على أهمية الوصول إلى فهم مشترك في موضوع الاتصال عن طريق المعلومات المتبادلة بين المرسل والمستقبل، والشكل التالي يبين هذا النموذج:<sup>(1)</sup>

## الشكل رقم (08): نموذج روجرز وكينكد للاتصال:



المصدر: فضيل دليو، اتصال المؤسسة (مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003)، 28.

## 7-2- شبكات الاتصال:

ركز الباحثون في علم الإدارة والاتصال على ما يسمى بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في محاولة معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية.

(1) بلال مسرحد، مرجع سابق، ص.31.

وقد عرف العالم " Scott " شبكة الاتصال بأنها: "نظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الاتصال".<sup>(1)</sup>

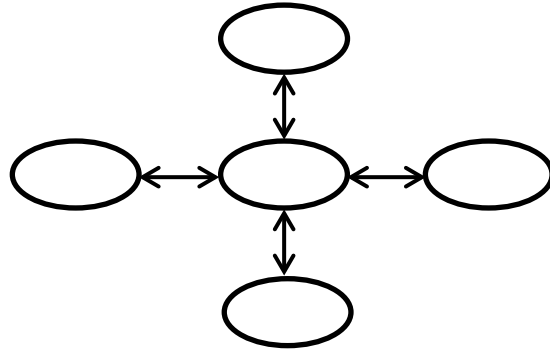
وقد أجرى العلماء تجارب على أنماط سلوك الأفراد في التنظيم من خلال عملية الاتصال، ثم استنتج مجموعة من شبكات الاتصال يتفاوت أعضاؤها في التعامل مع المشكلات، وفي كفاءة درجة الرضا باختلاف نوع الشبكة، ومن هذه الشبكات لدينا:

### ◀ 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 الذي يتوسط مركز العجلة ويكون هذا الشخص قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرارات تركز في يد الرئيس أو المدير.<sup>(2)</sup>

والشكل التالي يوضح شبكة العجلة للاتصال:

الشكل رقم (09): شبكة الاتصال على شكل عجلة:



المصدر: أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1. (الأردن: جدارا للكتاب العالمي للنشر، 2009)، 335.

(1) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1. (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، 41.

(2) عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، ط1. (الأردن: دار الثقافة للنشر، 2011)، 34.

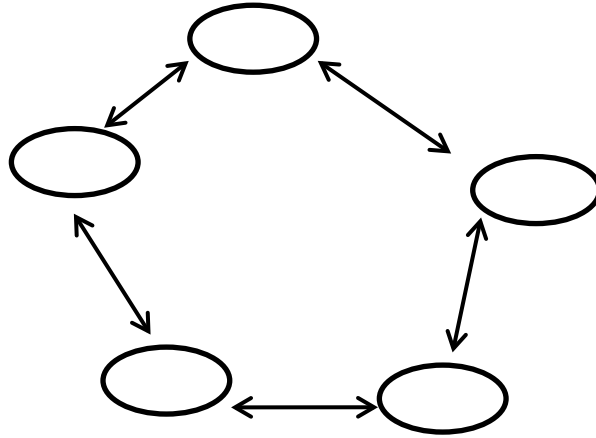
والغرض من هذا النوع من شبكات الاتصال أنه يكون مزدوجا ومباشرا، إضافة لبساطته وعدم تعقيده، كما ينطوي على السرعة في وصول المعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالإستجابة، غير أن هذا النوع من الشبكة يصعب استخدامه في المؤسسات الكبيرة الحجم.

### ◀ شكل الدائرة:

في هذه الشبكة يستطيع كل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بشخصين آخرين بطريقة مباشرة ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا ويلاحظ أنه لا توجد قيادة منفردة وتكون أقل مركزية، إن شبكة الاتصال على شكل دائرة أكثر عرضة للخطأ، وتقل كلما أصبح البنيان الشبكي أكثر مركزية، وكلما زادت المركزية كلما زاد الإتفاق على من هو القائد.<sup>(1)</sup>

والشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (10): شبكة الاتصال على شكل دائرة:



المصدر: عنبر إبراهيم شلاش، مرجع سابق، 34.

<sup>(1)</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، 108.

◀ شكل السلسلة:

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف السلسلة يملك النفوذ أو التأثير الأكبر في منصبه الواسطي، يصلح هذا الاتصال في المؤسسات الصغيرة الحجم التي يستطيع المدير أو الرئيس أداء دوره من خلال عدد من المساعدين.<sup>(1)</sup>

والشكل التالي يوضح هذه الشبكة:

الشكل رقم (11): شبكة الاتصال على شكل سلسلة:



المصدر: خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1. (الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، 363.

◀ شكل العنقود:

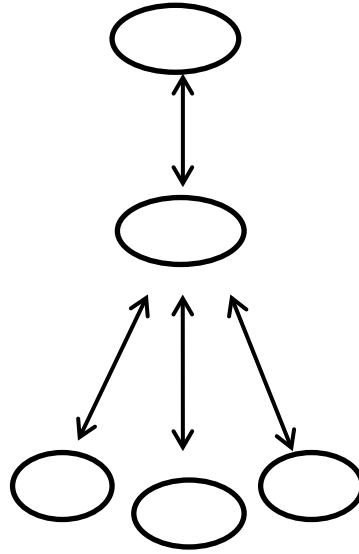
هي الشبكة التي تحتوي على وسيط مساعد للقائد في سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعد أو وسيط، بما أنه لا يمكن للشخص الموجود في الأعلى الاتصال مع الأعضاء الموجودين في الأسفل، غير أن الخطأ هنا يكون في الدور الذي يقوم به الوسيط كتعطيل البيانات أو تشويه المعاني.<sup>(2)</sup>

والشكل التالي يبين شبكة الاتصال على شكل العنقود:

<sup>(1)</sup> محمد الدبس السردى، مرجع سابق، 125.

<sup>(2)</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط1. (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، 310.

الشكل رقم (12): شبكة الاتصال على شكل عنقود:



المصدر: خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، 364.

◀ شكل النجمة (شكل الكامل المتشابك):

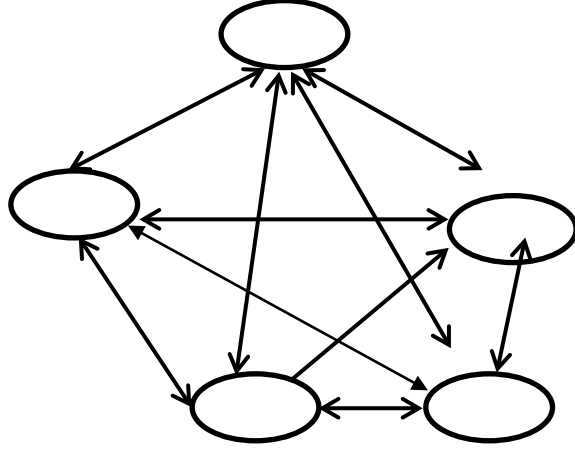
في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، إلا أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، 336.



والشكل الموالي يوضح هذه الشبكة:

الشكل رقم (13): شبكة الاتصال على شكل نجمة (الشكل الكامل المتشابك):



المصدر: أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، 336.

وعليه نستنتج أن شبكة العجلة وشبكة النجمة أكثر الشبكات فاعلية، بينما تعتبر الدائرة أقل الشبكات فاعلية كما أن شبكة الدائرة تؤدي إلى أكثر درجة من الرضا بين العاملين، على غرار الأعضاء المحيطين بالمركز في شبكة العجلة أقل الأفراد رضا وسعادة.

### 8- عوامل نجاح الاتصال الداخلي:

قد يتساءل البعض عن كيفية إجراء اتصال جيد والشروط التي يجب توفرها في هذا الاتصال؟ وللدرد على التساؤل بأن الاتصال ليس من الصعب معرفته أو التعرف عليه، ويتوقف وجوده على عدد من العوامل نوجزها فيما يلي:

- **الإعداد الجيد:** يقصد به الإكتشاف الجيد الذي يتم فيه الاتصال والتعرف على رغبات المرسل إليه واتجاهاته وسلوكياته ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به بحيث تكون الرسالة على أحسن ما يمكن.

- **الصراحة والوضوح:** ويقصد به أن يتم الاتصال على أساس من الصدق والتزام الحقيقة.
- **اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال:** يجب على أخصائي العلاقات العامة أن يستعرض الوسائل المختلفة للاتصال ويختار بينها أنسب الوسائل التي تصلح لإتمام الاتصال بنجاح.

- **الدراسة الجيدة للمرسل:** لكي يتحقق الاتصال الجيد يجب أن تجرى دراسة جيدة للمرسل إليه الذي يتم الاتصال به حتى يمكن الاتصال بأنسب الوسائل وأقلها صعوبة بالنسبة لهم.
- **التوقيت السليم للاتصال:** المقصود به هنا هو التوقيت المناسب للمرسل إليه وليس الوقت المناسب للمرسل نفسه أو على الأقل المناسب للطرفين.
- **تجنب الوقوع في خطأ عفوي.**
- **المتابعة:** إن إهمال المتابعة يعني فقدان الجهود الجيدة التي سبقته. (1)

وهناك عوامل أخرى تتعلق بـ:

✓ **عوامل تتعلق بالمرسل:** تتمثل في:

- أن يكون موضع ثقة من المستقبل.
- أن تتوفر لديه مهارة اتصال عالية.
- حسن اختيار الوقت والزمان والوسيلة الملائمة له وطبيعة المستقبل.

✓ **عوامل تتعلق بالرسالة:** تتمثل في:

- أن يتناسب موضوع الرسالة مع المستقبل.
- حسن صياغتها وتضمينها عنصر التشويق والإثارة.

✓ **عوامل تتعلق بالمستقبل:** تتمثل في:

- ثقافته وشخصيته وبيئته ونظراته للأشياء.
- دافعية المستقبل إلى المعرفة.
- الظروف المحيطة بالمستقبل. (2)

(1) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات: المعلومات، القرارات (مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2008)، 23.

(2) حمدي حسن، وسائل الاتصال وتكنولوجيا في التعليم (الكويت: دار القلم، 2000)، 19.

✓ عوامل تتعلق بالرسالة: تتمثل في:

- الرسائل المتعددة والمتنوعة ولكل منها مزاياها ووسائلها وهذا يساعد على نجاح عملية الاتصال.<sup>(1)</sup>

### 9- معيقات الاتصال الداخلي:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي عند المستقبل، و هذه العملية تتعرض إلى معيقات تساهم بشكل سلبي في فعالية الاتصال واتخاذ القرار ولذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تفاديها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة وقد قسمها البعض إلى نوعين:

- النوع الأول: معيقات تتعلق بوسائل وقنوات ومهارات الاتصال: وتتمثل في:

- الإفتقار إلى نظام يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الإتجاهات.
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
- عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.
- الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه.

- النوع الثاني: وتشمل (المعيقات الشخصية، التنظيمية، والبيئية)، نذكر منها ما يلي:

◀ المعوقات الشخصية: تنتج الفروقات في مهارات الأفراد في الثقافة والتعليم والتدريب والصفات الشخصية وهناك أمور أخرى تساعد على الاتصال مثل: الثقة بالنفس، الانشغال بالمشاكل الشخصية والإجهاد وضغوط العمل، وتوقيت إيصال المعلومات وتشمل المعوقات الشخصية على:

- تباين الإدراك: فالتباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى إختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

(1) المرجع السابق، 19.

- الإدراك الانتقائي: حيث يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من أفكار.
- الإنطواء: وعدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- حبس المعلومات أو عدم الإدلاء بها.
- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العامل عن تحقيق أهدافه.
- سوء العلاقات بين الأفراد يؤدي إلى نقص وتشوه المعلومات المتبادلة.
- عدم فهم الرسالة المعطاة: يختلف الأفراد من حيث قدراتهم على الفهم فإن لم تكن موجودة عند المتلقي، فمن شأنها أن تعرقل الاتصال عن مساره.
- عدم ملائمة قنوات الاتصال: إن الاختيار الخطأ لقنوات الاتصال في مزاولة عملية الاتصال نفسها ينتج عنه مشكلات ومعيقات تؤدي إلى تأخر أو تعطل أو تشوه في مضمون الرسالة.
- العواطف: تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال.
- عامل الخبرة الشخصية: له تأثير كبير على عملية الاتصالات من خلال التجارب في الحياة ويتميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء دورهم الاتصالي على الوجه المطلوب وهذا في مختلف المستويات (عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الاتصال).<sup>(1)</sup>
- ◀ المعوقات التنظيمية: يمكن إدراج عدة معوقات من بينها:
- مركزية التنظيم: فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد إلى شخص واحد يملك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كبيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
- شكل الهيكل التنظيمي: التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا توفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

(1) محمد حديد موفق، إدارة المبادئ: النظريات والوظائف، ط1. (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2001)، 232.

- تعدد المستويات الإدارية: ما يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم وبالتالي مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرضها لعملية الحذف والتحريف.
  - عدم الإستقرار التنظيمي: التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا توفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
  - عدم وجود إدارة المعلومات: أو حتى القصور مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تساهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.
  - عدم حرص الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصال.
- وهناك معيقات تنظيمية أخرى تتمثل في:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم وهذا لنقص في كفاءة الاتصال.
- عدم إعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية.
- عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيهما بسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- كبر حجم المنظمة. (1)

◀ المعوقات البيئية: سببها المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، داخل أو خارج المنظمة ومنها:

- اللغة: بعض كلماتها تحمل معاني مختلفة مما قد يؤدي لسوء الفهم من قبل المستقبل.
- التشتت الجغرافي: إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرار، ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب، وعدم اتسام البيئة بالإبتكار، والمبادرة والتعزيز من قبل الرؤساء قد يؤدي لإحباط عملية الاتصال. (2)

(1) عامر سعيد ياسين، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2. (القاهرة: د.د، 2000)، 172-173.

(2) إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة (الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993)، 401.

### خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الثاني هو أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة، وما لم يكن لديهم مهارات فردية لازمة للاتصال الفعال بغيرهم. فالمؤسسة التي تطمح للرقى والإزدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية، لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها، لذا الاهتمام به حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

### تمهيد

- 1 أهمية الأداء الوظيفي وخصائصه.
- 2 محددات الأداء الوظيفي وعناصره.
- 3 أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده.
- 4 معايير الأداء الوظيفي.
- 5 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 6 معوقات الأداء الوظيفي.
- 7 إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.
- 8 تقييم الأداء الوظيفي.
- 9 مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، الأمر الذي دفع بعلماء الإدارة إلى الاهتمام بهذا الموضوع، بل وأكثر من ذلك فهو بمثابة ظاهرة محورية لجميع فروع وحقول المعرفة، على اعتبار أن الأداء الجيد يعتبر مقياساً للنجاح، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم العناصر المكونة له.



## 1 أهمية الأداء الوظيفي وخصائصه:

## 1-1- أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العم لهة ويجول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها.<sup>(1)</sup>

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.<sup>(2)</sup>

## 1-2- خصائص الأداء الوظيفي:

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

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

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

(2) وائل محمد صبحي وإدريس ظاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1. (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009)،

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال، إيماءات تلميحات...).
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى منقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك إجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها. (1)

## 2- محددات الأداء الوظيفي وعناصره:

**2-1- محددات الأداء الوظيفي :** هناك مجموعة من العوامل تتفاعل فيما بينها داخل المؤسسة فتحدد الأداء الحقيقي للعامل، ويتحدد الأداء حسب "فروم" بثلاث عناصر هي: (الدافعية، القدرات والإدراك)

◀ **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها مجموع المؤثرات الداخلية المحرزة والحاشية والدافعة للفرد نحو سلوك معين والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين.

(1) إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية (الجزائر: دار البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013)، 140.

◀ **القدرات:** وهي شخصية تختلف من فرد لآخر يستخدمها لأداء وظيفته وهي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة وهي صنفين:

- **قدرات ذهنية:** ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية ومن أهم هذه القدرات (الذكاء والذاكرة، السعة الإدراكية، قابلية الحساب، وتفاوت الحاجة إليها باختلاف المهام والوظائف المرتبطة بها).

- **قدرات بدنية:** وهي التي ترتبط بالقدرة على أداء المهام البدنية والحركية المختلفة، ومن أهم القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقدرة على الانحماك وممارسة المهام البدنية.

◀ **الإدراك:** ويقصد به إدراك الفرد لمهامه التي يقوم بها وفهمه لها فقد نجد أشخاص يبذلون جهوداً فائقة ولهم قدرات عالية لكنهم لا يفهمون أدوارهم، فنجد أداء غير مقبول لكون العمل غير موجه في الطريق الصحيح على عكس الفرد الذي تتوفر فيه إلى جانب الدوافع والقدرات وفهمه الصحيح لعمله.<sup>(1)</sup>

## 2-2- عناصر الأداء الوظيفي: تتمثل عناصر أداء العمال في: (2)

✓ **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

✓ **الموظف:** وما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكـل التنظيمي، وبشكل أكثر تحديداً توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

● **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المهارة المهنية والمعرفة الغنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

(1) صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي (مصر: مكتب عين شمس للنشر والتوزيع، 2003)، 181.

(2) محمد حسين حريشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي (الأردن: دار جلس الزمان، 2011)، 92-93.

• **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

• **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

• **المثابرة والثوق:** ويدخل في التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

✓ **الوظيفة:** وما تتصف به من تحديات ومتطلبات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطور والترقيات والحوافز.

### 3- أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده:

#### 3-1- أنواع الأداء الوظيفي:

• **الأداء المعياري:** هو الناتج الذي تصنعه المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة

وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفق متغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة.

• **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 النا در جدا أن تحدث مطابقة بينهما حيث أن جانبا قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بإنجازات فعلية.<sup>(1)</sup>

(1) سهيلة عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000)، 246.

● **الأداء الفردي:** هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفقا للمدة 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.

● **الأداء الجماعي:** هو مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، وإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الغيابات بكل أنواعها.

- انضباط الفرد في سلوكياته.

- الساعات الفعلية في العمل.<sup>(1)</sup>

### 3-2- أبعاد الأداء الوظيفي:

يمكن أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد هي:

❖ **البعد الكمي:** فبعض الأعمال قد تكون كمية والجهد المبذول مقاسه بمعدل وسرعة كمية الإنتاج لأن تأثير الفرد على الجودة محدود.

❖ **البعد الكيفي (نوعية الجهد):** يعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، 246.

مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

❖ **نمط الأداء:** المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته 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 ...

وسلوك الأداء أيا كان البعد الذي يمثلها، يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا (ouvert Beauvoir) ويكون سلوكا مستترا ضمنيا (couvert Beauvoir).<sup>(1)</sup>

#### 4- معايير الأداء الوظيفي:

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

● **معايير إنسانية:** وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقاته مع رؤسائه أو الافراد الذين يكونون 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 حاجياتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

(1) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005)، 26.

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

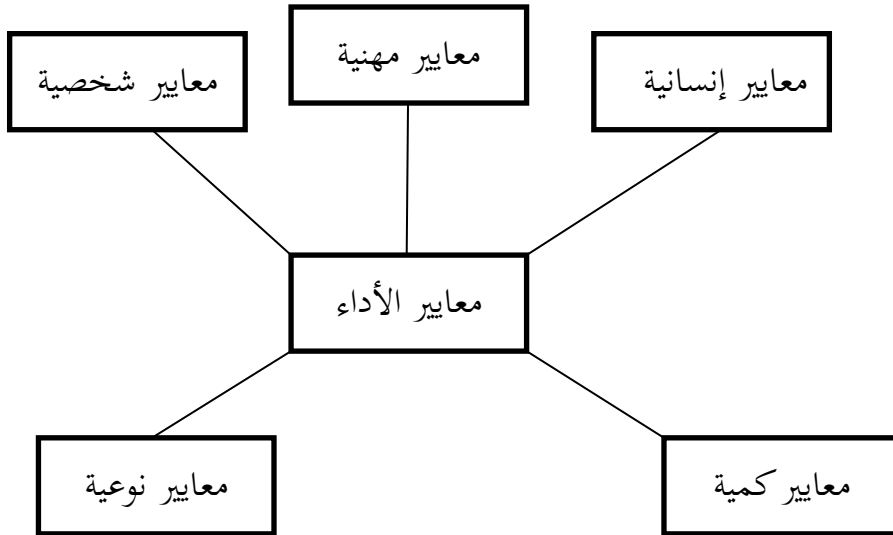
- **معايير شخصية:** وهي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت: بيولوجية، عقلية، بدنية أسرية، حضارية أو اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتحديدته في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.<sup>(2)</sup>
- **معايير مهنية:** وهي تلك التي تشمل مدى قدرة الفرد في أداء عمله والمهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة على أكمل وجه دون وجود أي خلل، بالإضافة إلى قدرته على حل المشاكل والتصدي للصعوبات والعوائق التي تعترض عمله المهني بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة سواء بالنسبة له أو للمنظمة التي يعمل بها، بالإضافة إلى قدرات أخرى كالقدرة على تفويض السلطة لمن هم أقل رتبة لضمان إتمام الأعمال في وقتها وبإتقان.
- **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.
- **معايير نوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان حيث يحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلزم الفرد بإنتاجها، وكذلك نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعين الذي يمكن أن لا تتجاوز.

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

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

وهذه المعايير التي تطرقنا إليها تشكل في مجملها معايير الأداء وهي أساسية خاصة إذا ما تكاملت وتفاعلت فيما بينها ليكون أداء الفرد في مستوى جيد.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (14): يوضح معايير الأداء الوظيفي:



وهناك من يرى أن هناك خمسة شروط ومعايير للأداء وهي كالاتي:

– **التوافق الاستراتيجي (Strategic Congruence):** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط وتمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والإنسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة ، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.<sup>(2)</sup>

– **الصلاحية (Validity):** 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 معيباً أو فاسداً، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من أداء الوظيفة، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب

<sup>(1)</sup> صبرينة مانع، "ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين" (رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008)، ص ص. 29-30.

<sup>(2)</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط 1. (الأردن: دار الفكر، د.س)، 223.



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

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

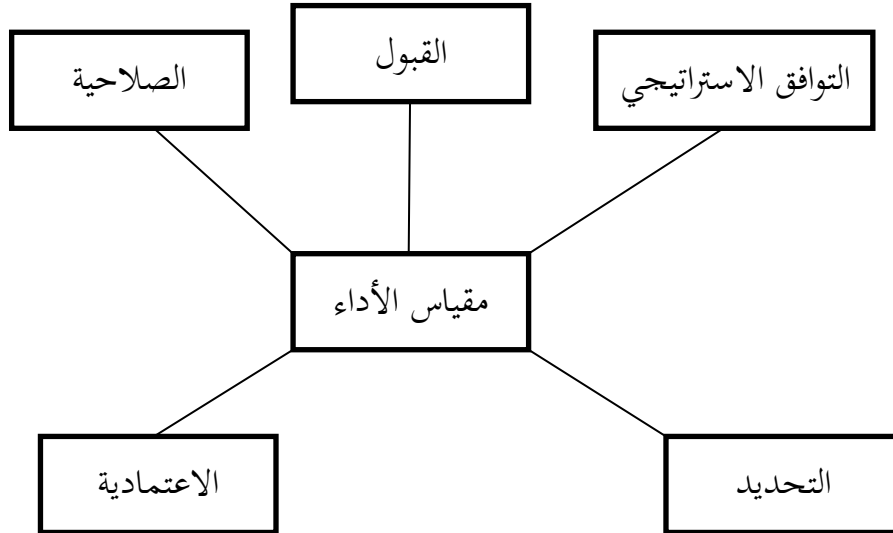
- **Acceptability :** ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس وأداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها، كذلك فإن الأفراد موضع التقسيم أو العاملين الذي يقيم أداءهم قد يرفضون بعض المقاييس وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق.<sup>(1)</sup>

– **التحديد (Spacificity):** يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة على ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، 223.

للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه، ويظهر الشكل التالي تصورا شاملا لمتطلبات القياس للأداء.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (15): يوضح متطلبات الأداء الفعال:



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، 225.

5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

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

5-1- عوامل داخلية: تنشأ العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء عن تفاعل بين العناصر الموجودة

داخل المؤسسة مما يمكن هذه الأخيرة من التحكم فيها وأهمها:

❖ عوامل تقنية: ترتبط بالعناصر التالية:

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، 223.

- طبيعة الموارد الموجودة داخل المؤسسة وبالضبط تلك التي تستخدم أثناء الإنتاج (إنتاج سلعة أو تقديم خدمة).

- نوعية المنح أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

- طبيعة التكنولوجيا المستخدمة هل هي تكنولوجيا بسيطة، معقدة، مواكبة للتطورات، غير مواكبة للتطورات الحاصلة (بمعنى هل التكنولوجيا حديثة ومتجددة أم لا).

- نسبة اعتماد هذه المؤسسة على الآلات مقارنة بالعمال.

❖ عوامل بشرية: والمتعلقة بالجانب البشري أهمها:

- عامل سن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية، والتي تؤثر في مدى استعداد الفرد للعمل والعطاء وبذل الجهد.

- المستوى التعليمي للفرد العامل بالإضافة إلى مدى اكتسابه للمعلومات والمهارات الجديدة التي تمكنه من تطوير قدراته ومهاراته وتحديدتها بالإضافة إلى تعديل وتغيير البعض منها، وهذا لا يتسنى له إلا من خلال اعتماد المؤسسة التي يشتغل فيها على وضع دورات تدريبية.

- رغبة الفرد في العمل الذي يشتغل فيه مما يزيد من دافعيته نحو العمل خاصة عندما تكون لهذا الفرد حاجات يريد إشباعها سواء كانت (بيولوجية، اجتماعية وغيرها...).

- مدى توافق مؤهلات الفرد وإمكاناته وكفاءته في العمل مع المستوى الذي يشغله.

- نوعية العلاقة بين العمال وهنا تشير إلى التنظيم غير الرسمي الذي يتولد غالباً نتيجة لوجود علاقات شخصية اجتماعية تنشأ عفويًا بين العاملين داخل التنظيم الرسمي.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية (الأردن: دار الثقافة، 2002)، 261.

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

**5-2- عوامل خارجية:** وهي العوامل التي نجدها في المحيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة فالمؤسسة الناضجة هي التي تحاول أن تكيف نشاطاتها مع متطلبات البيئة الخارجية وتكون قابلة لمواجهة التقلبات والتغيرات الموجودة فيه، فتكون مؤسسة متجددة مواكبة للتطورات الحاصلة غير منغلقة على نفسها وهذا يمكنها من المنافسة والتطور والاستمرار.<sup>(1)</sup>

وهناك من يصنف العوامل المؤثرة في الأداء على النحو التالي:

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

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

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز بين الأداء العالي والمتوسط والكسول.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، 161-262.

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

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد السواء.<sup>(1)</sup>

## 6- معوقات الأداء الوظيفي:

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

◀ **الظروف الفيزيائية للعمل:** وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.<sup>(2)</sup>

◀ **عدم وضوح السياسات والمهام:** وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.<sup>(3)</sup>

◀ **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

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

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل (الأردن: مؤسسة الوراق، 2006)، 45.

(3) راوية حسن، مرجع سابق، 211.

البشرية، ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي اجتماعي وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة وللحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العامل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

« حوادث العمل: وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب، مثل قدم بعض الآلات ومنها ما هو في إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب)، بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.<sup>(1)</sup>

## 7- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

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

### 7-1- تحديد مصادر الأداء غير الفعال:

توجد أسباب عديدة لجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب:

- أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.
- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.

<sup>(1)</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 488-489.

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

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

الجدول رقم (01): يوضح انخفاض كفاءة الأداء:

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

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير تحسين أداء العاملين: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية (مصر: د.د، 2009)، 93-94.

العوامل الخارجية	المشكلات الشخصية
- قصور أو زيادة حدة المنافسة.	- المشكلات الزوجية.
- القيود القانونية.	- المشكلات المالية.
- الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة.	- الاضطرابات العاطفية والمعنوية مثل الاحباط والخوف والقلق والتردد.
- الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية.	- الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية أو العائلية.
	- القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها.
	- ضعف أخلاقيات العمل.
	- المشكلات العائلية الأخرى.
	- انخفاض الجهود.
	- عدم النضوج وقصور التفكير.

المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، 95.

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

**الأول:** انخفاض الجهود والذي قد يكون راجعا إلى انخفاض دوافع أداء العمل الجيد.

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



الثالث: المعوقات الخارجية مثل ضعف الظروف الإقتصادية ونقص الطلب وانخفاض حجم المبيعات وأي من هذه العناصر يمكن أن يسبب صعوبة ونقص كفاءة أداء العاملين لوظائفهم وبالتالي ضعف الأداء التنظيمي ككل.

### 7-2- إدارة انخفاض كفاءة الأداء (Managing ineffective performance):

بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، فيجب أن يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات:

- التدريب لزيادة معارف أخرى ومهارات الأداء الجيد.
- النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادرا فيها على أن يكون أكثر كفاءة.
- تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد.
- في حالات استمرار انخفاض كفاءة الأداء يمكن اللجوء إلى سياسات أخرى لتحقيق الانضباط مثل النقل، الجزاءات أي وسائل أخرى للتأديب وفي جميع الأحوال يجب أن تكون هذه المعالجات غير موضوعية أو كثيرة القلق والخوف لدى العاملين ويجب أن تشعرهم بالانتماء والولاء والاندماج في العمل في المنظمة ككل.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، 95-96.

## 7-3- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعمال من جهة والاستشاريين الأخصائيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

## 7-4- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوب وأنماط الاتصال المناسبة.<sup>(1)</sup> فكلما كان الاتصال مدروسا كلما كان الأداء الوظيفي للعاملين جيدا.

## 8- تقييم الأداء الوظيفي:

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

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

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لا بد من تقييم أعمالهم «وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات، وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينيات وأوائل

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003)، 157-158.

الثلاثينيات، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب وأصبح يستعمل بصورة مبنية على الدراية والتحليل». (1)

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

كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر «استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل». (3)

### 8-1- أغراض تقييم الأداء الوظيفي:

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

● **أهداف استراتيجية (strategic purposes):** يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحددة. (4)

● **أهداف إدارية (Administrative purposes):** تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة بتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي وعلى الرغم من أهمية

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 123.

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

(3) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (لبنان: دار النهضة العربية، 2002)، 362.

(4) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، 222-223.

هذه القرارات فإن العديد من المشرفين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شرط لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

● **أهداف تنمية (Development purposes):** يمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المترتبة عن أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو التحفيز أو إلى علاقات العمل؟<sup>(1)</sup>

نستخلص أن أغراض تقييم الأداء الوظيفي تتمثل أساساً في تحقيق التوافق والارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين وأيضا تزويد العاملين بمعلومات راجعة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم.<sup>(2)</sup>

## 8-2- القائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي:

الأفراد والجماعات التي تقوم بعملية تقييم الأداء الوظيفي هم:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.

- التقييم من طرف الزملاء.

- التقييم من طرف المرؤوسين.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، 223.

<sup>(2)</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006)، 409.

- التقييم الذاتي.

- التقييم من طرف العملاء.<sup>(1)</sup>

## 9- مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على الأداء الوظيفي:

إن مشاركة العاملين في تقديم اقتراحاتهم وآرائهم يؤدي إلى شعورهم بالراحة والرضا، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم بالمؤسسة، وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال الداخلي والتفاعل بين كل الأطراف في المؤسسة لذلك يمكن القول بأن الاتصالات الداخلية ضرورية للمؤسسة وبموجبها تنشأ وتحسن العلاقات وتؤدي بعدها إلى تحسين الأداء الفردي ثم الجماعي بالمؤسسة.

ومن مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ما يلي:

### 9 4 -الاتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين:

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته كلما كانت عملية التوافق بين العمل والحوافز الموجودة في المؤسسة مكتملة، كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب بمستوى أعلى بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز المقدمة).<sup>(2)</sup>

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

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2000)، 60.

<sup>(2)</sup> ناصر قاسمي، مرجع سابق، 156.

## 9-2- الاتصال كوسيلة لإدماج العاملين:

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

## 9-3- الاتصال كوسيلة تنسيق فعالة للقضاء على بعض أسباب انخفاض الأداء الوظيفي في

المؤسسة:

التنسيق هي وظيفة إدارية وقيادية مهمة، تؤدي إلى تفعيل الجهود وتوجيهها نحو الهدف المقصود<sup>(2)</sup>، تحدث في المؤسسة بعض النزاعات والمشاكل التي تؤدي حتما إلى التأثير على نفسية العاملين والذي ينتج عنه تدني أو ضعف الأداء، ويكون هنا للاتصال دورا مهما يسمح بمعالجة هذه النزاعات وتفكيك حالات التوتر فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار، كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات باستعمال مختلف الأدوات كالإستجابات، سبر الآراء وغيرها من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في المؤسسة.<sup>(3)</sup>

## 9-4- الاتصال كوسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين:

تتأثر وتؤثر العملية الاتصالية من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة إذ تستند جميع أوجه التشابه الاتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد، باعتبار أن الفرد أو العامل أو

(1) المرجع سابق، 156.

(2) محمود أحمد فياض، وعيسى يوسف قدارة، وربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، 164.

(3) بلال مسرح، مرجع سابق، ص. 106.

المسؤول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس أن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل:

- في المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية في اتصالاتهم بمرؤوسيه لإحداث التغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارستها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين وتحقيق النظام والتجانس بينهم، وكذلك التنسيق بين جهودهم ومراقبة أعمالهم لتحقيق الأهداف.

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

- أما بالنسبة للإجراء والتشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فإن الرئيس يحاول تغيير سلوك عامله عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم، مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتماداً على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن، أو التعاطف، أو إحراز النجاح وكسب التقدير. (1)

- إذا ما تعذر على الرئيس استخدام الأسلوبين السابقين في اتصاله بالعاملين، فإنه يمكنه الاعتماد على إحداث تغيير في سلوك العاملين على التعاون، ويجب أخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي للعامل، كأن يقوم الرئيس برفع مستوى طموح عامله كالترقية مثلاً، فكلما سمحت الفرصة لذلك لتحسين مراكزهم الأدبية والاجتماعية، كلما كان هذا داعياً إلى تهيئة استعداداتهم في إطار الرفع من الأداء في المؤسسة، وبالتالي يكون للاتصال دور بسلوكيات العاملين ويعتبر هذا الأسلوب "التعاون والمشاركة" أكثر يسراً من الأسلوبين السابقين. (2)

(1) ناصر قاسمي، مرجع سابق، 157.

(2) بلال مسرح، مرجع سابق، 107.

**9-5- الاتصال كأداة لرفع الروح المعنوية للعاملين:**

إن الاتصال الفعال داخل المؤسسة يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي زيادة رغبة العامل في تكريس وقته وجهده في تحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها، دون أن يستسلم للتعب أو الملل أو الإجهاد.



### خلاصة الفصل

ونستخلص مما سبق وفي ضوء العناصر التي تناو لناه ا في هذا الفصل أن الأداء الوظيفي يعد المحرك الأساسي والفعال، الذي من خلاله يمكن قياس ومعرفة مدى تطور ونجاح المؤسسة سواء على الصعيد الداخلي، أو على الصعيد الخارجي في ظل التنافس الخارجي.

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

- 1- مجالات الدراسة.
  - 2- منهج الدراسة.
  - 3- مجتمع الدراسة وعينته.
  - 4- أدوات جمع البيانات.
  - 5- أساليب التحليل.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة ومن خلال عرض التراث النظري وجمعنا للمعلومات المتعلقة بالاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، تأتي المعالجة الميدانية للموضوع محل الدراسة والتي تتطلب تحديد الإجراءات والخطوات المنهجية الأساسية، التي تسمح للباحث بالحصول على البيانات اللازمة إذ تعد مصدرا أساسيا للوصول إلى النتائج المطلوبة، وستتطرق في هذا الفصل إلى العناصر المنهجية التالية: مجالات الدراسة، منهج الدراسة وعينته، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل.

## 1- مجالات الدراسة:

توجد ثلاث مجالات رئيسية: المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، وعليه فمجالات

الدراسة جاءت كالتالي:

## 1-1- المجال المكاني للدراسة:

والمقصود به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية ، وقد تمت في المؤسسة الإستشفائية "محمد الصديق بن يحيى"، وهي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة من خلال ما تقدمه من خدمات متنوعة للمرضى، تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد الصديق بن يحيى" في الجهة الشرقية لمدينة جيجل.

شرعت المؤسسة في تقديم الخدمات الإنسانية في 8 من شهر نوفمبر 1983، حيث كان يطلق على هذه المؤسسة في الماضي إسم القطاع الصحي لكنه تغير بعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية لتنظيمها وتسييرها.

تكونت المؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد الصديق بن يحيى" من مجموعة من الموارد المادية المالية والبشرية مقسمة على عدة مصالح طبية أساسية ، ومصالح طبية مساعدة، ومصالح إدارية أخرى تضمنت حوالي 30 مصلحة مختلفة التخصص، موزعين كالتالي:

- المسالك البولية.
- طب داخلي رجال.
- طب داخلي نساء.
- دار مرضى السكري.
- المخبر المركزي.
- مصلحة الأشعة.
- قاعة العمليات.
- الرقابة الطبية

- الإدارة
- طب الأطفال .
- جراحة عامة رجال.
- جراحة عامة نساء.
- الأمراض الصدرية.
- الأمراض المعدية.
- طب العمل.
- جراحة العظام .

- أمراض النساء والتوليد.
- قاعة العمليات للولادة.
- مصلحة الأطفال الرضع.
- مصلحة الوقاية.
- مركز حقن الدم.
- مركز الفحص الإداري.
- مركز تصفية الدم والكلية

- قاعة ما بعد العمليات
- الإستعجالات.
- الإنعاش.
- الطب الشرعي.
- طب العيون.
- مخبر الولادة.

## 1-2- المجال الزمني للدراسة:

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وقد أجرينا دراستنا الميدانية بالمؤسسة على مراحل وهي كالآتي:

## المرحلة الأولى:

في يوم 1 فيفري 2017، أول زيارة استطلاعية وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن المؤسسة والتعرف عليها وجمع معلومات حولها، تعرفنا على مدير المؤسسة بهدف أخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة وتعرفنا بعدها على رئيس مصلحة الموارد البشرية، وتحدثنا معه كذلك عن موضوع دراستنا الحالية (دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة).

ثم أعدنا الزيارة يوم 5 فيفري 2017، حيث تحصلنا على الموافقة المبدئية من قبل مدير مصلحة الموارد البشرية ، وفي يوم 15 مارس 2017 تحصلنا على الموافقة النهائية بإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة بداية من التاريخ المحدد أعلاه إلى غاية 05 ماي 2017.

## المرحلة الثانية :

في يوم 08 أفريل 2017 قمنا بتسجيل ملاحظتنا حول طريقة سير العمل داخل المؤسسة.

## المرحلة الثالثة:

وبعد عرض الإستمارة على الأستاذ المشرف تم إقتراح بعض التعديلات التي أخذت بعين الإعتبار ، ثم قمنا بتوزيع الإستمارات النهائية يوم 23 أفريل 2017 وتم إسترجاعها بعد يومين من توزيعها.

## 2- منهج الدراسة:

لقد شهد علم المناهج تطورا معتبرا كما وكيفا على غرار التطور العلمي فقد تعددت المناهج بتعدد الاختصاصات العلمية، بل إننا نجد العلم الواحد يستعين بمناهج مختلفة حسب ما يقتضيه موضوع البحث وطبيعة البيانات المستهدفة، وكذا تبعا لأهدافه.<sup>(1)</sup>

(1) خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط2. (الجزائر : دار جسر للنشر والتوزيع، 2012)، 26.

والمنهج هو الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معينة ، بعبارة أخرى، " المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث." (1)

ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم ، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً كما ونوعاً. (2)

ويعرف المنهج الوصفي بأنه " طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كما وكيفا ، وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ، ثم تصنيفها وتحليلها والوصول إلى النتيجة ". (3)

### 3- مجتمع البحث وعينته:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ومعلومات ضرورية عن هذه الدراسة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها ، وكما تتطلب من الباحث ضرورة وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة، لأن ذلك يساعد الباحث في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

(1) فوزي غرايبة وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط7. (الأردن: دار وائل للنشر، 2015)، 30.

(2) عمار بوحوش ومحمد محمود الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 1995)، 129.

(3) رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1. (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، 2007)، 86.

### 3-1- مجتمع البحث:

ويقصد بمجتمع الباحث: "المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها الباحث وتعمم نتائجها عليها، والمفردات أو العناصر قد تكون أشخاص أو أسر أو مؤسسات أو أسواق أو غيرها.<sup>(1)</sup>

وقد تمثل مجتمع البحث في الموظفين داخل مستشفى " محمد الصديق بن يحيى " بجيجل والبالغ عددهم 921 موظفا موزعين على مصالح وأقسام المستشفى .

### 3-2- عينة الدراسة:

عندما يصعب على الباحث دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي ، فإنه يلجأ إلى دراسة جزء منه والذي يتمثل في العينة ، حيث يتم حصر كل مجتمع البحث في تمثيل مصغر .<sup>(2)</sup>

وتعرف العينة بأنها "مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث، يتم اختيارها بطريقة علمية منظمة من جميع عناصر مفردات المجتمع وبنسبة معينة، بحسب طبيعة البحث وحجم المجتمع الأصلي بحيث تحمل نفس الصفات أو الخصائص المشتركة وتعمل على تحقيق أهداف البحث".<sup>(3)</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية العشوائية، كون مجتمع الدراسة غير متجانس "والعينة الطبقية العشوائية" هي التي يقسم فيها مجتمع البحث إلى طبقات ويقدر حجم العينة الكلي اللازم للحصول على درجة الدقة المطلوبة ، ثم توزع العينة على الطبقات المختلفة بطريقة تسمح بأقل خطأ ممكن"<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> شفيق العتوم، طرق الإحصاء: تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام spss ، ط1. (الأردن: دار المناهج للنشر، 2007)، 22.

<sup>(2)</sup> حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المقدم للبيانات باستخدام spss ، ط1. (الأردن: دار المسيرة للنشر، 2010)، 24.

<sup>(3)</sup> حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل لبناء المهارات البحثية ، ط1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013)، 126.

<sup>(4)</sup> علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق (القاهرة: عالم الكتب، 2001)، 86-87.



وقد تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات متجانسة اعتمادا على الوظيفة أو مجال العمل فكانت كالتالي:

- فئة الطاقم الطبي: وهم الممارسون لمهنة الطب، منهم الأخصائيين بالصحة العمومية والأطباء المتخصصين وجراح أسنان رئيسي والصيدالة ، وقد بلغ عددهم الكلي 146 فردا .
- فئة الطاقم شبه الطبي: وهم الممارسون لمهنة التمريض، وقد بلغ عددهم الكلي 455 فردا.
- فئة السلك الإداري والتقني: وهم الأشخاص الذين يعملون داخل الإدارة إضافة إلى أفراد يمارسون مهن تقنية عامة وقد بلغ عددهم 320 فردا.

وبذلك فقد تشكلت ثلاث طبقات ، كل طبقة تضم أفراد لهم اهتمامات متشابهة تختلف عن إهتمامات الفئات الأخرى ، وبتحديد حجم العينة على أساس نسبة إختيار 10% كان الحجم المحدد هو :921 فرد تم توزيعهم على الطبقات توزيعا تناسبيا كما يلي:

- تحديد النسبة:

- ❖ فئة الطاقم الطبي:  $146 \times \frac{100}{10} = 1460 \approx 15$  فردا.
- ❖ فئة الطاقم شبه الطبي:  $455 \times \frac{100}{10} = 4550 \approx 45$  فردا.
- ❖ فئة السلك الإداري والتقني:  $320 \times \frac{100}{10} = 3200 \approx 32$  فردا.

المجموع = 92 فردا.

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

التمثيل	العدد	التكرارات الطبقة
146	146	الطاقم الطبي
455	455	الطاقم شبه الطبي
320	320	السلك الإداري والتقني

#### 4- أدوات جمع البيانات:

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء البحث الميداني وكأي دراسة يعتمد الباحث على أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، سواء من أجل إيجاد الإجابة على أسئلة الدراسة أو لاختبار فرضياتها.<sup>(1)</sup> فلقد اعتمدنا في هذه الدراسة على ثلاثة أدوات لجمع البيانات وهي:

#### 4-1- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الوسائل التي عرفها الإنسان واستخدمها في جمع بياناته ومعلوماته منذ أقدم العصور وهو لا يزال حتى الآن يستخدمها في حياته اليومية العادية وفي إدراك وفهم كثير من الظواهر الطبيعية والاجتماعية النفسية التي توجد في بيئته ومجتمعه، حيث يستطيع الباحث بملاحظة بعض الظواهر والسيطرة على عناصر المشكلة ومعالجتها ويمكن الإشارة إلى معناها العام بالقول: "بأنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه".<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية (الأردن: دار المسيرة للنشر، 2008)، 154.

<sup>(2)</sup> عمار يوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4. (الجزائر: دار ديوان المطبوعات الجامعية، 2007)، 82.

وتعرف بأنها " توجيه الحواس و الإنتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر."<sup>(1)</sup>

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة ، وهي ملاحظة عرضية لا تهدف إلى الكشف عن حقائق محددة وهي تأتي دون ضبط علمي أو اتخاذ قرارات أو إجراءات معينة أو استخدام أجهزة أو أدوات قياس دقيقة لتحديد أبعاد أو سمات الظاهرة المدروسة ، ويقوم الباحث فيها بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي.<sup>(2)</sup>

وقد تم التركيز على ملاحظة الاتصالات الداخلية التي تتم بين العاملين في المؤسسة المستقبلية عن طريق ملاحظة سلوكهم وردود أفعالهم ، وتأثير ذلك على أدائهم.

#### 4-2- السجلات والوثائق:

هي وسيلة توفر على الباحث كثيرا من الجهد والوقت ،وتقدم له مع لومات موثقة سابقة وآنية وهي وثائق رسمية في مجموعها .

لقد تم الحصول عليها من ميدان الدراسة، حيث توضح هذه الوثائق الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحدد الأدوار ومختلف مهام المكاتب.

<sup>(1)</sup>المرجع السابق، 82.

<sup>(2)</sup>جودت عزت طوي، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه ،أدواته،طرقه الإحصائية،ط1. (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع 2002)،135.

## 4-3- الإستمارة:

يعتبر الإستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها ويعتمد الإستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها شافية بالتمام.<sup>(1)</sup>

وإستمارة الإستبيان تعد أداة أساسية لجمع المعطيات البيانية، وهي من أكثر الأساليب شيوعاً لأنها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره للبوخ به.<sup>(2)</sup>

ويعرف الإستبيان على أنه "مجموعة من الأسئلة المرتبطة ببعضها البعض تهدف إلى تحقيق غاية واحدة والمبررة في إشكالية البحث، والتي يسعى لها الباحث".<sup>(3)</sup>

وتعرف أيضاً "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، ويتم توزيع الإستبيان إما عن طريق البريد أو بالمقابلة الشخصية".<sup>(4)</sup>

وبالنسبة لإستمارة هذا البحث فقد اشتملت على 4 محاور رئيسية، كل محور تضمن مجموعة أسئلة موزعة كالتالي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية وقد احتوى (6) أسئلة.

**المحور الثاني:** دور الاتصال الداخلي في رفع روح المعنوية للعاملين وقد احتوى (7) أسئلة.

**المحور الثالث:** دور الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية للعمل وقد احتوى (5) أسئلة.

<sup>(1)</sup> عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي (د.ب: دار النشر مكتبة مدبولي، 1999)، 148.

<sup>(2)</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 2. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، 220.

<sup>(3)</sup> بخوش الصديق، منهجية البحث العلمي، ط 1. (الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2010)، 63.

<sup>(4)</sup> إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط 1. (الأردن: دار صفاء للنشر، 2010)، 97.

المحور الرابع: دور الاتصال الداخلي في إنجاز الوظائف والأعمال وقد احتوى (9) أسئلة.

وقد مرت الإستمارة حتى صياغتها في شكلها النهائي بثلاثة مراحل:

**المرحلة الأولى:** وتم فيها بناء الإستمارة من 15 مارس إلى 01 أبريل وذلك من خلال الإطلاع والتعمق وضبط الفرضيات والتعرف على ميدان الدراسة وما جاءت به الدراسات السابقة، وبعد بناء الإشكالية وضبط الفرضيات والتعرف على ميدان الدراسة تم بناء الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وركز الباحث في ذلك على مدى توافق أسئلة الإستمارة مع فرضيات، أبعاد ومؤشرات الدراسة.

**المرحلة الثانية:** من 02 أبريل إلى 19 أبريل، وهي المرحلة التي قمنا فيها بتوزيع الإستمارة على بعض الأساتذة من أجل تعديلها وقد قام الأساتذة المحكمين بإدلاء ملاحظاتهم مع إجراء بعد التعديلات المناسبة وحذف العبارات الغير واضحة وإعادة صياغة الأسئلة التي تحتاج إلى الصياغة، وفي ضوء الإنتقادات والإقتراحات والملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين وهم خمسة أساتذة بقسم علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة بجامعة جيجل وهم على التوالي: الدكتور محمد الفاتح حمدي، الدكتور سمير لعرج، الأستاذ عبد الوهاب بوبعة، الأستاذ ناجي بولمهار الأستاذ عثمان بحري قمنا بتعديل الإستمارة وذلك من خلال إضافة أسئلة جديدة وحذف بعض الأسئلة وإعادة صياغة البعض الآخر.

**المرحلة الثالثة:** تم من خلالها توزيع الإستمارة النهائية بعد تعديلها على 92 مبحوثا وملئ أغلبها بحضورنا ، وذلك خلال الفترة الممتدة من 23 إلى 25 أبريل 2017.

## 5- أساليب التحليل:

اعتمدنا في الدراسة الحالية على الأسلوبين الكمي والكمي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، حيث اعتمدنا على أسلوب التحليل الكمي الهادف إلى تكميم المعطيات

والمعلومات المتحصل عليها بواسطة الإستمارة من الميدان والتي تم تفرغها في الجداول، وتحويلها إلى أرقام وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية إضافة إلى ذلك فقد تم استخدام أسلوب التحليل الكيفي وذلك من خلال تحليل البيانات والمعطيات الكمية الواردة والمأخوذة من الميدان ومحاولة ربطها بما جاء في التراث النظري للدراسة محاولين بذلك التأكد من الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة والتحقق منها وأهم الأساليب الكمية التي اعتمدنا عليها في دراستنا الحالية:

- التكرارات: لمعرفة تكرار كل بند من بنود الإستمارة.
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة كل بند من بنود الإستمارة.

## خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض الخطوات المنهجية التي اتبعناها في جمع المعلومات من ميدان الدراسة والتي مكننا من الإلمام بموضوع الدراسة، حيث كان هناك تطرق إلى كيفية جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة وذلك باستخدام الأساليب والبيانات التي تحقق لنا الغرض من ملاحظة وسجلات ووثائق وإستمارة، اعتمادا على منهج مناسب للدراسة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

### تمهيد

- 1\_ عرض وتحليل البيانات.
- 2\_ النتائج العامة للدراسة.
- 3\_ الاقتراحات والتوصيات.



# الخاتمة

## تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة ، سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل و تفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة، ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات، وعرض النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة، مع تقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

1- عرض وتحليل البيانات :

المحور الأول: البيانات الشخصية :

الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
30.43	28	34.37	11	26.67	12	33.33	05	ذكر
69.57	64	65.63	21	73.33	33	66.67	10	أنثى
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

يتضح من البيانات المبوبة أعلاه أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث ( 69.57%) من مجموع الباحثين، مسجلين بنسبة ( 66.67% ) من الطاقم الطبي، ونسبة ( 73.33% ) من الطاقم شبه طبي، و ( 65.63% ) من السلك الإداري والتقني ، أما في المرتبة الثانية تأتي نسبة الذكور التي بلغت (30.43%) من مجموع الباحثين. ويفسر هذا الاختلاف بين نسبة الإناث والذكور، إلى حقيقة طغيان العنصر النسوي على عالم الشغل في كل المؤسسات ، وتزامن ذلك مع التفتح الفكري والثقافي للعقلية الجزائرية، حيث نجد المرأة تنافس الرجل في معظم الأعمال خاصة في قطاعي الصحة والتعليم نظرا للخصائص المميزة لكلتا الوظيفتين والتي تتلاءم مع التكوين الفسيولوجي للمرأة أكثر منها للرجل.

الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب السن:

المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
19.57	18	—	—	40	18	—	—	أقل من 25 سنة
47.83	44	75	24	33.33	15	33.33	05	من 25 إلى 34 سنة
21.74	20	21.88	07	13.33	06	46.67	07	من 35 إلى 44 سنة
10.86	10	3.12	01	13.33	06	20	03	من 45 ما فوق
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

يعد عامل السن من أهم البيانات الشخصية التي يستعين بها الباحث لقياس مركز ودور الفرد في الجوانب الاجتماعية والإقتصادية، ومن خلال الجدول الذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن نلاحظ أن العينة توزعت إلى أربع فئات عمرية حسب ما تشير إليه النتائج الكمية، حيث تبين أن الفئة العمرية المحصورة بين ( 25\_34 ) هي المسيطرة بنسبة (47.83%)، وفي المرتبة الثانية الفئة (35\_44) بنسبة (21.74%) وهذه نتيجة منطقية نظرا لسنوات العمل الطويلة في المؤسسة ، وتليها فئة الأقل من 25 سنة بنسبة (19.57%)، وأخيرا فئة ما فوق 45 سنة.

إن الفئة الطاغية في المؤسسة هي فئة الشباب كونها تمثل المكون الرئيسي للمجتمع فهم يمثلون سلاح بما يملكون من قدرات ومهارات ونشاط ورغبة ، لكن هذا لا ينفي دور وأهمية فئة الكهول والشيوخ وما يتمتعون به من خبرة ومخزون للمعلومات والتي يصعب الاستغناء عنها.

الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

العينة	الطاقم الطبي		الطاقم شبه الطبي		السلك الإداري والتقني		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
إبتدائي	-	-	-	-	-	-	-	-
متوسط	-	-	-	-	01	3.13	01	1.09
ثانوي	-	-	09	20	4	12.5	13	14.13
جامعي	12	80	04	8.89	26	81.25	42	45.65
معهد متخصص	03	20	32	71.11	01	3.12	36	39.13
المجموع	15	100	45	100	32	100	92	100

هناك فروق واضحة بين المستوى التعليمي للموارد البشرية، حيث أن الأغلبية من أفراد العينة هم خريجي الجامعات بنسبة ( 45.65%)، و جلها من الأفراد العاملين في السلك الإداري والتقني والطاقم الطبي بنسبة (81.25%) و(80%) .

لتليها النسبة (39.13%)، من خريجي معهد متخصص، ثم تأتي بعدها نسبة التأهيل الثانوي والتي تعادل ( 14.13%)، أما الأفراد ذوي المستوى المتوسط فكانت نسبتها ضعيفة وقدرت ب(1.09%).

وما يعلل هذه الأرقام طبيعة عمل المؤسسة العمومية الإستشفائية والتي تقتضي وجود مؤهلات علمية وفكرية عالية وذلك لأن تقديم الخدمات الصحية يتطلب معرفة وتكوين كبيرين لأنه لا يمكن التلاعب بصحة وحياة المرضى فهي مسؤولية كبيرة ، ضف إلى ذلك كون عينة الدراسة شملت مصالغ تتطلب تأهيلا علميا وفكريا أكثر منه جسديا ، خاصة فيما يتعلق بالطاقم الطبي أو الأطباء الذين يملكون مؤهلات علمية عالية.

الجدول رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة:

العينة	التكرار والنسبة	التكرار	النسبة
الطاقم الطبي	15	16.30%	
الطاقم شبه الطبي	45	48.91%	
السلك الإداري والتقني	32	34.78%	
المجموع	92	100%	

ارتأينا أنه من الموضوعية في دراستنا تقسيم مجتمع البحث إلى إدارات، بدءا بالأشخاص الذين يمتنون الطب وقد جمعناهم في الطاقم الطبي بنسبة (16.30%) والعاملين في الطاقم شبه الطبي بنسبة (48.91%) ويمثلون أعلى نسبة، والإداريين والتقنيين بنسبة (34.78%).

فهذا التصنيف يمكننا من دراسة مدى فاعلية الاتصالات داخل المستشفى ودورها في أداء العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

المجموع	السلوك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة	
	ت	%	ت	%	ت	%		
45.65	42	34.38	11	62.22	28	20	03	أقل من 5 سنوات
26.09	24	43.75	14	13.33	06	26.67	04	من 5 سنوات إلى 9 سنوات
28.26	26	21.87	07	24.44	11	53.33	08	أكثر من 10 سنوات
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن عدد كبير من أفراد العينة هم ذوي الخبرة المهنية التي تقل عن 5 سنوات بنسبة تقدر ب (45.65%) وهذا ما يؤكد مجموع العاملين في الطاقم شبه الطبي بنسبة (62.22%)، وذلك راجع لفتح فرص جديدة للعمل داخل المؤسسة الاستشفائية بشكل دوري.

تليها الفئة التي تتمتع في مجال عملها بخبرة وأقدمية تفوق 10 سنوات وذلك بنسبة (28.26%) نال الطاقم الطبي فيها أعلى نسبة وهذا ما يؤكد امتلاكه للخبرة في مجال عمله. أما العاملين ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى 9 سنوات فنسبتهم قليلة مقارنة مع بيانات الجدول أعلاه وتقدر (26.09%).

الجدول رقم: 07: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية :

المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
53.26	49	46.88	15	64.44	29	33.33	05	أعزب
44.57	41	53.12	17	31.11	14	66.67	10	متزوج
1.08	01	—	—	2.22	01	—	—	مطلق
1.09	01	—	—	2.22	01	—	—	أرمل
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

أكبر نسبة من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة عزاب ويقدر عددهم بـ ( 53.26% ) تليها نسبة المتزوجين ( 44.57% ) وهذا ما يؤكد الطاقم الطبي بنسبة ( 66.67% ) كون أغلبية أفرادهم يتجاوز سنهم 45 سنة فما فوق وهذا ما ذكرناه سابقاً في الجدول الخاص بمتغير السن، وعليه يمكننا القول بأن هذه الفئة تتحمل الأعباء العائلية لأسرهم، خاصة في ظل الظروف المعيشية الصعبة. لذا فالعامل لا يستطيع أن يفصل بين دوره كموظف ورب أسرة وعادة ما يحمل متاعبه الأسرية إلى مكان عمله، وتشغل حيزاً من تفكيره وقد تؤثر سلباً على أدائه وتركيزه في العمل.

ومن ضمن الأفراد الذين شملتهم عينة الدراسة هناك شخص واحد مطلق وآخر أرمل.



المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي في رفع الروح المعنوية للعاملين :

الجدول رقم 08: طبيعة الصعوبات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

العينة	الطاقم الطبي		الطاقم شبه الطبي		السلك الإداري والتقني		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
صعوبات تقنية تتعلق بوسائل الاتصال	06	40	18	40	13	40.63	37	40.22
صعوبات في الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل	03	20	08	17.78	06	18.75	17	18.48
صعوبات تتعلق بطبيعة العمل وظروفه	04	26.67	13	28.89	09	28.12	26	28.26
صعوبات تتعلق بطريقة الإشراف	02	13.33	06	13.33	04	12.5	12	13.04
المجموع	15	100	45	100	32	100	92	100

تحتل الصعوبات التقنية المتعلقة بوسائل الاتصال الصدارة ونسبتها ( 40.22%) وهذا ما يؤكد مجموع العاملين في السلك الإداري والتقني بنسبة ( 40.63%) وذلك لأن الإداريين في المستشفى هم الفئة الأكثر استخداما لوسائل الاتصال، لأن هذه الوسائل تعتبر عنصر مهم يحدد نجاح أو فشل العملية الإدارية، ونظرا لقلة هذه الوسائل وقدم المتوفر منها في المؤسسة وكثرة أعطالها فإنها تقف عائقا أمام أداء العامل لمهامه مما يؤثر سلبا على أدائه الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك نجد الصعوبات المتعلقة بطبيعة العمل وظروفه والمقدرة بنسبة (28.26%) وهذا ما يؤكد مجموع العاملين في الطاقم شبه الطبي بنسبة (28.89%) فالعمل في مصلحة الأشعة الطبية شاق ، بسبب ضجيج الآلات، والروتين .  
تليها صعوبات في الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل بنسبة (18.48%)، وتحتل الصعوبات المتعلقة بطريقة الإشراف نهاية الترتيب بنسبة ضئيلة هي (13.04%).  
الجدول رقم 09: انعكاسات معوقات الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي:

هل المعوقات السابقة الذكر تسبب في:								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
26.73	27	31.25	10	29.41	15	11.11	2	عدم أدائك لعملك بالشكل المطلوب
42.57	43	37.5	12	39.22	20	61.11	11	انخفاض معنوياتك
5.94	06	3.13	01	7.84	04	5.55	1	التغيب عن العمل أحيانا
24.75	25	28.12	09	23.53	12	22.22	04	التفكير في الإستقالة
100	101	100	32	100	51	100	18	المجموع

ملاحظة: تم اختيار أكثر من بديل

لقد كان لل صعوبات السابقة الذكر انعكاسات واضحة على الأداء الوظيفي تجلّى أبرزها في انخفاض الروح المعنوية للأفراد وذلك بنسبة (42.57%) مما يوضح أن الاتصال الموجود حاليا بعيدا جدا عن معناه الحقيقي ذلك لأن الاتصال الداخلي يسمح بالاستماع لل صعوبات التي تعرقل مسار الفرد حتى دون أن يعبر عنها.

\_ كما حالت هذه الصعوبات دون تأدية بعض الأفراد لعملهم بالشكل المطلوب وفقا للنسبة (26.73%).

بينما فكرت النسبة (24.75%) في الإستقالة كحل نهائي، له انعكاساته البينة على المؤسسة خاصة إذا كان هؤلاء الأفراد يمتلكون رصيда معرفيا وخبرة كبيرة .

في حين لجأت النسبة المتبقية (5.94%) لحل مؤقت يتمثل في التغيب عن العمل أحيانا سواء بسبب الإضراب أو المرض، وهذا دليل على وجود اتصال سيء في المؤسسة ، وللتغيب تأثير واضح على أداء الفرد والمؤسسة.

الجدول رقم 10: أسباب انخفاض الروح المعنوية:

ما الذي يؤدي لانخفاض معنوياتك من بين ما يلي:								
المجموع		السلوك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
18.92	21	10.34	03	24.59	15	14.29	03	ضعف الدخل
22.52	25	20.59	06	22.95	14	23.80	05	إختلافك مع رئيسك في العمل
23.42	26	37.93	11	14.75	09	28.57	06	حرمانك من المعلومات التي تهمك
10.81	12	13.79	04	11.47	07	4.76	01	تجاهل الإدارة لمقترحاتك وشخصيتك
14.41	16	10.34	03	16.39	10	14.29	03	الملل الناجم عن روتين العمل
9.91	11	6.90	02	9.84	06	14.29	03	وجود نزاعات داخل جماعة عملك
100	111	100	29	100	61	100	21	المجموع

ملاحظة: تم اختيار أكثر من بديل

حرمان الأفراد من المعلومات التي تهمهم يؤدي لانخفاض معنوياتهم، وفقا للنسبة (23.42%)، فكل فرد في المؤسسة يجب أن يملك معلومات لها فائدة ، حتى يتمكن من تأدية عمله بالشكل المطلوب.

الاختلاف مع الرئيس في العمل تحصل أيضا على نسبة ( 22.52 % ) فتعكير صفو العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يحول دون تحقيقها لأهدافها، كما يؤدي إلى عدم أداء العامل لعمله بالشكل المطلوب

كما أن النسب التالية) (18.92 % \_ (14.41 % ) \_ (10.81 % ) \_ (9.91 %) والمعبرة عن ضعف الأجر والملل الناجم عن روتين العمل اليومي وتجاهل الإدارة لشخصية الفرد ومقترحاته وكذا وجود صراعات ونزاعات داخل جماعات العمل لها تأثيرها السلبي على الروح المعنوية للموارد البشرية ومن ثمة على أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم 11: طريقة تعامل الرئيس مع المرؤوسين:

هل رئيسك في العمل:								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
28.26	26	25	8	28.89	13	33.33	05	يسمع شكاويك واقتراحاتك
23.91	22	31.25	10	20	09	20	03	يتحاور معك ويناقشك
10.87	10	3.12	01	15.56	07	13.33	02	يحسبك بالمسؤولية ويعزز ثقتك بنفسك
17.39	16	15.63	05	20	09	13.33	02	لا يستمع اليك ولا يهتم لاقتراحاتك
8.70	08	12.5	04	6.67	03	6.67	01	يأمرك ولا يقبل الحوار معك
10.87	10	12.5	04	8.88	04	13.33	02	يشدد الرقابة عليك
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة ، أي ( 28.26% ) ترى أن رئيس العمل يسمع لشكاوي الأفراد وينصت لمقترحاتهم ، وهذا ما يؤكد بنسبة ( 33.33% ) من مجموع العاملين في الطاقم الطبي وبنسبة ( 28.89% ) من مجموع العاملين في الطاقم شبه طبي، ونسبة ( 25% ) من مجموع العاملين في السلك الإداري والتقني وهو ما يوضح أن معظم الرؤساء يستبعدون الشدة والعنف ويفضلون الأسلوب الإنساني بهدف تحسين مستوى أداء العامل من خلال تحسيسه بأهميته كفرد داخل المؤسسة.

وهناك من المبحوثين من يرى بأن طريقة تعامل الرئيس مع المرؤوسين تتسم بغلبة طابع الحوار والمناقشة استنادا للنسبة ( 23.91% ) من مجموع المبحوثين ، مما يدل على وجود رجوع الصدى الذي يعتبر عنصرا أساسيا من أجل فعالية العملية الاتصالية، وكذا القدرة على الإنصات للأخر لتفهم مشاكله واحتياجاته وهو ما يقرب المسافة بين الطرفين .

لكن النسبة ( 17.39% ) ترى أن رئيسها لا يستمع إليها ولا يهتم لمقترحاتها ، كما أنه يشدد الرقابة بنسبة ( 10.87% )، ويأمر ولا يقبل الحوار بنسبة ( 8.70% ) رغم أن النموذج العضوي يؤكد على ضرورة استبعاد أسلوب الأمر من منطلق السلطة والقدرة على إلحاق العقوبة، ويرى من المفيد بذل ذلك إحلال الدبلوماسية والبعد الإنساني في التعامل مع الأفراد.

الجدول رقم 12: الاتصال والمشاركة في التسيير:

هل الاتصال المستعمل في مؤسستكم:								
المجموع		السلوك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
8.70	08	9.38	03	11.11	05	-	-	يسمح لكم بالمشاركة في تسيير المؤسسة
13.04	12	18.75	06	11.11	05	6.67	01	يسمح لكم بإبداء الرأي والإعتراض
6.52	06	6.25	02	6.67	03	6.67	01	يؤمن الراحة النفسية وتماسك الجماعة
34.78	32	31.25	10	31.11	14	53.33	08	لا يسمح لكم بالمشاركة في التسيير
17.39	16	18.75	06	20	09	6.67	01	يمنعكم من إبداء الرأي
19.57	18	15.62	05	20	09	26.66	04	يزيد من الصراع والتوتر
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع



بالتمعن في نتائج الجدول يتضح أن الاتصال الموجود حالياً في المؤسسة العمومية

الاستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - لا يسمح بالمشاركة في التسيير وفقاً للنسبة (34.78%) وهذا ما يؤكد الطاقم الطبي بنسبة (53.33%) ومجموع العاملين في الطاقم شبه الطبي بنسبة (31.16%) وهو ما يبين أن طبيعة التسيير الإداري المتبع يتسم بالمركزية، يستدل عليها باحتفاظ المستوى الأعلى بحق إصدار الأوامر والقرارات مما يجعل من مشاركة العمال محدودة وإن وجدت فهي شكلية وليست لها أهمية تذكر.

ومن جهة أخرى فهو يزيد من التوتر والقلق النفسي والصراع وفقاً لنسبة (19.57%) وهي ذات دلالة فالأفراد لا يجدون القنوات والمنافذ الاتصالية التي تتيح لهم فرصة مناقشة ما يملكون من معلومات وأفكار، لكون السلم التدريجي وتوزيع المهام بالشكل المركزي يشجع الاتصالات الصاعدة مما يجد من مشاركة الموارد البشرية ما عدا أصحاب المناصب العليا في المؤسسة.

غير أن للنسبة (13.04%) وجهة نظر مغايرة، حيث يرى أفرادها أن الاتصال الحالي يسمح لهم بإبداء الرأي، كما أنه يسمح بالمشاركة في تسيير المؤسسة بنسبة بلغت (8.70%) ويؤمن الراحة النفسية وتماسك الجماعة بنسبة (6.52%)، ومعظم المنتميين لهذه النسب مجموع المسؤولين الذين لهم اتصالات مباشرة مع مدير المستشفى مثل مدير مصلحة الموارد البشرية وكذا رؤساء الأقسام.

علماً أن مشاركة هؤلاء تقتصر فقط على التعبير عن آرائهم وتزويد المسؤولين بالمعلومات اللازمة، أما مسؤولية اتخاذ القرار فهي ترجع لأعوان المدير وكذا المدير نفسه.

وهذا طبعاً انطلاقاً من مراكزهم الوظيفية لأن هناك من المعلومات ما تقتصر على مستوى معين دون آخر بحكم السياق الوظيفي والهيكلي للمؤسسة فلا يمكن لعامل بسيط أن يفصل في قرار استراتيجي للمؤسسة.

الجدول رقم 13: النقص الموجودة في الاتصال الداخلي:

ما هي النقص التي يعاني منها الاتصال داخل مؤسستكم؟								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
32.39	46	36.36	16	28.38	21	37.5	09	عدم وجود خلية اتصال
17.61	25	13.64	06	24.32	18	4.17	01	ضعف الكفاءات الاتصالية للعاملين
18.31	26	18.18	08	21.62	16	8.33	02	نقص في الوسائل الفعالة
16.20	23	15.91	07	12.16	09	29.17	07	إحتكار المعلومات
11.27	16	13.64	06	9.46	07	12.5	03	ضعف المستوى التعليمي
4.22	06	2.27	01	4.05	03	8.33	02	إرتفاع عدد العمال
100	142	100	44	100	74	100	24	المجموع

ملاحظة: تم اختيار أكثر من بديل

تتجلى أبرز نقائص الاتصال الداخلي في عدم وجود خلية اتصال حيث نالت نسبة (32.39%)، وهذا ما يؤكد الطاقم الطبي بنسبة (37.5%) والطاقم شبه الطبي بنسبة (28.38%) والعاملين في السلك الإداري والتقني بنسبة (36.36%)، وهذا راجع لكون خلية الاتصال تؤمن تنظيم الاتصال الداخلي وتعطي كل فرد حقه من المعلومات التي يحتاجها.

نقص الوسائل الفعالة حظي هو الآخر بنسبة ( 18.31%)، فالوسائل المستعملة في المؤسسة تعتبر تقليدية، وحتى في المكنيزات والتقنيات والطرق المستخدمة في الاتصال وإيصال المعلومة، وبالتالي نقص هذه الوسائل يخفض من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وهذا ما يتوافق مع دراسة **علي حسن الشهري** الذي توصل إلى نتيجة مفادها أن "من أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي هو قدم وسائل الاتصال المستخدمة"<sup>(1)</sup>. فضلا عن ضعف الكفاءات الاتصالية للعاملين واحتكار المعلومات المقدرة نسبتها ب (17.61%) و(16.20%) دون إهمال نسبة ( 11.27%) المعبرة عن ضعف المستوى التعليمي للعاملين وهذا ما يؤكد الطاقم الطبي بنسبة ( 12.5%) والعاملين في السلك الإداري والتقني بنسبة (13.64%) وأخيرا النسبة (4.22%) الدالة على ارتفاع عدد العمال مما يشكل عائقا أمام الاتصال داخل المؤسسة.

#### الجدول رقم 14: نوعية الاتصال الأكثر مساهمة في رفع معنويات العامل:

ما هو الاتصال الذي يساعد أكثر على رفع معنوياتك في العمل؟								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
31.52	29	34.37	11	31.11	14	26.67	04	الاتصال الرسمي) في إطار الوظيفة)
68.48	63	65.63	21	68.89	31	73.33	11	الاتصال الغير رسمي (خارج إطار الوظيفة)
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

<sup>(1)</sup> : علي حسن الشهري، مرجع سابق، 157.

يبدو جليا أن الاتصالات الغير رسمية هي الاتصالات التي ترفع من معنويات الأفراد العاملين بالمؤسسة، فقد تصدرت الترتيب بنسبة (68.48%) ويفضل هؤلاء الأفراد الاتصال الغير رسمي كونه يتم بالإستناد إلى الإعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنية ولا يكون محمدا بأي اعتبارات أخرى ، فهو لا يقيد العاملين بل يعمل على خلق علاقات شخصية حسنة فيما بينهم ، وهذا ما يؤدي إلى رفع معنويات العامل والتخلص من الملل الناجم عن روتين العمل.

ولكن في المقابل ترى نسبة (31.52%) من أفراد العينة أن الاتصال الرسمي في إطار الوظيفة هو الاتصال الذي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين ذلك لأن العلاقات الرسمية المبنية على الإحترام في نظرهم هي التي تساهم في رفع معنويات العامل وبالتالي تطوير أدائه نحو الأحسن.

المحور الثالث: دور الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية للعمل:

الجدول رقم 15: خاص بدور الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد

الصادق بن يحيى -:

هل الاتصال الموجود داخل مؤسستكم:								
المجموع		السلوك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
8.95	12	6.98	03	10.94	07	7.41	02	يساعدك على الإحتفاظ بنشاطك البدني والذهني أثناء العمل
23.88	32	27.90	12	20.31	13	25.93	07	يساعدك على تحقيق أهداف المؤسسة بجدية
5.22	07	2.33	01	7.81	05	3.70	01	يزيد من طموحك في الارتقاء بالعمل
6.72	09	4.65	02	9.38	06	3.70	01	يحفزك على الأداء ويزيد من رغبتك في العمل
22.38	30	23.26	10	20.31	13	25.93	07	لا يحفزك على الأداء
8.21	11	2.33	01	14.06	09	3.70	01	لا يجعلك تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة
12.69	17	18.60	08	7.81	05	14.81	04	يحد من طموحك
11.94	16	13.95	06	9.38	06	14.81	04	يفقدك الرغبة في العمل
100	134	100	43	100	64	100	27	المجموع

ملاحظة: تم اختيار أكثر من بديل

إن نتائج الجدول تظهر نسباً مختلفة ، فالعدد الأكبر من أفراد العينة ونسبتهم (23.88%) يرون بأن الاتصال الممارس حالياً داخل مؤسسة -محمد الصديق بن يحيى- الإستشفائية يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة بجدية ، وفي هذا الصدد يقول علي شريف : " إن مسؤولية إدارة المنظمة تتحدد بمجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال الوظائف التي تتولاها، وهذه الأهداف تأخذ كأساس لتقييم كفاءة الإدارة ، وطبيعي أن تتحدد تلك الكفاءة بمقدرة إدارة المنظمة على وضع أهداف سليمة وواقعية ثم القيادة السليمة لجهود العاملين ، نحو تحقيق الأهداف".<sup>(1)</sup>

لكن هذه النسبة ليست عامة ولا مطلقة كما أنها لا تنسحب على جميع الموارد البشرية للمؤسسة، فإلى جانبها تظهر نسبة أخرى تبلغ ( 22.38 %) يؤكد أفرادها أن الاتصال الحالي لا يحفزهم على الأداء، وربما يكون السبب في ذلك هو كون هؤلاء الأفراد محرومين من التعبير عن احتياجاتهم ، ولا يملكون المعلومات الكافية حول كيفية الإنجاز مما يؤثر سلباً على رغبتهم في العمل وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم الفعلي داخل المؤسسة .

ودائماً في نفس السياق تبرز النسبة ( 12.69%) التي ترى أن الاتصال الحالي يحد طموح الفرد وقد يكون السبب هو أن محتواه لا يرقى لمطامح الموظفين، لذا يؤثر سلباً على مستوى طموحهم ودافعيتهم للعمل، وبالتالي يخفض من مستوى أدائهم الوظيفي.

ومن جهة أخرى تبرز النسبة ( 11.94 %) التي تتعلق بالخيار: يفقدك الرغبة في العمل ، إذ يحمل هذا الخيار نظرة سلبية للمحتوى الاتصالي، وربما يرجع ذلك لكون المعلومات تصلهم بطرق لا تلبي احتياجاتهم أو أنها لا تسائر إتجاهات العمال.

<sup>(1)</sup>: علي الشريف، تطور الفكر الإداري ( بيروت: دار النهضة العربية، 1982)، 123.

كما نجد النسبتين : ( 8.95% ) و( 6.72% ) تعكسان رضا الأفراد عن المحتوى الاتصالي المتداول، فالأولى تشير لكونه يساعدها على الإحتفاظ بنشاطها البدني والذهني أثناء العمل والثانية تعبر عن كونه يحفزها على الأداء ويزيد من رغبتها في العمل.

كما نجد النسبة ( 5.22% ) وهي أصغر نسبة في الجدول والتي تنظر إلى المحتوى الاتصالي الحالي نظرة ايجابية وترى بأنه يزيد من طموحها للارتقاء في عملها، ويوضح ذلك لأن معظم الأفراد الذين شملتهم هذه النسبة من الطاقم الطبي والشبه الطبي والسلك الإداري والتقني ربما لأنهم يمتلكون فرصة للتزقي في منصبهم المهني، كما أنهم أوفر حظا في الحصول على المعلومات.

وهذا التفاوت في وجهات النظر حول تقييم المحتوى الاتصالي يصل أحيانا إلى حد التناقض الصارخ، يدل على وجود تباين سواء في توزيع المحتوى أو تنظيمه.

**الجدول رقم 16: أسباب زيادة الرغبة في العمل:**

ما هي العوامل التي تزيد من رغبتك في الإقبال على العمل؟								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
43.48	40	56.25	18	35.55	16	40	06	نظام اتصال جيد بين الإدارة والعمال
14.13	13	9.37	03	17.78	08	13.33	02	نظام جيد للأجور والحوافز
25	23	21.88	07	26.67	12	26.67	04	العلاقات الاجتماعية الجيدة داخل محيط العمل
17.39	16	12.5	04	20	09	20	03	وجود جو ديموقراطي داخل المؤسسة
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

من العوامل التي تزيد من رغبة العمال في الإقبال على العمل نجد نظام اتصال جيد بين الإدارة والعمال، حيث يعد من العوامل التي تزيد من الرغبة في العمل ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بإرساء قواعد الحوار الصريح والشفاف والإستماع لصوت العمال وفسح المجال أمام الموارد البشرية للتعبير عن وجهات نظرها والسماح لها بالمشاركة الفعلية في صياغة القرارات المصيرية التي تخص المؤسسة من شأنه أن يشعر العمال بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي للعامل وتطويره.

ثم تليها العلاقات الاجتماعية الجيدة داخل محيط العمل، والتي حضيت بنسبة (25%) كما أن وجود جو ديمقراطي داخل المؤسسة له وزنه بدلالة النسبة ( 17.39 %)،فالاتصالات الموجودة والتي تطبع سلوك الفاعلين ينبغي أن تدعم بقنوات لتشجيعها وتنظيمها خاصة الصاعدة إلا أن مؤسسة - محمد الصديق بن يحيى - الإستشفائية لم تطور بعد الوسائل الفعالة التي تجعلها تتكيف مع متطلبات مستخدميها الحقيقية لتكون بذلك منافذ للتعبير الحر. يضاف لما سبق النظام الجيد للأجور والحوافز الذي حصد نسبة تقدر ب( 14.13%) وتعمل نظم الحوافز على دفع العامل لتقديم أفضل ما لديه ومكافئته على المجهود الذي يقدمه ويزيد من رغبته في الإقبال على العمل والتفاني في تأديته.



الجدول رقم 17: سبب اتصال العمال بالمشرف:

لماذا تتصل بمشرفك المباشر في العمل؟								
المجموع		السلوك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
41.18	42	44.12	15	41.18	21	35.29	06	الإستفسار عن الجديد في المهنة
50.98	52	47.05	16	52.94	27	52.94	09	لطلب النصح والمساعدة
7.84	08	8.82	03	5.88	03	11.76	02	لمجرد تقديم التحية
100	102	100	34	100	51	100	17	المجموع

ملاحظة: تم اختيار أكثر من بديل

تشير البيانات المبوبة في الجدول إلى أهم الأسباب التي تدفع العمال إلى الاتصال بالمشرف وفي مقدمتها نجد نسبة (50.98%) الدالة على طلب النصح والمساعدة ، فهو بحكم عمله اليومي في اتصال مباشر مع رؤوسيه ، إضافة إلى أن طبيعة الأعمال المنجزة تتطلب اتصالات مستمرة مع العمال وهم بدورهم يهتمون الفرصة لطلب النصح والمساعدة لمواجهة المشكلات وصعوبات العمل، وهنا تنشأ علاقات مهنية مع المسؤول يكون لها أثرها الفعال في تحسين الأداء الوظيفي.

وهناك من يرى أن اتصاله بالمشرف طلبا للاستفسار عن الجديد في المهنة وهذا وفقا للنسبة (41.18%)، وذلك بحكم علوه في السلم التدريجي للوظائف ، و عليه تكون له الأسبقية في الحصول على المعلومات الجديدة.

أخيرا تبرز النسبة ( 7.84% ) وعلاقتها بالمشرف محدودة وتمثل في مجرد تقديم التحية، دون أن تتجاوز ذلك للاستفسار أو السؤال عن أي موضوع، نستنتج من ذلك أن العلاقة مع المشرف تبقى في حدود الإحترام للمكانة الوظيفية له.

**الجدول رقم 18: تأثير اتصال المسؤول المباشر على دافعية العمال للعمل:**

هل أسلوب المسؤول المباشر في الاتصال بك:								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
28.26	26	31.25	10	26.67	12	26.67	04	يدعم إحساسك للإحترام الذاتي
18.48	17	25	08	15.56	07	13.33	02	يشعرك بالإعتزاز أثناء أداء مهامك
20.65	19	18.75	06	22.22	10	20	03	يجعلك تستمع أكثر بعملك
32.60	30	25	08	35.55	16	40	06	يؤثر سلبا على رغبتك في العمل
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

لقد كان لأسلوب اتصال المشرفين بالعمال أثر واضح، ومتباين يمكن التعرف عليه من خلال النتائج المبوبة في الجدول أعلاه حيث أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ (32.60%) يؤكدون أن الأسلوب الذي يقتصر على تقديم التوجيه، يؤثر سلبا على رغبتهم في العمل وذلك انطلاقا من كونه لا يبلي احتياجاتهم النفسية، وفي مقدمتها الشعور بالإهتمام.

وفي المقابل نجد أن أسلوب المشرف يدعم إحساس المرؤوسين بالإحترام الذاتي، استنادا للنسبة (28.26%)، كما أنه يجعلهم يستمتعون أكثر بعملهم بالنظر للنسبة (20.65%) فضلا عن كونه يشعرهم بالإعتزاز أثناء أداء مهامهم وفقا للنسبة (18.48%) وهو ما يدل على أن المشرفين عموما في مستشفى - محمد الصديق بن يحيى - يؤثرون تأثيرا إيجابيا على دافعية العمال للعمل.

المحور الرابع: دور الاتصال الداخلي في إنجاز الأعمال والوظائف:

الجدول رقم 19: الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية - محمد الصديق بن يحيى -:

بالنسبة لك ما هي الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي لمؤسستكم؟								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
33.63	38	44.74	17	29.41	15	25	06	توفير المعلومات اللازمة لفهم طرق العمل
17.70	20	15.79	06	19.61	10	16.67	04	إعلام الأفراد حول نشاط المؤسسة وأهدافها
19.47	22	21.05	08	15.69	08	25	06	يحقق الفعالية والتماسك في الأداء
29.20	33	18.42	07	35.29	18	33.33	08	يؤدي إلى التلاحم وترابط جماعات العمل
100	113	100	38	100	51	100	24	المجموع

ملاحظة: تم اختيار أكثر من بديل

إن الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي لتحقيقها في مؤسسة - محمد الصديق بن يحيى - الاستشفائية تتجلى بوضوح من خلال الجدول المرفق، حيث أن نسبة ( 33.63%) من أفراد العينة ترى أن في مقدمتها توفير المعلومات اللازمة لفهم طرق العمل وكيفية إنجاز الوظائف، وهذا ما يؤكد مجموع العاملين في السلك الإداري والتقني بنسبة (44.74%) ونسبة (29.41%) و(25%) من مجموع العاملين في الطاقم شبه الطبي و الطاقم الطبي.

وتعكس هذه النسبة ( 33.63%) أهمية الاتصال في تحقيق وظيفة الفهم ، حيث يتعذر أن ينجز الفرد عمله دون أن تكون لديه معلومات كافية تمكنه من القيام بذلك.

لكن بالإضافة إلى ما سبق ترى نسبة ( 29.20%) أن الاتصال الداخلي يؤدي إلى تلاحم وترابط جماعات العمل.

لكن بالإضافة إلى ما سبق ترى النسبة ( 19.47%) أن الاتصال الداخلي يسعى لتحقيق الفعالية والتناسق في الأداء، لذلك فقبل نشر وتوزيع المعلومات ينبغي تحديد الإحتياجات وتنظيم المسارات التي ستبعتها هذه المعلومات أثناء عملية نقلها لأن غياب التنظيم يمكن أن يعرقل العمل أكثر بدل المساعدة على إنجازه.

في حين أن نسبة ( 17.70%) ترى أن مجالات الاتصال الداخلي تبقى متعددة ، ومنها إعلام الأفراد حول نشاط المؤسسة وأهدافها لأن الفرد أيا كان موقعه في السلم التدريجي للوظائف فهو يبحث دائما عن معرفة الجديد حول كل ما يخص مؤسسته.

الجدول رقم 20: علاقة الاتصال الداخلي بفهم الفرد لدوره:

هل الاتصال الموجود حاليا في المؤسسة يساعدك على فهم دورك من خلال :								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
39.81	41	45.45	15	40	20	30	06	تسهيل عملية اندماجك في المؤسسة
24.27	25	24.24	08	24	12	25	05	لا يساعدك على فهم دورك
17.48	18	18.18	06	16	08	20	04	تقديم كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة
9.71	10	6.06	02	10	05	15	03	الإستماع لانشغالاتك
8.73	09	6.06	02	10	05	10	02	تشجيعك على تبادل المعلومات
100	103	100	33	100	50	100	20	المجموع

ملاحظة: تم اختيار أكثر من بديل

تشير نتائج الجدول أن الاتصال المستعمل حاليا في المؤسسة الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى- سهل عملية الإندماج في المؤسسة وذلك بنسبة ( 39.81%)، وهذا ما يوضح أن المؤسسة بذلك تأخذ على عاتقها مهنة دمج الفرد في محيط عمله، اعتمادا على سيورة اتصالية متكاملة تكون انطلاقتها كتيب الإستقبال ومنتهاها إشراك الفرد في كل ما يخص المؤسسة.

لكن في واقع الأمر المؤسسة قيد الدراسة لا تتوفر على كتيب للإستقبال ولا على مجلة أو جريدة للمؤسسة والتي تلعب همزة وصل بين الموظف ومحيط عمله ، فالموظف بمجرد التحاقه

بالمنصب لأول مرة يقدم له كتيب يحتوي على القانون الداخلي للمؤسسة ويضم في صفحاته كل اللوائح الإدارية والقانونية التي تلجأ إليها المؤسسة لضمان السير الحسن وإرساء قواعد للنظام، كما يعد الوسيلة الوحيدة التي يتعرف الفرد من خلالها على واجباته وحقوقه والعقوبات التي يمكن أن تسلط عليه في حال إخلاله بالنظام، وهو ما يفسر أن نسبة لا بأس بها والمقدرة ب (24.27%) ترى بأن الاتصال المتداول حالياً لا يساعدها على فهم الدور المنوط بها في المؤسسة.

بالمقابل نجد أن البعض أفراد العينة ونسبتهم (17.48%) يرون بأن الاتصال الحالي وفر لهم كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

فضلا عن كون الاتصال الحالي لا يشجع كثيرا على تبادل المعلومات والإستماع لانشغالات الموارد البشرية فنسبة كل منهما لم تتجاوز (9.71%) بالرغم من أن الاستماع لانشغالات العمال وتشجيع التبادلات له دور أساسي في تحسين الأداء، وتغذية روح الانتماء لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة قيد الدراسة.

الجدول رقم 21: خاصة بمدى الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بالعمل:

هل تتلقى كافة المعلومات التي تحتاجها للقيام بعملك:								
المجموع	السلوك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
9.78	09	18.75	06	6.67	03	-	-	بصفة دائمة
88.04	81	81.25	26	88.89	40	100	15	أحيانا
2.17	2	-	-	4.44	02	-	-	لا تتلقى أية معلومات
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

بالتمعن في نتائج الجدول نجد أن ( 88.04 % ) من العينة تتلقى أحيانا المعلومات التي تحتاجها للقيام بعملها.

وفي المقابل نجد أن ( 9.78 % ) من الأفراد يتلقون المعلومات بصفة مستمرة ويرجع هذا أن يكون هؤلاء أكثر قربا من مراكز المعلومات كمدراء الوحدات ورؤساء الأقسام، ونقل المعلومات في حينها ضرورة ملحة لاستمرار العملية الإدارية بالنسبة للمؤسسة أيا كان موقعها وحجمها ونوع نشاطها، لكن مع ذلك تبقى نسبة ( 2.17 % ) لم تتلقى أية معلومة رغم أهميتها وبالتالي لا تستطيع تأدية عملها مما ينتج عنه سوء في الأداء.



الجدول رقم 22: مصدر المعلومات المساعدة على انجاز العمل:

من يقدم لك المعلومات التي تساعدك على فهم عملك و كيفية انجازه:								
المجموع		السلوك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
0.92	01	2.86	01	—	—	—	—	المدير
58.72	64	71.43	25	50	29	62.5	10	المسؤول المباشر
39.44	43	25.71	09	48.28	28	37.5	06	زملائك في العمل
0.92	01	—	—	1.72	01	—	—	لا تقدم لك أية معلومات
100	109	100	35	100	58	100	16	المجموع

ملاحظة: تم اختيار أكثر من بديل

توضح النتائج المبوبة في الجدول أهمية المصدر الرسمي في الحصول على المعلومات المساعدة على فهم العمل وكيفية إنجازه، فنسبة ( 58.72% ) تبرر ما يملكه المسؤول المباشر من ثقل ومصداقية مستقاه من مركزه ودوره.

إلا أن تأخر المعلومات أحيانا في الوصول بالاعتماد عليه يجعل بعض أفراد العينة يفضلون مصادر أخرى لذا فالزملاء يشكلون ثاني مصدر قدرت نسبته بـ ( 39.44% ) مما يؤكد أهمية الاتصالات الغير رسمية التي تعتبر من بين المصادر المستعملة لتداول المعلومات وتناقلها، فالاتصال الشفهي أحد العوامل التي تزيد من قوة هذه الاتصالات وتضفي عليها سهولة وليونة.

لكن بموجب نظام التدرج الإداري وكذلك مبدأ وحدة الرئاسة هناك من العمال خاصة العاملين في السلك الإداري والتقني من تعود على انتظار الاتصال النازل أو الاتصال بالمدير للحصول على المعلومات التي يريدونها كما تبرزه نسبة (0.92%).

وهذا ما يتشابه مع دراسة سامية بوكحيل إذ توصلت إلى نتيجة مفادها أن للاتصال النازل والمتمثل في الأوامر والتقارير والتعليمات دور في أداء العمال.<sup>(1)</sup> بالإضافة إلى أن هناك أيضا نسبة تقدر (0.92 %) لم تتلقى أية معلومات.

### الجدول رقم 23: دور المعلومات المقدمة في درجة أداء العمل:

هل المعلومات المقدمة لك تجعلك تؤدي عملك:								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
16.30	15	21.88	07	15.56	07	6.67	01	بشكل جيد
30.43	28	34.37	11	28.89	13	26.67	04	حسن
39.13	36	40.63	13	37.77	17	40	06	مقبول
14.13	13	3.12	01	17.78	08	26.66	04	لا تؤثر على أدائك لكفائتك وخبرتك
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

<sup>(1)</sup> سامية بوكحيل، مرجع سابق.

توضح بيانات الجدول أن النسبة الأكبر من الموارد البشرية والمقدرة ب(39.13%) تؤدي عملها بشكل مقبول انطلاقاً من المعلومات التي تتحصل عليها أحيانا وهو ما يدل دلالة قاطعة على أن هذه النسبة لا تستثمر طاقاتها في العمل إما بسبب دافعتها المنخفضة أو نتيجة لنقص التحفيز أو المعلومات الضرورية للإنجاز.

بينما تتوزع بقية أفراد العينة على مستويات متفاوتة في الأداء فنسبة (30.43%) أدائها حسن بينما (16.30%) ترى أن المعلومات المقدمة لها مكنتها من القيام بمهامها بشكل جيد.

أما النسبة (14.13%) فتؤكد أن المعلومات المقدمة لها لا تؤثر على أدائها المهني نظراً لكفاءتها وخبرتها وهذا راجع إلى الأقدمية في العمل وكذلك راجع إلى المستوى التعليمي العالي لدى بعض الموظفين وخاصة منهم الأفراد الذين ينتمون إلى الطاقم الطبي.

#### الجدول رقم 24: خاص بالمصدر الموضح للمعلومات الغامضة:

إذا لم تفهم المعلومات المقدمة لك فهل تتصل:								
المجموع		السلوك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
52.17	48	46.88	15	57.78	26	46.67	07	زملائك في العمل
36.96	34	37.5	12	37.78	17	33.33	05	برئيس القسم
10.87	10	15.62	05	4.44	02	20	03	المشرف عليك
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أفراد العينة يتجهون إلى زملائهم في العمل طلبا لتحلية الغموض الذي يحيط بالمعلومات المهنية المقدمة لهم بنسبة مرتفعة بلغت ( 52.17 %) من مجموع النسب المبوبة في الجدول.

ومن هذا المنطلق فالعلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل المؤسسة بحكم تواجدهم في نفس التنظيم، وتقاسمهم لنفس الظروف المهنية يسهل عملية التبادل ويجعل الاتصال الداخلي ينساب بسهولة، وتتسنى بفضلها معالجة كافة المواضيع التي من شأنها أن تساهم في تبسيط الأعمال المنجزة، وتحقيق الأهداف المرجوة وقد يفسر لجوء الموارد البشرية لمستشفى - محمد الصديق بن يحيى- لمثل هذه العلاقات للحصول على إجابات لاستفساراتهم المهنية، لأن المحادثات الغير رسمية على حد تعبير علي عجوة<sup>(1)</sup>: "ليست بحاجة لترتيبات خاصة أو استعدادات مسبقة، كما أن دائرة الحديث لا تغطي أناسا كثيرين، مما ينتج فرصة أكبر للتعبير عن الآراء بوضوح كامل وربما بصراحة مطلقة"<sup>(1)</sup>. فالتعامل مع الزملاء يتم في إطار غير رسمي ويختلف كثيرا عن التعامل مع المسؤول الأعلى في السلم الهرمي حيث تتحدد العلاقة في إطار رسمي لسلوكات معينة.

في المقابل نجد أن نسبة (36.96 %) من الأفراد يتجهون لرئيس القسم لطلب توضيحات لأن طبيعة التنظيم الهيكلي للمؤسسة الذي يركز على أسس وقواعد داخلية يجعل خط انتقال المعلومات يتبع مسارا محددًا للحصول على الإستفسارات حول المعلومات المهنية الغامضة. وفي هذا الإطار فانتقال الرسالة يتم وفق عدة مستويات مما قد يؤخر وصولها للمستقبل.

لكن رئيس القسم ليس المصدر الرسمي الوحيد للمعلومة فإلى جانبه تظهر نسبة ضئيلة للمشرف والتي تقدر ب (10.87%)، حيث أن هذا الأخير وبحكم دوره يمتلك القدرة المعرفية والكفاءة المهنية لتوضيح المعلومات الغامضة لكن أحيانا ونتيجة وجود سوء تفاهم بين المشرف والمرؤوسين نجد أن بعض هؤلاء يتجاوزونه إلى رئيس القسم لتوضيح المعلومات الغامضة.

<sup>(1)</sup> علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة(القاهرة: عالم الكتب، 1985)، 224.

الجدول رقم 25: أسباب عدم فهم المعلومات:

هل عدم فهمك للمعلومات سببه:								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
30	30	26.47	09	29.41	15	40	06	عدم وضوحها
51	51	50	17	52.94	27	46.67	07	الوسيلة المستخدمة في نقلها غير ملائمة
19	19	23.53	08	17.65	09	13.33	02	وقت تقديمها غير مناسب
100	100	100	34	100	51	100	15	المجموع

هناك العديد من الأسباب التي تقف وراء عدم فهم العاملين بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - للمعلومات المقدمة لها حيث تشير النسبة الأكبر والبالغة (51%) أن السبب الرئيسي يتمثل في كون وسيلة نقلها غير ملائمة، لأن الوسيلة تحمل معنى

ودلالة فهناك معلومات تتطلب استخدام وسائل معينة لنقلها، وأحد أهم العناصر الواجب توفرها في الوسائل هي السرعة في إيصال المعلومة، فاستخدام الوسيلة يحتاج إلى وجود مختصين أو أفراد مدربين يمكنهم تنظيم وتحديد خصائص ومزايا كل وسيلة ومن ثمة المجال الذي تستخدم فيه، ومدى ملائمتها للجمهور الداخلي للمؤسسة قيد الدراسة.

فقد لاحظنا أن الوسائل المستعملة في مؤسسة - محمد الصديق بن يحيى - الإستشفائية

كلاسيكية ومحدودة الفعالية فمثلا لوحة الإعلانات يعتمد عليها في إخبار العاملين بالتعليمات

والأوامر والمستجدات ، ولنجاحها لا بد من الإهتمام بحسن إعدادها ووضوح معانيها وتسلسلها ، والعناية بتحديد محتوياتها ، فضلا عن اختيار الأماكن الإعلانية الأنسب لوضعها وكل هذه الشروط غائبة وذلك لعدم وجود مختصين يقومون بإعداد الإعلانات وبالتالي عدم فعالية الإعلان .

في حين ترى نسبة (30%) من أفراد العينة ، أن عدم وضوح المحتوى هو السبب في عدم فهمهم للرسالة ، وقد يكون ذلك نتيجة غياب مختصين يأخذون بعين الإعتبار خصوصيات الجمهور المستهدف ومستواه التعليمي ويكيفون الرسالة وفق ذلك فمثلا المستوى التعليمي للطاقت الطبي ليس هو المستوى التعليمي للطاقت شبه الطبي.

كما يلعب الوقت دورا مهما حسب النسبة ( 19%) فعملية توزيع المعلومات في الأوقات المناسبة قد ينتج عنه أداء وظيفي جيد مما يؤدي إلى نجاح التسيير.

الجدول رقم 26: وسائل الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى:-

من ضمن وسائل الاتصال المذكورة ما هي الأكثر استخداما بمؤسستكم؟								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
25.73	44	27.87	17	24.42	21	25	06	الهاتف
6.43	11	11.48	07	2.32	02	8.33	02	الفاكس
17.54	30	13.11	08	17.44	15	29.17	07	الإعلانات
12.28	21	13.11	08	10.47	09	16.67	04	الاجتماعات
9.94	17	8.20	05	11.63	10	8.33	02	الإعلام الآلي
11.70	20	11.48	07	12.79	11	8.33	02	محادثات الرواق
16.37	28	14.75	09	20.93	18	4.17	01	التقارير
100	171	100	61	100	86	100	24	المجموع

ملاحظة: تم اختيار أكثر من بديل

نلاحظ من خلال الجدول أن الهاتف نال الحصة الأكبر بنسبة ( 25.73%) لذلك

فهو الأكثر استعمالا خصوصا في المؤسسات ذات المجال الجغرافي الواسع، فأفراد العينة يستعملونه في اتصالاتهم، سواء لنقل المحتوى الوظيفي، أو في الاتصالات بين الأعضاء لتبادل وجهات النظر وشرح وتفسير مختلف المواضيع.

كما تحظى الإعلانات بنسبة لا بأس بها تعادل (17.54%)، وتستعمل لإخبار العمال

بالأوامر والتعليمات الخاصة بمجال عملهم، لكن وبما أنها كتابية فإن غياب رجوع الصدى

يضعف أحيانا من فاعليتها ولتدارك هذه السلبية يجب اختيار مكان وضعها ، واختصار محتواها مع مساهمة للحقائق التي يتوق العمال لمعرفة، لكن هذه المعايير قلما تتوفر في الإعلانات المستخدمة بالمؤسسة لغياب المختصين في هذا المجال.

أما باقي الوسائل فهي متقاربة في نسبها فالتقارير حضيت بنسبة ( 16.37%) تليها الاجتماعات بنسبة (12.28%)، ثم محادثات الرواق بنسبة (11.70%) وأخيرا الإعلام الآلي ثم الفاكس بنسبة ( 9.94%) و (6.43%) على التوالي، وهذه النسب تعني قلة العناية بالوسائل المذكورة رغم فعاليتها في سيرورة الاتصال الداخلي.

فالتقارير لم تأخذ مكانها رغم أنها تسهم في الاتصال الصاعد إلا إن استعمالها في المؤسسة ضئيل مما يدل على أن الاتصالات الصاعدة في المؤسسة ليست كثيفة مقارنة بالاتصالات النازلة .

وأقل نسبة كانت من حظ الفاكس رغم كونه من الوسائل التي تتخطى حاجز المسافة والزمن لتحمل الوثائق والنصوص المكتوبة ، أما الإعلام الآلي فمكانة مغمورة مع أنه يضمن حفظ ومعالجة المعلومات بسرعة وفعالية ، علما أن مؤسسة -محمد الصديق بن يحي- الإستشفائية تمتلك حاسوب لكل مكتب إداري تقريبا إلا أنها تبقى بعيدة عن الإستعمالات المتعددة لهذا الجهاز ، مما يؤثر سلبا على التداول الفوري للمعلومات .



الجدول رقم 27: رأي المبحوثين حول دور وسائل الاتصال المستعملة بالمؤسسة في تسهيل إنجاز الأعمال والوظائف:

هل الوسائل المستعملة في مؤسستكم تسهل عليكم إنجاز الأعمال والوظائف؟								
المجموع		السلك الإداري والتقني		الطاقم شبه الطبي		الطاقم الطبي		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
43.48	40	56.25	18	28.89	13	60	09	نعم
56.52	52	43.75	14	71.11	32	40	06	لا
100	92	100	32	100	45	100	15	المجموع

إن نتائج الجدول تظهر نسبة متفاوتة تحوي اختلافات جلية ، فأغلبية الموارد البشرية ترى بأن الوسائل المستعملة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى- لا تسهل عليهم إنجاز الأعمال والوظائف " وذلك ربما راجع إلى قلة الوسائل المستخدمة وقدم المتوافر منها بالإضافة إلى عدم صيانتها الصيانة الوقائية مما يؤدي بالتالي إلى كثرة أعطالها" <sup>(1)</sup>، وهذا ما توصل إليه "محمد بن علي المانع" في دراسته تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. وفي المقابل نجد نسبة ( 43.48 %) من أفراد العينة الذين ينظرون بنظرة ايجابية لهذه الوسائل ويتعاطون معها بشكل ايجابي .

<sup>(1)</sup> محمد بن علي المانع، مرجع سابق، 174- 175.

## 2- النتائج العامة للدراسة:

أسفرت الدراسة الميدانية التي اتخذت من المؤسسة العمومية الإستشفائية -محمد الصديق بن يحيى- مجالاً لها عن جملة من النتائج مكنتنا من الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح في مشكلة الدراسة والمصاغ كالتالي: هل للاتصال الداخلي دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية -محمد الصديق بن يحيى- بيججل؟

## أولاً- بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية: اتضح أن:

أغلب أفراد العينة هم إناث، تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 34 سنة، وأغلبهم خريجي الجامعة، ويتمتعون بأقدمية تقل عن 5 سنوات، وأغلبهم عزاب.

## ثانياً- للإجابة على التساؤل الفرعي الأول الخاص بدور الاتصال الداخلي في رفع الروح المعنوية: تبين أن:

من الصعوبات التي تواجه العمال أثناء أداء عملهم، الصعوبات التقنية المتعلقة بوسائل الاتصال، فقد احتلت الصدارة بنسبة (40.22%)، تليها الصعوبات المرتبطة بطبيعة العمل وظروفه، ثم صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل أو الحرمان منها، كلها تؤدي إلى انخفاض واضح في الروح المعنوية للعينة المدروسة وعدم تأدية العمل بالشكل المطلوب، وقادت البعض للتفكير في الاستقالة كحل نهائي أو اللجوء للغياب كحل مؤقت، رغم تأثير ذلك على الأداء الوظيفي للعامل. كما أن الاختلاف مع الرئيس، ضعف الدخل، الملل الناجم عن روتين العمل، تجاهل الإدارة لشخصية الفرد ومقترحاته، وجود نزاعات داخل جماعات العمل رغم نسبتها الضئيلة فإنها تؤثر على الروح المعنوية.

والرئيس في تعامله مع المرؤوسين داخل المؤسسة وحسب رأي الأغلبية يسمع شكاويهم واقتراحاتهم، مع غياب المشاركة في تسيير المؤسسة.

يبقى الاتصال الداخلي يعاني من عدم وجود خلية اتصال تقوم بإعداد وتنفيذ الإستراتيجيات والمخططات الاتصالية.

وفي الأخير يرى أغلبية أفراد العينة بأن الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يساعدهم على رفع معنويات العمل.

**ثالثاً- للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني المتعلق بدور الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية للعمل: كشفت النتائج:**

عن وجهتي نظر مختلفتين: فالأغلبية ترى أن الاتصال الداخلي الحالي يمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة بجدية بنسبة ( 23.88%) ويزيد من طموحها للارتقاء بعملها، كما يساعدها على الاحتفاظ بنشاطها الذهني والبدني، لكن بالمقابل ترى نسبة معتبرة وتقدر بـ ( 22.38%) أن ذات الاتصال لا يحفزها على الأداء ويحدّ من طموحها ويفقدها الرغبة في العمل.

تباين وجهات النظر هذا يحمل دلالة واضحة على اختلاف دافعية الأفراد للعمل مردها غياب العدالة والدقة والانتظام في توزيع المعلومات.

الاتصال بالمشرف يكون حسب الأغلبية لطلب النصح والمساعدة، أو الاستفسار عن الجديد، ويقتصر دور المشرفين على تقديم التوجيه وتزويد العمال بالتعليمات اللازمة لإنجاز الأعمال بدقة، دون بناء جسور عاطفية تقربهم من المرؤوسين، بينما قلة قليلة من المشرفين تهتم باللمسة الإنسانية، نجم عن هذا الأسلوب الاتصالي تأثير على دافعية الأفراد للعمل، فأغلبهم لا يحبذون أسلوب التوجيه المطبوع بالصرامة لكونه لا يلبي حاجاتهم النفسية ويفضلون الأسلوب الذي يتسم باللمسة الإنسانية.

**رابعاً- للإجابة على التساؤل الفرعي الثالث الخاص بدور الاتصال الداخلي في إنجاز الأعمال والوظائف: تبين أن:**

غالبية أفراد العينة يستخدمون جزء فقط من طاقتهم لينجزوا أعمالهم بشكل مقبول انطلاقاً من

المعلومات المقدمة لهم أحيانا من المصادر الرسمية، مما يؤثر على دافعيتهم للعمل، بينما يلجؤون لزملائهم لتجلية الغموض الذي يكتنف المعلومات ما يعني ليونة البنية الاتصالية الأفقية، ثم لرئيس القسم فالمشرف، أي عدم احترام التسلسل الوظيفي.

غموض المعلومات مرده قصور الوسيلة عن حمل الرسالة وعدم وضوح هذه الأخيرة، بالإضافة للإخفاق في اختيار الوقت المناسب للاتصال.

كما تعدّ وسيلة الهاتف والإعلانات من بين أهم الوسائل الأكثر استخداما في المؤسسة، إضافة إلى أن وسائل الاتصال الموجودة داخل المؤسسة لا تسهل على العمال إنجاز الأعمال والوظائف لقلتها وقدم البعض منها وكثرة أعطائها، وكل هذه النقائص تؤثر على إنجاز العامل للأعمال والوظائف.

على ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة الميدانية، يمكن الإجابة على التساؤل المطروح بالقول أن الاتصال الداخلي في مؤسسة -محمد الصديق بن يحيى- حاليا لا يلعب دورا في تحسين الأداء الوظيفي، بسبب النقائص العديدة التي يعاني منها، خاصة على صعيد التنظيم: غياب خلية اتصال بالمؤسسة، فضلا عن غياب المشاركة العمالية في اتخاذ القرار ووضع الخطط والسهر على تنفيذها، إهمال التغذية المرتدة وغياب العدل والشفافية في تبادل المعلومات، كل هذا جعل أغلبية أفراد العينة يؤدون أعمالهم بشكل مقبول، ويستخدمون جزء فقط من طاقاتهم في الأداء، مما يعني أن رغبتهم في العمل ودافعيتهم دون المستوى المطلوب.

كما يمكن الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

**للإتصال الداخلي دور في الروح المعنوية:** فالصعوبات التي تواجه العمال في أداء أعمالهم وكذا حرمانهم من المعلومات التي تمهم، كثيرا ما يتسبب في انخفاض معنوياتهم.

للاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمل: فضعف الاتصال وافتقاره للوسائل الفعالة التي تؤهله للقيام بدوره، أثر سلباً على دافعية الموارد البشرية.

كما أن له دور في تسهيل إنجاز الأعمال والوظائف.

واعتماداً على هذه المؤشرات الثلاثة المتعلقة بالأداء الوظيفي، يمكن الإجابة بالنفي على التساؤل الرئيسي، فالاتصال الداخلي الممارس حالياً في المؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل، لا يؤدي دوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

### 3- الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة يتوجب علينا تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في عملية تسيير المؤسسات ويمكن إنجازها في النقاط التالية:

- الاهتمام بالدور الرئيسي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، وتدارك مختلف النقائص التي تحول دون تأديته لهذا الدور.
- توعية الإدارة بأهمية الاتصالات الداخلية التي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بتفعيل خلايا اتصالية متواجدة بالمؤسسة وإعطائها صلاحيات فعلية.
- احتواء العمال والتكفل بهم من الناحية المعرفية بتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وكفاءتهم المهنية، ومن الناحية النفسية بحسن معاملتهم وأخذ آرائهم بعين الاعتبار.
- إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت التي تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية للفرد.
- العمل على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصال تربط بين الأقسام المختلفة، وبشكل يرفع من مستوى أداء موظفيها.
- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عن طريق تطوير مهارات العاملين.
- تحسين ظروف العمل المادية والوظيفية والاهتمام بتعزيز العلاقات بين الرؤساء والعاملين.
- وضع مجلة للمؤسسة أو جريدة خاصة بها تتضمن أخبار حول جديد المؤسسة بصفة عامة، وكذا النشاطات التي تقوم بها الإدارة.
- على المؤسسة تخصيص بعض البرامج الترفيهية لكسر روتين العمل، ورفع الروح المعنوية التي تساهم إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جو العمل ملائماً للعمل.

- ضرورة الاعتماد على الاتصال متعدد الاتجاهات نظرا لفعاليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.
- إحداث نوع من التوازن بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- خلق نوع من الجو التنافسي بين الموظفين بهدف الرفع من مستوى أدائهم وبالتالي الرفع من المستوى العام للمؤسسة.

يحتل الاتصال الداخلي أهمية كبيرة كونه يمثل ظاهرة من أبرز الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة والخدمات بصفة خاصة، كما يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى عملها وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة العلمية الوقوف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، علما أن هذا الأداء مرتبط ببعض الأعمال والوظائف، وكانت الانطلاقة في هذا البحث بتفحص الرصيد المعرفي والنظري، والاطلاع على بعض الدراسات التي تمت في هذا الإطار. وسعيا منا للإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح في مشكلة الدراسة، قمنا بالدراسة الميدانية، حيث اتخذنا من مؤسسة أو مستشفى - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل مجالا لإجرائها.

وعليه فإن الاتصال الداخلي الممارس حاليا في المؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - بجيجل لا يؤدي دوره في تحسين الأداء الوظيفي، حيث كلما كان الاتصال فعالا انعكس ذلك إيجابا على أداء الموظفين، وكلما كان الاتصال غير فعالا انعكس سلبا على أداء العمال.





قائمة

المراجع

## قائمة المصادر و المراجع:

### أولاً: الكتب

- 1 - إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، **مناهج وطرق البحث العلمي**، ط1. (الأردن: دار صفاء للنشر، 2010).
- 2 - إبراهيم توهامي وآخرون، **قضايا سوسيو تنظيمية** (الجزائر: دار البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013).
- 3 - إبراهيم عبد العزيز شيخا، **أصول الإدارة العامة** (الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993).
- 4 - إبراهيم محمد المحاسنة ، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق** ، ط1. (الأردن: دار جرير للمكتبة والتوزيع، 2013).
- 5 - إحسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير** (عمان: دار صفاء، 2011).
- 6 - أحمد النواعة، **الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق** ، ط1. (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010).
- 7 - أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال** ، ط2. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005).
- 8 - أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات** (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005).
- 9 - أحمد عيساوي: **مدخل علوم الإعلام والاتصال** ، ط1. (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2014).
- 10 - أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال** (مصر: الدار الجامعية، 2000).
- 11 - أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة للاتصالات: المعلومات، القرارات** (مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2008).
- 12 - بنخوش الصديق، **منهجية البحث العلمي**، ط1. (الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2010).

- 13 بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط1. (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008).
- 14 بشير العلق، نظريات الاتصال: مدخل متكامل ( عمان: دار اليازوري العلمية، 2010).
- 15 بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1. (عمان: دار المسيرة، 2009).
- 16 سبوحية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ط1. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
- 17 جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي ، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي،(قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006).
- 18 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006).
- 19 جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال: الوظائف، الهياكل، الأدوار ،(د.ب: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
- 20 سجودت عزت طوى، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية ، ط1. (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع 2002).
- 21 حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (لبنان: دار النهضة العربية، 2002).
- 22 حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006).
- 23 حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل لبناء المهارات البحثية ، ط1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2013).
- 24 حمدي حسن، وسائل الاتصال وتكنولوجيا في التعليم (الكويت: دار القلم، 2000).

- 25 حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المقدم للبيانات باستخدام spss، ط1. (الأردن: دار المسيرة للنشر، 2010).
- 26 حميد الطائي وأحمد شاعر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة: مدخل استراتيجي (عمان: دار اليازوري، 2009).
- 27 خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط2. (الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع، 2012).
- 28 خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009).
- 29 سخيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية (د.ب: المكتب الجامعي الحديث، 1995).
- 30 رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1. (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، 2007).
- 31 روية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية (مصر: دار الجامعية، 2003).
- 32 سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1. (الأردن: دار الفكر، د.س).
- 33 سهيلة عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000).
- 34 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003).
- 35 سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير تحسين أداء العاملين: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية (مصر: د.د، 2009).

- 36 شفيق العتوم، طرق الإحصاء: تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام spss ، ط1. (الأردن: دار المناهج للنشر، 2007).
- 37 صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي (مصر: مكتب عين شمس للنشر والتوزيع، 2003).
- 38 صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002).
- 39 صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005).
- 40 حامر سعيد ياسين، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، ط 2. (القاهرة: د.د، 2000).
- 41 حامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية (الأردن: دار المسيرة للنشر، 2008).
- 42 عبد الحميد عطية، الاتصال: اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية (الإسكندرية: دار الكتب والوثائق القومية، 2012).
- 43 عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2000).
- 44 عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق (الأردن: دار اليازوري، 2009).
- 45 عززي عبد الرحمن، عالم الاتصال (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992).
- 46 حقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي (د.ب: دار النشر مكتبة مدبولي، 1999).
- 47 حلي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة (القاهرة: عالم الكتب، 1985).
- 48 حلي الشريف، تطور الفكر الإداري (بيروت: دار النهضة العربية، 1982).

- 49 حلي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق (القاهرة: عالم الكتب، 2001).
- 50 عمار بوحوش ومحمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 1995).
- 51 عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4. (الجزائر: دار ديوان المطبوعات الجامعية، 2007).
- 52 عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني (عمان: دار وائل للنشر، 2001).
- 53 عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، ط 1. (الأردن: دار الثقافة للنشر، 2011).
- 54 فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، ط 1. (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009).
- 55 فريدة عيشوش، الاتصال في إدارة الأزمات، ط 1. (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011).
- 56 فوزي غرايبة وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 7. (الأردن: دار وائل للنشر، 2015).
- 57 فيصل عيد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري (الأردن: المكتبة الوطنية، 2001).
- 58 محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط 1. (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009).
- 59 محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط 1. (الأردن: دار إثراء للنشر، 2011).
- 60 محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية: سلسلة إصدارات التدريب الإداري (مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2007).
- 61 محمد المرسي، وجمال الدين، وإدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003).

- 62 محمد بهجت وجاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، ط2. (القاهرة: دار العالمية للنشر والتوزيع، 2006).
- 63 محمد حديد موفق، إدارة المبادئ: النظريات والوظائف، ط1. (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2001).
- 64 محمد حسين حرحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي (الأردن: دار جلس الزمان، 2011).
- 65 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي (الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003).
- 66 محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال (الأردن: دار الميسر، 2011).
- 67 محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها (القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 68 محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5. (الأردن: دار وائل للنشر، 2009).
- 69 محمود أحمد فياض، وعيسى قدادة، وربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة: وظائف المدير، ط1. (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010).
- 70 مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 71 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992).
- 72 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط1. (الأردن: دار الشروق، 2005).
- 73 ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ط1. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011).

- 74 -نواف كنعان، القيادة الإدارية (الأردن: دار الثقافة، 2002).
- 75 -وائل محمد صبحي وإدريس ظاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط1. (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009).
- 76 -وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية (الجزائر: مديرية جامعة قلمة، 2004).
- 77 -يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل (الأردن: مؤسسة الوراق، 2006).

#### ثانيا: المجالات

- 78 -برباوي كمال، " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي " ، مجلة أماراباك 10،4 (2013).

#### ثالثا: الرسائل الجامعية

- 79 -بلال مسرحد، الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009).
- 80 -جلال الدين بوعطيط، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" (رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009).
- 81 -حياة بلحجار، "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء العنصر البشري في المؤسسة" (رسالة ماستر، جامعة البويرة، 2014).
- 82 -سحولة بلحمدو، "مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي" (رسالة ماجستير، جامعة البويرة، 2014).
- 83 -سامية بوكيحل، " دور الاتصال في تطوير أداء العمال بالمؤسسة" (رسالة ماستر ، جامعة جيجل، 2015).
- 84 -صبرينة مانع، "ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين" (رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008).



85 حلي حسن الشهري، "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض" (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005).

86 لطيفة زرطال، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين" (رسالة ماجستير، جامعة جيغل، 2016).

87 محمد بن علي المانع، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء" (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006).

88 وفاء خنيفر، "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية" (رسالة ماستر، جامعة ورقلة، 2014).

رابعا: القواميس و المعاجم

89 طارق سيد احمد الخليلي، معجم مصطلحات الإعلام: إنجليزي-عربي، ط1، (د.ب: دار المعرفة الجامعية، 2008).

90 حلي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991).

91 فاروق مقداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، (الجزائر: دار مدني للطباعة والنشر، 2003).

92 محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013).

93 هبة محمد عبيد، معجم مصطلحات التربية وعلم النفس، ط1، (عمان: دار البداية، 2007).

# الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

إستمارة بحث بعنوان:

## دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية

- محمد الصديق بن يحيى - بجيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص: اتصال و علاقات عامة

نضع بين أيديكم إستمارة بحث بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ،يرجى منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بكل صدق و موضوعية، لأن ذلك يسمح باستخلاص نتائج علمية دقيقة و نعدكم بأن هذه البيانات تبقى سرية، ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية.

ضع علامة (X) في خانة الإجابة المناسبة.

إعداد الطالبتان:

-سمية ينيب

-سناء بوغريرة

الأستاذ المشرف:

أ/ عبد الوهاب بويعة

السنة الجامعية: 2016 - 2017

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 2 - الجنس: ذكر  أنثى
- 3 - السن: أقل من 25 سنة  من 25 إلى 34 سنة
- من 35 إلى 44 سنة  من 45 سنة فما فوق
- 4 - المستوى التعليمي:

- إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  معهد متخصص
- 5 - نوع الوظيفة:

- طبي  شبه طبي  إداري وتقني

6 - الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 9 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 7 - الحالة العائلية:

- أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي في رفع الروح المعنوية للعاملين:

8 - ماهي الصعوبات التي تواجهك أثناء أدائك لعملك؟

صعوبات تقنية تتعلق بوسائل الاتصال

صعوبات في الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل

صعوبات تتعلق بطبيعة العمل وظروفه

صعوبات تتعلق بطبيعة الإشراف

9 - هل المعوقات السابقة الذكر تتسبب في:

- انخفاض معنوياتك  - عدم أدائك لعملك بالشكل المطلوب

- التغيب عن العمل أحيانا  - التفكير في الإستقالة

10- ما الذي يؤدي إلى انخفاض معنوياتك من بين مايلي؟

- ضعف الدخل -  تجاهل الإدارة لمقترحاتك و شخصيتك  
 إختلافك مع رئيسك في العمل -  الملل الناجم عن روتين العمل  
 حرمانك من المعلومات التي تهمك -  وجود نزاعات داخل جماعة عملك

11 هل رئيسك في العمل:

- يسمع شكاويك و اقتراحاتك -  لا يستمع إليك ولا يهتم باقتراحاتك  
 يتحاور معك و يناقشك -  يأمرك ولا يقبل الحوار معك  
 يحسبك بالمسؤولية و يعزز ثقتك بنفسك -  يشدد الرقابة عليك

12 هل الاتصال المستعمل حاليا في مؤسستكم؟

- يسمح لكم بالمشاركة في تسيير المؤسسة -  لا يسمح لكم بالمشاركة في التسيير  
 يسمح لكم بإبداء الرأي و الإعتراض -  يمنعكم من إبداء الرأي  
 يؤمن الراحة النفسية و تماسك الجماعة -  يزيد من الصراع و التوتر

13 ماهي النقائص التي يعاني منها الاتصال داخل مؤسستكم؟

- عدم وجود خلية اتصال -  إحتكار المعلومات  
 ضعف الكفاءات الاتصالية للعاملين -  ضعف المستوى التعليمي للعاملين  
 نقص في الوسائل الفعالة -  ارتفاع عدد العمال

14 - ما هو الاتصال الذي يساعد أكثر على رفع معنوياتك في العمل؟

- الاتصال الرسمي (في إطار الوظيفة)  
 - الاتصال الغير الرسمي (خارج إطار الوظيفة)

- المحور الثالث : دور الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية للعمل :

15 - هل الاتصال الموجود داخل مؤسستكم :

- يساعدك على الإحتفاظ بنشاطك البدني والذهني أثناء العمل
- يساعدك على تحقيق أهداف المؤسسة بجدية
- يزيد من طموحك في الإرتقاء بالعمل
- يحفزك على الأداء ويزيد من رغبتك في العمل
- لا يحفزك على الأداء
- لا يجعلك تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة
- يحدّ من طموحك
- يفقدك الرغبة في العمل

16 - ماهي العوامل التي تزيد من رغبتك في الإقبال على العمل ؟

- نظام اتصال جيّد بين الإدارة و العمال
- نظام جيّد للأجور والحوافز
- العلاقات الاجتماعية الجيدة داخل محيط العمل
- وجود جو ديمقراطي داخل المؤسسة

17 - لماذا تتصل بمشرفك المباشر في العمل ؟

- الإستفسار عن الجديد في المهنة
- لطلب النصح والمساعدة
- لمجرد تقديم التحية

18 - هل أسلوب المسؤول المباشر في الاتصال بك؟

- يدعم إحساسك للإحترام الذاتي  - يجعلك تستمتع أكثر بعملك
- يشعرك بالإعتزاز أثناء أداء مهامك  - يؤثر سلبا على رغبتك في العمل

المحور الرابع : دور الاتصال الداخلي في إنجاز الوظائف والأعمال :

19 - بالنسبة لك ما هي الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي لمؤسستكم ؟

- توفير المعلومات اللازمة لفهم طرق العمل
- إعلام الأفراد حول نشاط المؤسسة وأهدافها
- يحقق الفعالية والتماسك في الأداء
- يؤدي إلى تلاحم وترابط جماعات العمل

20 - هل الاتصال الموجود حاليا في المؤسسة يساعدك على فهم دورك من خلال؟

- تسهيل عملية اندماجك في المؤسسة
- لا يساعدك على فهم دورك
- تقديم كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة
- الإستماع لإنشغالاتك
- تشجيعك على تبادل المعلومات

21 - هل تتلقى كافة المعلومات التي تحتاجها للقيام بعملك؟

- بصفة دائمة  - أحيانا  - لا تتلقى أية معلومات

22 - من يقدم لك المعلومات التي تساعدك على فهم عملك وكيفية إنجازه:

- المدير

- المسؤول المباشر

- زملائك في العمل

- لا تقدم لك أية معلومات

23 - هل المعلومات المقدمة لك تجعلك تؤدي عملك؟

- زملائك في العمل -  - برئيس القسم

- لا تؤثر في أدائك لكفاءتك لخبرتك

24 - إذا لم تفهم المعلومات المقدمة لك فهل تتصل:

- بالمدير  - المسؤول المباشر عنك  - زملائك في العمل

25 - هل عدم فهمك للمعلومات سببه؟

- عدم وضوحها

- الوسيلة المستخدمة في نقلها غير ملائمة

- وقت تقديمها غير مناسب

26 - من ضمن وسائل الاتصال المذكورة ما هي الأكثر إستخداما بمؤسستكم:

- الهاتف  - الإعلانات  - الإعلام الآلي  - التقارير

- الفاكس  - الإجتماعات  - محادثات الرواق

27 - هل وسائل الاتصال المستعملة في مؤسستكم تسهل عليكم إنجاز المهام والوظائف؟

- نعم  - لا