

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الانسانية
فرع علوم الاعلام و الاتصال

الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة.

دراسة ميدانية لكلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال تنظيمي:

تحت اشراف الأستاذة:

فايزة تمساوت.

من اعداد الطالبة :

- حياة بوعاصم .

السنة الجامعية 2022-2023



الشكر والتقدير

"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه."

بعد شكر الله تعالى وحمده على نعمه وفضله ودوام الصحة والعافية

أتقدم بالشكر إلى كل من ساندني وقدم لي يد العون لإتمام هذا العمل بصفة عامة

وإلى الأستاذة المشرفة: فايذة تمسوت بصفة خاصة، على ما أسدته لي من نصح وتوجيه .

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة المذكرة وفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا والآخرة إنه سميع مجيب، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.... ولا
تطيب اللحظات إلا بذكرك..... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك..... ولا
تطيب الجنة إلا بروية وجهك الكريم
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين.. إلى
خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من علمني الصبر والتضحية. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو
من الله أن يرحمه برحمته الواسعة
....والذي العزيز.

إلى معنى الحب والحنان والتفاني... إلى شمعة تنير ظلمة حياتي.... إلى
بسمة الحياة وسر الوجود.... إلى من دعائها سر نجاحي... إلى أعلى
الحبائب. أطل الله من عمرها.. لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول
انتظار.. وستبقى كلماتك نجوى أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى
الأبد...أمي الحنونة

إلى إخوتي و أخواتي كل بإسمه
إلى زوجي و فلذات كبدي علي أنية و عمران
إلى كل الأصدقاء والزملاء خاصة سورية
إلى كل الأهل والأقارب
إلى كل من له فضل علينا... إلى كل من نسيهم القلم وتذكرهم
القلب.....

الملخص:

للاتصال الداخلي دور فعال في تسيير كل المؤسسات عامة والمؤسسات الخدمائية على وجه الخصوص. لهذا لقي إتهام كبير من طرف الباحثين الذين تطرقوا الى كل جوانبه، وتوصلوا الى أنه من الضروريات المساعدة في الأداء الوظيفي الجيد. ذلك لأن العامل البشري هو المحور الأساسي في المؤسسة وأحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة الموظفين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب.

من خلال هذه الدراسة سنحاولنا التعرف على مدى تطابق المعلومات على كلية البناء بجامعة مولود معمري تيزي وزو ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي فيها، سنكتشف إذا ما فعلا له أهمية كبيرة تكمن في تأثيره على الثقافة الإتصالية لأنها تعتبر جزء من الموارد البشرية في الكلية.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الداخلي، الأداء الوظيفي، كلية البناء، جامعة مولود معمري .

La communication interne joue un rôle effectif dans la gestion de toutes les institutions en général et des institutions de service en particulier. Pour cela, il a reçu une grande remise en cause de la part des chercheurs qui ont abordé dans tous ses aspects et , ont conclu qu'il est nécessaire d'améliorer, pour une bonne performance au travail. En effet, le facteur humain est au centre des préoccupations de l'organisation et l'un des indicateurs indiquant le niveau d'efficacité des employés et leur capacité de travail et de réalisation requis.

A travers cette étude, nous tenterons d'identifier dans quelle mesure les informations sur la Faculté Génie de la Construction de l'Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou correspondent, et dans

quelle mesure la communication interne contribue à l'amélioration de la performance au travail dans celle-ci.

les mots clés:

Communication Interne, Performance Fonctionnelle, Faculté Génie de Construction, Université Mouloud Mammeri.

مقدمة.

الإطار المنهجي .

- 1- طرح الإشكالية و التساؤلات.
- 2- أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- منهج الدراسة و أدواته.
- 6- مجتمع البحث و عينة الدراسة.
- 7- تحديد المفاهيم و المصطلحات.
- 8- الدراسات السابقة.

الإطار النظري

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة .

- 01- مفهوم المؤسسة، الاتصال الداخلي و الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- 02- أنواع ، أهمية و أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- 03- وسائل و عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة.
- 04- مراحل و أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- 05- شبكات، طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- 06- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي .

- 01- مفهوم ، أهمية و محددات الأداء الوظيفي.
- 02- أبعاد و أنواع الأداء الوظيفي .
- 03- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 04- طرق تقييم و المعايير المستخدمة في الأداء الوظيفي.

05- خطوات تقييم الأداء الوظيفي.

06- مداخل تحسين الأداء الوظيفي.

07- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

الإطار التطبيقي

تمهيد

01- عرض و تحليل و مناقشة الجداول.

02- النتائج العامة.

03- اقتراحات الدراسة.

خاتمة

قائمة المراجع.

قائمة الأشكال و الجداول.

فهرس المحتويات.

الملاحق.

الملخص.

يعد الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة، حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر أمر ضروري جدا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، بهذا فالإتصال يعتبر من أهم وأبرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكاله، ويتم هذا عن طريق تبادل الرسائل في شكل معلومات وأراء وأفكار ومشاعر عبر مختلف الوسائل الاتصالية سواء كان الإتصال خارجيا قائما بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، أو الإتصال الداخلي بين مختلف الأفراد العاملين داخل المؤسسة. هذا الأخير يعتبر أساس العلاقات المهنية بالمؤسسة ، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضائها بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار ، وينبثق عن هذا الإتصال اتصال رسمي خاضع للقواعد والقوانين النظامية للمؤسسة ، واتصال غير رسمي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال، و الجدير بالذكر أن للإتصال الداخلي أسس و قواعد، أي أنه يخضع لمعايير علمية وعملية يجب على العاملين بالمؤسسة أخذها بعين الاعتبار لضمان سير عملية الإتصال بفاعلية ، ونذكر منها مثلا احترام السلم الإداري بمعنى التسلسل الإداري ، ويتجسد ذلك من خلال انسياب الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا للسياسة التي تنتهجها المؤسسة والتي يطبقها الموظفون . فالموظف هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة ، حيث يمثل هذا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام ، فمستوى الأداء الوظيفي يتحدد هو الآخر بمعرفة الجهد والقدرات لدى الموظفين مع إدراكهم لأعمالهم المنسوبة إليهم وبما أن الأداء مرتبط بالموظف في حد ذاته فإن المؤسسة تحاول أن تصب جل مجهودها وتسخر مختلف وسائلها من أجل تحسين هذا الأداء ، حيث تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية ، وهذا معناه أن الإنسان بما يمتلكه من مهارات و قدرات وما يتمتع به ، من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، فعلى المؤسسات إتباع أنجع الطرق والسياسات لتحقيق أهدافها من اجل التكييف والمحافظة على بقائها و استمرارها .

وباعتبار هذه المؤسسات أنظمة اجتماعية تحوي أفراد وأهداف و اتجاهات ودوافع مشتركة فقد لا تتناسق بدون وجود اتصالات داخلية تؤثر فيها بحرية عن طريق تبادل الرسائل والمعاني بين أي شبكة في حد ذاتها ، كما يفترض أن يكون الهدف الرئيسي للإتصال الداخلي في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوكهم نحوى الأداء الجيد ، ويمكن اعتبار الإتصال الداخلي رابطا مهما يتحكم في تحسين أداء الموظفين لتحقيق الانسجام و التوافق بين أجزائها داخليا و خارجيا لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة .

1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها:

يعتمد الانسان على الاتصال كركيزة أساسية و قوية في حياته بصفة عامة و في طبيعة تعاملاته اليومية بصفة خاصة، لذلك لا يمكن الاستغناء عنه لأنه مطلب لا بد من توفره حتى يحقق أهدافه. كما أن الاتصال هو العصب الرئيسي داخل المؤسسات سواءا كانت اقتصادية اجتماعية او ثقافية... لأنه المغذي للروابط و العلاقات التي تجمعها بغيرها. و عليه فان حياة أي مؤسسة مهما كان نوعها تتركز على الاتصال بنوعيه الداخلي و الخارجي و لأن جامعة مولود معمري بتيزي وزو واحدة من أهم المؤسسات الخدمائية في الحياة الاجتماعية تعتمد هي الأخرى على الاتصال و ذلك من أجل تطويرها و تحقيق متطلباتها في خدمة الصالح العام، و لأن الاتصال له دور فعال في الجامعة ارتأينا لدراسة هذا الجانب. وكانت كلية هندسة البناء عينة من دراستنا محاولين معرفة طبيعة الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي لهذه الكلية. و عليه فان السؤال المحوري الذي تبني عليه الاشكالية هو كالتالي:

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بكلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟

- و من أجل الاجابة على السؤال و تحديد أبرز العناصر الضرورية لبحثنا قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- ما هو واقع الاتصال الداخلي للكلية؟
- ما هو نوع الاتصال السائد في الكلية؟
- ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في زيادة الأداء الوظيفي بالكلية؟
- هل تساهم نوعية وسائل الاتصال في زيادة الأداء الوظيفي؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

ان اختيار الاتصال الداخلي كموضوع لدراستنا هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للموظفين داخل الكلية في تطوير ورقي هذه المؤسسة و ازدهار نشاطها لان ازدهار الجامعة من ازدهار المجتمع ككل. فهناك جملة من الأسباب منه ما هو موضوعي و منها ما هو ذاتي.

أ- الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع وجدته و قلة تناوله بالدراسة.

- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل المؤسسة لمحاولة إثرائه.
 - أهمية الاتصال الداخلي و دوره الفعال في الارتقاء بالأداء الموظفين داخل المؤسسة.
 - اثراء البحث العلمي بدراسة أكاديمية في الاتصال داخل جامعة مولود معمري تيزيوزو.
- ب- الأسباب الذاتية:**
- معرفة مدى تطابق معارفنا النظرية مع ما هو موجود في الواقع.
 - الهدف المعرفي لهدف التطلع على واقع الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
 - إيماننا القوي لأهمية الاتصال الداخلي و دوره الفعال في تحقيق أهداف الدراسة.
 - المعوقات التي نلقاها في جامعتنا و معرفة اذا كان للاتصال الداخلي لهذه الجامعة دور في أدائها السيئ.
 - التطرق الى الجانب الاتصالي في المؤسسة ميدانيا .
- 3-أهمية الدراسة:**
- تكون الدراسة كمرجعية نظرية لدراسات أخرى، وتكمن في معرفة أهمية الاتصال الداخلي و دوره في الأداء الوظيفي بكلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري تيزي وزو و الدور الذي يلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين فيها ومعرفة آرائهم واقتراحاتهم وتسهيل سيرورة عملية الاتصال داخلها.بالاضافة بالتعرف على رأي الموظفين حول الاتصال الداخلي وعلاقته بأدائهم داخل الكلية أيضا الوقوف على أوجه التقصير التي تعاني منها العملية الاتصالية داخل المؤسسة و تأثير الأداء الوظيفي للموظفين.
- كما تكمن أهميتها من خلال كونها من المواضيع الحديثة وتقدم رصيد إضافي من المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة .
- 4-أهداف الدراسة:**
- تهدف هذه الدراسة الى التعرف على:
 - معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي.
 - تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصال الداخلي في المؤسسة و مدى مساهمته لتحقيق أهدافها.

- معرفة خصائص و أساليب الاتصال و أهميته في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة.
 - إبراز أهمية الاتصال الداخلي في تسيير الحسن للمؤسسة.
 - معرفة المكانة و الأهلية التي يحققها الاتصال الداخلي في الجامعة.
- 5- منهج الدراسة و أدواته:

أ- منهج الدراسة:

المنهج هو طريقة تساعد في البحث و لا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنها ، و بدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي ، و يختلف المنهج من دراسة الى أخرى على حسب طبيعة و مشكلة موضوع البحث، و تبعا لاختلاف الباحثين و قدراتهم و إمكاناتهم .

و بالنظر الى طبيعة دراستنا فإن أنسب منهج هو المنهج المسحي، فهو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة، و ابراز خصائصها فحين يرد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فان أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها و جمع معطيات و معلومات دقيقة عنها ، فالمنهج المسحي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ، و التعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا.

و عليه يمكن تعريف المنهج المسحي على أنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها، و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالاتها و الوصول الى نتائج و تعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

كما يعرفه الباحثين حلمي محمود فودة و عبد الرحمان صالح عبد الله ب"وصف ظاهرة معينة ماثلة في الموقف الراهن ، فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة و العوامل المؤثرة فيها"¹

و تماشيا مع أهداف و طبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق منهج دراسة حالة من خلال محاولة التعرف على واقع الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي كلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري بتييزي وزو و تأثير بعض المتغيرات على أدائهم الوظيفي.

¹-د.أحمد بن مورسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال، ط.2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص:287.

ب- أدوات المنهج:

باعتبار هذه المرحلة من أهم المراحل التي تحتاج الى عناية كبيرة من طرف الباحث ، لأن قيمة البحث و نتائجه ذات صلة وثيقة بالأداة التي يستخدمها الباحث حتى يتمكن من تحقيق أهداف بحثه. و بعد الاطلاع على بعض النماذج المختلفة في ميدان طرق جمع البيانات اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان باعتباره وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة الدراسة .

و الإستبيان هو كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى أوضحه و عرفه، و الاستبيان هو التوضيح و التعريف لهذا الأمر.

في البحث العلمي ، فان الاستبيان هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبئها عن الموضوع المبحوث في اطار الخطة الموضوعية ، لتقدم الى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات و البيانات المطلوبة ، لتوضيح الظاهرة المدروسة ، و تعريفها من جوانبها المختلفة.¹

6- مجتمع البحث و عينة الدراسة:

أ- **مجتمع البحث:** مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث أو التقصي²

مجتمع البحث يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة أي جميع موظفي كلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري بتيزي وزو و الذي يبلغ عددهم 120 موظف.

ب- عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الشامل المتمثل في موظفي كلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري بتيزي وزو و قد تم اختيارنا لهذه الكلية باعتبارها الأقرب إلينا و من ثم سهولة الوصول الى المبحوثين، و بالتالي سهولة توزيع الاستمارات .

¹ - أحمد بن مورسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص:220
² - ربحي عليان مصطفى، عثمان محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر ، عمان، 2000، ص:137

7- تحديد المفاهيم:

من منطلق أن التحديد الاجرائي للمفاهيم يعني تحديد أبعاد الدراسة و التي تشتق منها مؤشراتنا، بمعنى تحديد ما الذي يريد الباحث دراسته بالتحديد من هنا تبين الدور الذي تقوم به المفاهيم بدءا بتحديد التساؤلات الدراسة و بالتالي أبعادها بمعنى ما يريد الباحث بحثه و يتقيد بذلك حتى في كتابة النتائج.

في بحثنا هذا نحتاج الى التعرف على المصطلحات التالية:

1-الاتصال الداخلي:

أ- الاتصال:

لغة:

كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني communication و تعني مشترك و في الأصل الإنجليزي تعني كلمة common أي شائعا و مألوفاً.

اصطلاحاً:

هو عملية أو طريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات و المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة فيما بينهما.

يشير هذا المفهوم الى أن الاتصال يعمل على نقل نحتوى الرسالة مهما اختلفت المعلومات التي يحتويها المرسل ،أي مصدر الرسالة الى المستقبل .

هو عملية مستمرة تضمن قيام احد الأطراف بتحويل الأفكار و المعلومات معينة الى رسالة شفوية و مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال أخرى.

إجرائياً: هو عملية سلوكية بين إنسان لآخر، أو بين مجموعة من الأفراد و آخرين تتضمن معلومات و أفكار و تستخدم عدة أساليب لتحقيق أهداف مرغوبة.

هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات و المهارات او الميول أو القيم من فرد الى فرد أو من فرد الى جماعة أو من جماعة الى جماعة أخرى.¹

- ابراهيم عبد العزيز الدعياج: الاتصال و الوسائط و التقنيات التعليمية، دار صفاء للنشر ، الأردن، 2011،ص:11¹

ب -الاتصال الداخلي:

يشير هذا المفهوم الى أن المعلومات بمختلف أنواعها تنتقل بين الأفراد فيما بينهم أو بين هيئة إدارية وإفراد بهدف إحداث تفاهم بينهم.

عرفه إبراهيم عرقوب 1933: أنه عبارة عن الإيصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي و الجماعي ، و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين .¹

إجرائيا:

هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة بغرض تحقيق هدف معين.

يعرفه ناصر القاسمي على أنه عملية ارسال و استقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي و الهرمي في شكل تعليمات و أوامر و شروحات لطرق الأداء و معلومات ضرورية عن اجراءات العمل و الخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة²

2-الاداء الوظيفي:

أ- الأداء:

لغة:

أدى شيء: أي أصله ،والاسم أداء، و أدى دينه ،وتأديته ،وقضاه ،المقصود هنا من أداء هو قضاء المرء، و الأداء اللغوي formance verbal و يعني قدرة الفرد على الأداء اللغوي الصحيح.

اصطلاحا :

هو القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما و ذلك لتحقيق الهدف ، فقد يكون إتباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو تخطيط لمشروع ما.

¹- خنوف عيسى:دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الادارية،جامعة مسيلة، مذكرة الماستر، 2019،ص:36
²-ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011،ص:10

إجرائيا:

الأداء هو التفاعل بين سلوك الفرد والإنجاز ، أي نتائج السلوك الذي يقوم به الفرد.

هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وإدراك الدور والمهام سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا وذلك لإتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

3- المؤسسة الخدمائية :

أ - المؤسسة اصطلاحا:

هي منظمة اجتماعية مستقلة نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الهدف في نطاق زمني و مكاني .و يعرف "دروكر" بأنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة ، وهي تتميز باختلاف التجمعات الإجتماعية التقليدية المجتمع الجماعة أو العائلة.

إجرائيا: هي عبارة عن نظام ديناميكي مفتوح، يؤثر و يتأثر بالمحيط الداخلي و الخارجي ،مرتبط بمكوناته الأساسية التي تعتبر العناصر الأساسية لنشاطه.

ب- المؤسسة الخدمائية:

اصطلاحا: تعرف على انها المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسة النقل، مؤسسة البريد و المواصلات، المؤسسات الجامعية ، مؤسسة الابحاث العلمية ...الخ أي هي كل مؤسسة يتحدد عرضها الاساسي في تقديم خدمات للعملاء.

هي منظمة تقوم على اشخاص قادرين متمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة، تهدف الى تحقيق الرباح و ذلك عن طريق اشباع رغبات الزبائن ،كما تسهر على تقديم و تحسين نوعية الخدمة .

الاتصال الرسمي:

هو تنظيم مبني على أساس وضع سلسلة من السلطات التي تفوض بالترتيب من فرد لأخر وعبر هذه السلسلة تسيير المعلومات الأوامر و التعليمات و المعاملات الرسمية و التقارير¹.

كما يمكن تعريفه على أنه عمليات الاتصال التي تتم في اطار بناء تنظيمي ، يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة ، بحيث تكون الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب و اجراءات نقل المعلومات و البيانات و القرارات من أعلى القمة في المؤسسة ، نزولا حتى أدنى المستويات الوظيفية.²

الاتصال الغير الرسمي: هو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين و بين جميع أعضاء المؤسسة و تبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر التي تهمهم و تتصل بعملهم فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية أو بعيد عن خطوط تحدها و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم و ذلك في اللقاءات الغير الرسمية في أي مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.³

8- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة البوصلة التي توجه ريان السفينة الى الشاطئ الأمان بحيث تأخذ الباحث الى الطريق المعبد لكي يمر بسلام فالخطوات الرئيسية التي يجب اتباعها في إعداد خطوات البحث العلمي هو الاطلاع على ما كتب من البحوث السابقة و مما له علاقة مباشرة مع موضوع البحث.

أ/الدراسة الأولى:

دراسة محمد مزيان حول الاتصال و علاقته بتغير اتجاهات العمال حول العمل ،اجراها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

تتبنى مشكلة هذا البحث أساسا على الإجابة عن سؤال ذي أهمية خاصة في الاتصال الاجتماعي وهي مسألة علاقة الاتصال بتغير اتجاهات العمال نحو العمل.

¹- رضوان بالخيري : سارة جابري ، مدخل الاتصال و العلاقات العامة، جسر للنشر و التوزيع، الجزائر،2013،ص:74
²- أحمد الخطيب: الادارة الحديثة و استراتيجيات ، و نماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر ، الأردن، 2009،ص:330.
³- مصطفى حجازي : الاتصال و العلاقات الانسانية الادارية، ط.2، دار الطليعة للنشر و التوزيع ، بيروت،1992،ص:119

تحدد مشكلة الدراسة في معرفة الأسباب التي تؤدي الى انعدام ذلك الاتصال الإيجابي ما بين المسؤول والعامل و مساهمة الاتصال المؤسساتي في عملية الإنتاج و الصيانة و من ثم الى جوهر العلاقة بين الاتصال و تغير اتجاه العمال نحو العمل.

فقد سعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى تبيان الأدوار التي يمكن أن تؤديها الأنواع الاتصالية في خدمة مصالح العمال ومؤسساتهم حيث حاول أن يجيب على التساؤلات التالية.

- هل للاتصال علاقة إيجابية باتجاهات عمال المؤسسة نحو أعمالهم؟
 - ما هي تضميناته على علاقات العمال و اتجاهاتهم بخصوص عملهم؟
 - ما هي الآثار التي تتركها الأنواع الاتصالية التي لا تلبى حاجة العمال الى المعلومات المطلوبة؟
- حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و استخدم في دراسته الملاحظة الميدانية غير المباشرة و المقابلة كما استخدم تحليل السجلات الموجودة في المؤسسة و وثائقها. و وجد ان:
- 41.66% من المستجوبين يرون أن الاتصالات بين المسؤولين والعمال سيئة.
 - 67.5% يرون أن الإدارة لا تنشر المعلومات في أجالها المحدد.
 - 61.66% يفضلون الاتصال الشفوي و المقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين.
 - 61.66% اعتبروا أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشاكل .
 - 31.45% يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمل (الاتصال الغير الرسمي).
- و توصلت الدراسة الى:

- 1- عجز الاتصال العمودي في تلبية الحاجيات اللازمة للعمال من معلومات تجعل اتجاهاتهم تتجه الى الأنواع الاتصالية التي تتماشى مع العمل و بروز أنواع اتصالية غير رسمية نتيجة عدم الانسجام في الاتصال الرسمي.
 - 2- و قد تبين أن الاتصال التنظيمي بمعوقات عديدة صنفت حسب طبيعتها الى معوقات نفسية، تنظيمية، فنية، بيئية.
 - 3- كما أوضحت التحاليل الإحصائية لأجوبة الأفراد عن بنود استمارة الاستبيان، أن المشكلات النفسية كانت الأقوى حضورا و تأثيرا في المؤسسات و افسال أي مسعى لتفعيل الاتصالات التنظيمية داخل محيط العمل و قد تجلت المعوقات النفسية فيما يلي:
- 1- ان الأفراد لا يشعرون بالاطمئنان عند دخولهم المؤسسة و هو ما نقشى عنه مشاعر القلق و غياب الرضى عن العمل و الرغبة في التغيير .

2- تأثير الأفراد الى حد كبير بالظلم و التفرقة في المعاملة ، و هذا ما يؤدي الى نفور العامل من المؤسسة و الرغبة في عدم الاكثار الاتصال بالعاملين.

3- معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آرائهم و أفكارهم بغض النظر عن خطائها أو صوابها .

أما المعوقات النفسية و التقنية تتمثل فيما يلي:

1- يفضل أغلب الأفراد استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية محبذين

هذا النوع السهل و المباشر و التقليدي من أساليب الاتصال التنظيمي .

2- انعدام الاهتمامات بالملصقات و اكتفاء الإدارة بإعلانات، اجتماعات .

فيما يخص المعوقات التنظيمية قد بينت نتائج الدراسة أن مؤسستنا الاقتصادية ماتزال عاجزة عن

التكيف مع المتغيرات الكبرى من تطوير في أنماط التسيير و التعامل مع العاملين و بالتالي وجود نقائص تنظيمية عديدة سوف تعرقل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية.

أما فيما يخص المعوقات البيئية فقد تبين أن :

- منظومة الاتصال التنظيمي تتأثر الى حد بعيد بالمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة ، و لذلك

كانت المعوقات البيئية من أخطر الحواجز التي تعيق فعالية الاتصال داخل المؤسسات .

- و منه فقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية الى أن الاتصال التنظيمي يتأثر

بمعوقات عديدة تشكل تهديد و تحدي أمام نجاح أي سياسة اتصالية مهما كانت فعاليتها.

- و بالتالي فان هذه الدراسة وتناولت موضوع الاتصال علاقته بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل.

أما الدراسة الحالية كانت حول الاتصال الداخلي و علاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الخدمائية

(كلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري بتي وزو). و تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية

بأنها تناولت الاتصال ، و يكمن الاختلاف في أن الدراسة الأولى ربطت الاتصال بتغيير

اتجاهات العمال نحو العمل، و دراستنا ربطته بالأداء الوظيفي .كما يوجد الاختلاف أيضا في

ميدان الدراسة.

ب/ دراسة حياة قبائلي لسنة 2006-2007 و كان موضوعها استراتيجية الاتصال الداخلي في

المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القوات ، مذكرة ماجيستر ، جامعة أحمد بوقرة

بومرداس هدفت الدراسة الى إبراز أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة و كذلك تطرقت

الى إبراز الدور و المكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة.

و كانت نتائجها على النحو التالي :

- 1-تدني المستوى التعليمي و الثقافي في الشركة و الذي يعود على مستوى الفهم الاستعاب لدى الأفراد مما يؤثر على الاتصال الداخلي لها.
- 2-نقص الكفاءة التي تؤثر على السرعة في العمل و هذا يدل ضعف سياسة التوظيف التي أنتجتها الشركة.
- 3-نقص كبير في استعمال التكنولوجيا الجديدة الاعلام و الاتصال و الاستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات التي تقوم بها المنظمة .
- 4-اللغة المستعملة في الاتصال التي تؤثر على ازدواجية الثقافة و القيم في الشركة حيث يقسم العمال الى فئتين الفئة التي تجيد اللغة العربية ، الفئة الثانية تتقن اللغة الفرنسية أو الإنجليزية.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

عرف الاتصال الداخلي و وسائله تطورا كبيرا في المؤسسات اقتصادية كانت ام خدماتية و هذا ما رفع أهميتها داخليا، فهو يعتبر أداء تستطيع من خلالها المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة و مسابرة بعض المشاكل و إعادة التوازن المفقود بها و تحقيق الانسجام التام و لذلك أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية يحظى باهتمام جميع المسيرين و الموظفين و سنحاول من هذه الفصل التعرف على الاتصال الداخلي في المؤسسة و وسائله و كذا أنواعه و شبكاته.

1- مفهوم المؤسسة، الاتصال الداخلي و الاتصال الداخلي في المؤسسة:**• مفهوم المؤسسة:**

يقصد بالمؤسسة أي مكان يمارس فيه نشاطات مختلفة في مجالات و قطاعات و اذا عدنا الى أصل الكلمة لغويا فان كلمة مؤسسة مشتقة من الأساس و هو أصل البناء.

وفي لسان العرب لابن المنصور تأصيل لغوي لكلمة مؤسسة كما يلي :

الأسيس من الأسس و الأساس و هو مبتدأ كل شيء أما لاتينيا فان كلمة مؤسسة ترجمة للمؤسسة « entreprise » و هي كل مكان لمزاولة نشاط أي كان نوعه و هناك من يستعمل كلمة منظمة كمرادف لمؤسسة لكن في اعتقادنا تستعمل كلمة منظمة على مستوى التنظيمات على المستوى العالمي و الدولي أما المؤسسة فتستخدم التنظيمات المحلية و الصغيرة، و نقول منظمة السياحة العالمية أو المنظمة الدولية للتجارة...¹.

• مفهوم الاتصال الداخلي و مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي ترتكز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج و بالتالي المساهمة في تحديد الفشل أو النجاح أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما الى الاتصال الداخلي فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات و الرسائل بين مختلف الافراد الناشطين في المؤسسة، و لذلك سنتناول في هذا الفصل مفهوم الاتصال الداخلي ، أهدافه و أهميته كما سنتطرق الى نماذج و شبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

¹ - إبراهيم الخليل بن عزة: استخدام وسائل الاتصال الجديدة في المؤسسات السياحية و دوره في تنمية الثقافة السياحية، رسالة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية مستغانم، 2015، ص ص: 85-86.

أ/ مفهوم الاتصال الداخلي :

من الواضح أن الاتصال الداخلي تطور من التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي فنجد هناك تعاريف مختلفة له و هذا يعود الى الاختلاف في وجهات النظر:

- يعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا: الاتصال الداخلي يعني تبادل البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري¹.
 - كما يعرفه منال طلعت محمود: "الاتصال الداخلي دراسة و تطبيق مجموعة من المؤشرات و الوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها².
 - و يعرفه احمد البدوي: بأنه مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلية و يهدف الى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا شخصه ومهمته فيها و يعمل على ازدهارها وفاعليتها فيها³.
 - يرى فضيل ديليو: بأنه النقل والاستسلام مع الفهم للتعليمات و المعلومات⁴.
- يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها و خارجها و هو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضائها ، ويعتبر أيضا أداة هامة لأحدث التغيير في السلوك البشري⁵.

ب/ مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يعتبر الاتصال المسير الأساسي للمؤسسات و المنظمات في وقتنا الراهن، و الذي يشهد تطورا كبيرا في التكنولوجيا ما ساهم في تطور التكنولوجيات الاتصال عامة و الاتصال المؤسساتي التنظيمي بصفة خاصة، و لذلك صارت معظم المؤسسات باختلاف أنواعها و أنشطتها تدرك أهمية الاتصال فصار جزء لا يتجزأ من سياستها التنظيمية و الإدارية و عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي و الهدف المنشود هو معالجة التفاعل مع المحيط الداخلي و الخارجي على حد سواء.

يعرف فضيل "ديليو" اتصال المؤسسة بأنه تلك العملية التي تقصد الى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات صاعدة هابطة افقية داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين⁶

¹-إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة أو المعرفة، ط.2، القاهرة، 1993، ص:383.

²-منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص:22.

³-ربحي مصطفى عليان و آخرون: وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم ، ط.2، دار الصفاء النشر و التوزيع، ص:82.

⁴-فضيل ديليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 1998، ص:18.

⁵-منال طلعت محمود: مرجع سبق ذكره، ص:22.

⁶- فضيل ديليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003، ص:28

- ولعل من أهم تعريفات الاتصال المؤسسي ذلك الذي طرحه "روجرس" "اتصال المؤسسة عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير في المواقف و الاتجاهات. فهو اذن يعتبر الاتصال المؤسسي عملية مقصودة تستهدف التأثير على سلوكيات الأفراد وتوجيهها بما يخدم المؤسسة و يضمن لها السير الحسن، كما يركز على الاتصال الداخلي أي في المجال الإداري فقط، لذا فهناك تعريف أخرى تركز على المحيط الخارجي فضلا عن البيئة الداخلية:" هو دراسو و تطبيق مجموعة من المؤشرات و الوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها الخارجي ."

و يعرف كذلك على أنه : "ذلك النشاط المتواجد في المؤسسة ، و ينحدر عن السلطات و يشارك في تسيير الأفراد والتأثير على دافعيتهم و التماسك الاجتماعي و تستعمل فيه العديد من الوسائل".¹

2-أنواع ، أهمية و أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة:

• أنواع الاتصال الداخلي:

الاتصال في المؤسسة هو عملية ارسال و استقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات و أوامر و شروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية من اجراءات العمل و الخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة، و قرارات من المستويات العليا الى المستويات الدنيا في شكل تقارير و بيانات و شكايات، و ذلك من خلال استعمال وسائل خاصة و رموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

1-الاتصال الرسمي: يمكن تعريف الاتصالات الرسمية بأنها عمليات الاتصال التي تتم في اطار بناء تنظيمي، يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة ، بحيث تكون الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب و اجراءات نقل المعلومات و البيانات و القرارات من أعلى القمة في المؤسسة ،حتى أدنى المستويات الوظيفية².

و ينقسم الاتصال الرسمي الى اتصال صاعد ، نازل، افقي.

أولاً: الاتصال وفقاً للاتجاه :

¹ - إبراهيم الخليل بن عزة : مرجع سبق ذكره،ص:87
² - أحمد الخطيب : مرجع سبق ذكره ،ص:330.

- **الاتصال الصاعد:** هو عملية ارسال المعلومات مع الجهات الدنيا أي من المرؤوسين الى الجهات العليا المتعلقة بأداء المهام و مشكلات التنفيذ و صعوبات تطبيق الاجراءات و ذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.¹

هو الاتصال الصادر من العاملين الى المدير و يضع نتائج تنفيذ الخطط و شرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ و الملاحظات و الآراء ، و لا يحقق هذا الاتصال الأهداف المطلوبة الا اذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم و بين المدير و استعدادهم الدائم لاستعاب المقترحات و الآراء الهادفة الى التطوير و يعزز هذا الاتصال عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير و عن طريق صناديق المقترحات و غيرها²

-**الاتصال النازل:** هو عملية ارسال المعلومات من الجهات الادارية الى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة و نظم و قوانين و أساليب تطوير الاداء و مختلف الأوامر و التعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية³

و هو الذي يتم عن طريق نقل البيانات و المعلومات بين الأفراد في المنظمة الواحدة من المستويات الادارية العليا الى المستويات الادارية الدنيا، و يتمثل الاتصال النازل في التعليمات التي يصدرها القادة الاداريون و التي تتضمن نقل التعليمات و التوجيهات لحسن سير العمل .

و هذا الاتصال في الحقيقة احدى الوظائف المهمة للمديرين اذ بدون هذا الاتصال يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل و على المدير الذي يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح و الدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك و الحيرة .

- **الاتصال الأفقي:** هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور و تبادل الخبرات و المعلومات دون الرجوع الى المستويات العليا.

أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة و هي اتصالات تزيد من انسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تتبنى قواعد و أساليب للتعاون خاصة بها و مناسبة لمستويات إدراكها و مستوياتها المهنية⁴.

هذا النوع يبين لنا مفهوم التنسيق في المجال الاداري، فمن خلال تبادل المعلومات بين العاملين في المستوى الإداري الواحد ليتمكن من مزج هذه المعلومات المختلفة في اطار الهدف الأساسي للمؤسسة

1- ناصر قاسمي : مرجع سبق ذكره ،ص:10

2- زكريا الدوري : مبادئ و مداخل الادارة و وظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،2010،ص:218،219

3-ناصر قاسمي: مرجع سبق ذكره ، ص:10.

4- مرجع نفسه، ص.ص:10،11

، كما يكمن القول بأن الاتصال الافقي هو الذي ينشأ بسبب الحدود التي تظهر بين مختلف أقسام المؤسسة نتيجة الهيكل التنظيمي اذ يتم الاتصال بين رؤساء الأقسام .

و هذا النوع من الاتصال يوفر الوقت و الجهد و يزيد فعالية النظام و يحقق ما يلي:

- تنسيق المهنة حيث يجتمع العاملون من المستوى نفيه لتنسيق عملهم.
- حل مشكلة معينة حيث يوفر اجتماع العاملين من المستوى نفسه فرص للتفاهم أعمق للمشكلة و اثرء بدائل التعامل معها .
- المشاركة في المعلومات حيث يتبادل المجتمعون المعلومات.
- تكوين علاقات شخصية و هو عامل هام في حياة النظام و يساعد على تسيير أداء المهمة.

ثانيا :الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية:

- **الاتصال الشفوي:** ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات و الأفكار و المعلومات و الآراء بين المرسل و المستلم باستخدام الكلمات المنطوقة و من أمثلة هذا النوع من الاتصال:

أ/ المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه.

ب/ المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشتمل على اللقاءات و الندوات و المحاضرات و الاجتماعات....

ج/ الاتصالات الهاتفية كافة.

و الواقع أن الاتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداما و شيوعا بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص ، و بين الناس بشكل عام، حيث تبين من احدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من اجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير ، بينما تكون النسبة بحدود 95% من اجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن.

- و من المؤكد أن الاتصالات الشفوية لها مزايا كثيرة أهمها :

أ/ تسمح الاتصالات الشفوية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفوي بشكل فوري و بسرعة مقارنة بأنواع الاتصال الأخرى .

ب/ تكون التغذية العكسية فورية من خلال الأسئلة و الاستفسارات و الحوار.

ج/ سهولة الاستخدام حيث أن الاتصال الشفوي لا يحتاج الى وقت كبير للتحضير أو الاعداد له كما أنه لا يحتاج الى أوراق أو وثائق و مستلزمات أخرى مشابهة.

هـ/ العفوية و الصدق و قوة التأثير حيث أن الاتصال الشفوي الصادق يدخل الى القلب دون استئذان و غالبا ما يتسم بالعفوية كما أن قوة الصوت أو نبرته قد تكون لها واقعا كبيرا على المستهدفين به، فالخطابة على أصولها تعد نوعا من الاتصال الشفوي .

الاتصال المكتوب: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على ارسال أو نقل الرسائل و المعاني المطلوب ارسالها للأخرين كتابيا سواءا بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.

و لهذا النوع من الأساليب الاتصال عدة مزايا أهمها:

أ/ سهولة التدوين والتوثيق حيث أن الاتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية و ملموسة، كما أن بعض المؤسسات تعترف الا بالوثائق المصدقة لدرجة انها ترفض الوثائق المستسخة و تفضل الوثائق الأصلية.

ب/ إمكانية وسهولة بثها وارسالها الى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.

ج/ إمكانية الرجوع الى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل.

د/ إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل و الشواهد و الأدلة في الاتصالات التحريرية ، علاوة على إمكانية استخدام الصور و الرسوم و الجداول و غيرها بشكل متقن للغاية.

هـ/ اتاحة وقت كافي للمستلم لفهم الرسالة التحريرية و من ثم تمكينه من الإجابة عنها بوضوح.

الاتصال غير اللفظي:

يشار الى هذا النوع من الاتصال بلغة الجسد أو لغة الإشارة وينطوي هذا نوع من الاتصال على نقل المعلومات و الأخبار و الانطباعات باستخدام الإشارات أو الايماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة و من الجدير بالإشارة أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخيا حيث استخدمته الشعوب من ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة ، و مازالت هذه اللغة تستخدم اليوم في بعض مناطق العالم النائية و يعتمد الاتصال الغير اللفظي على الاستخدام المقصود لتعابير الوجه و الجسد لنقل الإشارات و ايماءات توصي برسالة أو معنى معين.

2الاتصال الغير الرسمي:

كما يشير اسمها فهي لا تتبع خطوط الاتصال الرسمي بالمؤسسة ، بل تخرج عليها ، لذلك فان الموظفون حسب هذه الاتصالات لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم ، و صلاتهم الشخصية ، و الصداقات ، و تبادل أوجه الثقة ، فالالاتصال غير الرسمي ظاهرة طبيعية و قد تكون صحية للمؤسسة ،فانه لا بد من التأكد من أن قدرا من الاتصال غير الرسمي يظل ضروريا حتى تزيد الكفاءة من خلال تقسيم العمل.¹

3-أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

قد أشارت الدراسات و الأبعاد الى أن الاتصالات تمثل ما يقارب 25% من نشاط المؤسسة ، و لذلك فهي تعد محور أساسي لقيام المؤسسة ، و يمكن ايجاز أهمية الاتصالات الداخلية لادارة المؤسسة فيما يلي:

- ✓ يعتبر شريان المؤسسة النابض ، ولا يمكنها تحقيق أهدافها دون شبكة اتصال خاصة بها فمن الصعب وجود التنظيم دون الاتصال ،تنتقل من خلاله المعلومات بين الموظفين، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، أو عملاء داخل و خارج المؤسسة فالالاتصال يلعب دور المصدر الأساسي في التسيير الاداري .
- ✓ يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي و الترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم بالاحتكاك و التعارف على بعضهم البعض وبالتالي ايجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة.
- ✓ هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة ، و التي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار و حرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الموظفين.
- ✓ ينظم الاتصال عملية سريان المعلومات على مستوى المؤسسة فهو يجنب انتشار الشائعات التي قد تؤدي الى حدوث الفوضى في عملية اعلام الموظفين.
- ✓ يساهم الاتصال داخل المؤسسة في اضعاف القوة بداخلها ، حيث أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها.²

4-أهداف الاتصال الداخلي :

¹ - أحمد الخطيب : مرجع سبق ذكره ، ص:334.
² - حليلة موساوي : دور الاتصال المؤسستي في رفع الأداء الوظيفي في ادارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة الماستر في العلوم السياسية، رسم السياسات العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،خميس مليانة، 2015، ص ص : 28،29

- ✓ نقل المعلومات و التأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- ✓ تحقيق التفاهم بين الإدارات والعاملين ، و بين أعضاء الإدارة العليا.
- ✓ قيادة و توجيه الأفراد و التنسيق بين جهودهم و تحفيزهم على العمل.
- ✓ اقامة ثقة و احترام و تفاهم بين المؤسسة و المجتمع.
- ✓ تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل و رفع روح المعنوية.
- ✓ اتخاذ القرارات اللازمة.
- ✓ شرح أهداف و خطط المؤسسة للعاملين.
- ✓ تغيير اتجاهات و آراء الأفراد نحو العمل.
- ✓ نقل اقتراحات و شكاوي العاملين الى الادارة العليا.
- ✓ الاستشارة و مناقشة المشاكل.¹

5- وسائل و عناصر العملية الاتصالية:

أ- وسائل العملية الاتصالية:

هي الوسائل الكتابية و الشفوية و السمعية البصرية و الإشارات المختلفة. **الوسيلة اللفظية:** و هي حالة الاتصال المباشر وجها لوجه مثل الاجتماعات و الاستقبال في المكتب و الزيارات الميدانية.

وسائل الاتصال الشفوية: لو تصورنا أن كل ما يريد قوله الرؤساء إلى مرؤوسهم ، و كل ما يريد أن يلقيه المرؤوسين إلى رؤسائهم بشرط أن يكون كتابيا لكن ذلك أداة جمود المؤسسة وشل نشاطها ، لذا حرصت المؤسسة على ترسيم الاتصالات من خلال تدوينها فإنها لا تحقق الفعالية إلا باستكمال الاتصال الكتابي بالاتصال الشفوي الذي يحمل المئات و الآلاف الرسائل في اليوم الواحد في مختلف الاتجاهات ، و هذه الطريقة تحق السرعة و المرونة و الفعالية الممكنة في تبليغ الرسائل في الوقت المناسب و يتم اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة الشفوية حسب الأهداف التي ترمي إليها².

و هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل معلومات بين المتصل و المتصل به شفاهيا عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية ، الندوات و الاجتماعات، المؤتمرات) و يعتبر هذا الأسلوب اقصر الطرق لتبادل المعلومات و الأفكار و أكثرها سهولة و سيرا

¹- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر ، عمان، 2007، ص:239
²-ناصر قاسمي : مرجع سبق ذكره ، صص 18، 20.

و صراحة، إلا انه يعاب انه يعرض المعلومات لتعريف و سوء الفهم¹ إذ لم تستخدم بالشكل المناسب و نذكر من بينها:

الاجتماعات: وسيلة تشجيع الحوار المباشر و تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل، و نميز بين نوعين من الاجتماعات:

أ- اجتماع تبادل الخبرات : هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء المدير أو رئيس الفرع ن و من خلالها يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين المشاركين.

ب- الاجتماع الاعلامي: هو الاجتماع لعدد من الاعضاء او ممثلين عن ادارة المؤسسة ،و يعمل هذا النوع على نقل المعلومات الى باقي المستخدمين كما يسمح بطرح بعض الاسئلة و تقديم الاقتراحات. **الهاتف:** يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في العصر الحالي ،و يتميز هذا الاسلوب بانخفاض تكلفته ، فهو سيد الاتصالات الشفوية.

المقابلة: تكون بالاتصال المباشر بين المستخدمين و هي مبنية على الحوار².

الوسائل الكتابية: و هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة و المنشورات، و التقارير و التعاميم و المذكرات و المقترحات و الشكاوى...الخ) و يعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية. و تتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: امكانية الاحتفاظ بها و الرجوع لها عند الحاجة و حماية المعلومات من التحريف و قلة التكلفة ، أما أهم عيوبها فهي البطء في ايصال المعلومات ، و تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ بحرف c و هي أن تكون كاملة *complète* و مختصرة *cocise* و واضحة *clear* و صحيحة *correct* و لطيفة *courteons*.

- من الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة ما يلي:

- **الكتيبات:** و هي وسيلة الاتصال مقروءة و تهدف الى احاطة المرسل اليهم من جماهير المنظمة بأفكار و معلومات عن المنظمة و سياستها و انجازاتها بهدف كسب ثقتهم و تأييدهم.

الوسائل السمعية البصرية:

تستعمل المؤسسة الأفلام و الأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الاشهار و التعريف بالمؤسسة و من وسائلها البريد و الأنترنت.

¹-جلال خلف السكرانة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر ، عمان ،2009، صص 424، 425.

²-وفاء خنيفر : دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ،كلية الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، 2014 ، صص:18،19.

- **الوسائل التكنولوجية:** هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي، و ظهور تقنيات متطورة في مجال الاعلام و الاتصال ، فتوجهت اليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات بإدماجها ضمن الوسائل الي تعتمدھا في عملياتھا الاتصالية الداخلية و من هذه الوسائل:

الأنترنيت: هي شبكة الحواسب الداخلية، تمكن من الاتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ، و بالتالي تزيد في فاعلية التسيير و ربح الوقت و الجهد.

البريد الالكتروني: يتم عن طريق الكمبيوتر ، و هو يحل محل الاتصال الشخصي، اذ يمكن لمسؤول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات و ايجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.

ب- عناصر العملية الاتصالية:

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشتركا في فكرة أو مفهوم أو عمل معين، و هذا يعني أن احد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار معينة يريد نقلها الى الطرف الآخر.

و تعتمد عميلة الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة و المتداخلة و المتشابكة مع الظروف النفسية و اجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار و المعلومات فهي تأثر و تتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها فلا تتم إذ غاب احد هذه العناصر و تشمل هذه العملية ما يلي:

المرسل:

هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال و يقصد به الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يريد التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو الاتجاهات المعينة¹ و يتطلب من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها و جمع المعلومات عنها و تنظيمها و تحديدها ن الوسيلة التي يتضمنها لنقلها ثم القيام بشرحها و توضيحها.

و يتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمور و بخبراته السابقة و اهتمامه و ميولة و قيمة وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها ،و يحدد ديفيد بيرلو ،4 شروط يجب أن تتوفر في المرسل و في:

- مهارات الاتصال من المهارات القراءة و الكتابة و الاستماع و القدرة على التفكير ووزن الأمور

¹د.سلوي عثمان الصديق: الاتصال و الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية دار المعرفة الجامعية، 2005، ص:36

- اتجاهات المصدر اذا كان سلبيا نحو ذاته أو ايجابيا ، الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله.
- مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته .
- النظام الاجتماعي و الثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي و الثقافي¹.

الرسالة :

يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ،أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال الى تحقيقه ، وهي المنبه الذي ينقله المصدر الى المستقبل، وتتضمن أفكاره و آراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة² وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار و معلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال مثل الكلمات والحركات والأصوات، الأرقام ،الصور، تعبيرات الوجه والجسم و غيرها ، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع و اللغة التي تقدم بها.

الوسيلة :

هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل الى المستقبل فهي الوسيلة بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيرا والفعالية على المستقبل مراعاة و اتجاهات وسلوكه وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منه الشخصية كالمقابلات الشخصية الاجتماعات، الندوات و المؤتمرات ،التلفزة والمحادثات الشخصية و هناك الاتصالات المكتوبة كالنقاير و المذكرات ،المجالات ،المنشورات الدورية ،اللوائح و أدلة و إجراءات العمل ، وهي وسائل الاتصال الرسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية ، الإشاعات المناقشات أثناء فترات الراحة .

المستقبل :

يقصد به الشخص أو مجموعة من الأشخاص الذي يستقبل محولات التأثير الصادرة عن المرسل، وهو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية أو الإعلامية و يتفاعل معها و يتأثر بها ،وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال .

¹-د.حسين عماد مكايي: الاتصال و نظريات المعاصرة ،القااهرة،الدار المصرية اللبنانية،2002، ص:45.
²-د.مرفت طرابيشي: نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية، القااهرة ،2006، ص: 29

وهو الشخص الذي توجه إليه الرسالة أو الهدف الذي تحاول عملية الاتصال الوصول إليه بغرض التأثير، ويقوم المستقبل بفك رموز أو الشفرات المتضمنة في الرسالة وتفسيرها بهدف التوصل إلى فهم دقيق لمعانيها وقد يكون المستقبل فرد أو المجموعة من الأفراد تصل إليهم الرسالة بشكل مباشر كما في الاتصال الشخصي أو جمهور حينما يكون الاتصال جماهيرياً¹.

6- مراحل و أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة:

أ/ مراحل الاتصال الداخلي للمؤسسة :

1- مرحلة الإدراك:

الاتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة أي رسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسيًا عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل ويفك رموزها و يعطيها التفسير المناسب لتتطرق بعدها المرحلة الثانية.

2- مرحلة التقييم:

يقوم المتلقي على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه و مع الآخرين للتأكد من مضمونها و ازالة الغموض اذا كان موجودا لينطلق بعدها الى المرحلة الثانية.

3- مرحلة التنفيذ:

يقوم المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقناعه بها عن طريق اختيار رسائل التنفيذ المناسبة و عن طريق التنسيق المستمر مع المرسل ليتأكد من صحة ما يقوم به.

4- مرحلة التقييم:

تستمر عملية الاتصال بعد التنفيذ و ذلك من أجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف و احترام تنفيذ الأوامر و التوجيهات و الصعوبات التي حالت دون تنفيذها².

ب/و أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تتم عملية الاتصال بين المرسل و المستقبل، و بالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار و أحداث المشاركة في الفكر، و أحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال و تتمثل في:

¹- محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال: الأسس و المفاهيم، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الاردن،2014،ص:113.
²-ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره ، ص.ص:15،16

1- الأسلوب الكتابي :

حيث يتم الأسلوب الكتابي بين المرسل و المرسل اليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل و التقارير و المذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو أو عبر شبكة المعلومات العالمية الأنترنت أو رسالة قصيرة عبر الهاتف النقال.

و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم، زادت الاتساع في التنظيم و المستويات الادارية الهرمية¹.

يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة، ويمكن ايصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية و تشمل كل من المذكرات الداخلية و التقارير الرسمية.

• ايجابيات الأسلوب الكتابي:

يحفظ حقوق المنظمة و يقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي الى اللجوء الى المحاكم و كذلك توثيق التعليمات و الأوامر و التوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظمة يحدد المسؤولية و يحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.

يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فاعلية من الاتصال الشفوي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة و مكثفة، و اشتملت على بيانات إحصائية من جدول ورسوم واشكال و غيرها.

الرسائل الكتابية تسمح للمستقبل بقراءة الرسائل في الوقت مناسب وبالسرعة المناسبة، فالمستقبل لا ينبغي بالضرورة ان يكون متواجد ليستقبل الرسالة ن فاذا كان مشغولا في اجتماع او خارج المكتب او في حالة نفسية غير مريحة فبوسعه ان يقرأ الرسالة فيما بعد.

تعتبر الرسائل الكتابية اقل تكلفة من الشفوي، و ذلك حينما يرغب المرسل في ارسال نفس الرسالة الى مجموعة من الاشخاص او ارسال رسالة الى مكان بعيد.

تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاح او فاعلية لأنها تتيح للمرسل وقت أطول لتخطيط الرسالة و تنظيمها و كتابتها و مراجعتها ، كما تتيح للمستقبل أيضا وقتا كافيا لقراءة الرسالة بتمعن و إعادة قراءتها حتى يفهمها².

¹ - محمد أبو سمرة : الاتصال الاداري و الاعلامي ، دار اسامة للنشر و التوزيع، 2011،ص:73.
² - نسبية باهي ، زعيم نجود:دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية :دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصيحي، جامعة أم البواقي، 2016، ص:31

2- الأسلوب الشفوي:

الأسلوب الثاني من أساليب الاتصال الداخلي يكون على شكل الاتصال الشفوي و يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المتصل و المستقبل شفويا أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع و ليس الكلام المكتوب.¹

و هذا الأسلوب يتميز ن الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة و أكثر إقناعا للمرسل إليه أو المستقل ، و يستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح و تفسير و الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح و بطريقة فورية و مباشرة .

و يتحقق هذا الأسلوب الشفوي الاتصال بوسائل مختلفة أهمها المقابلات الشخصية بين المرسل و المرسل إليه والمكالمات الهاتفية و الندوات و المؤتمرات و اللقاءات و الاجتماعات الدورية أو الطارئة.²

يعتبر الأسلوب الشفوي من أقدم الأساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال ، و هذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير ، و من أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه والمناقشات التي تحدث بين الإدارة و العاملين في المؤتمرات و الندوات.

يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال و ينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء و المرؤوسين، و يدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.

• ايجابيات الأسلوب الشفوي:

_تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره و أحاسيسه و قيمه و اتجاهاته حول أمر ما.

_تسمح للمستقبل بالاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة.

_أفضل من الأسلوب الكتابي في حين تطلب هدف الرسالة و موضوعها التفاعل و الحوار و تبادل وجهات النظر بين المرسل و المستقبل .

_الأسلوب الشفوي أفضل حينما تتضمن الرسالة معلومات ذات سرية³.

¹- محمد ابو سمرة: مرجع سبق ذكره ، ص:74

²- المرجع نفسه، ص:74

³-نسبية باهي : مرجع سبق ذكره ،ص32 .

3- الأسلوب الإلكتروني:

أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات و التكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها، و ذلك من خلال كبر حجم المعلومات و تعدد مصادرها و يحتاج ذلك كل من الموظف و المدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات و الأفكار فيما بينهم و من أمثلة ذلك:

_ الشبكة الداخلية: تعد الشبكة الداخلية بمثابة الويب الداخلي ، و هي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة من المعلومات داخل المنظمة باستخدام مفاهيم و أدوات الويب و قدرات الانترنت و خاصة التصفح السهل و غير مكلف.

_ البريد الإلكتروني: الذي يمكن المنظمة من العمل كوحدة واحدة و بشكل أفضل فهو يتميز بالمرونة في إرسال المعلومات في الوقت الذي يرغب فيه المرسل ، كما يسمح للمستقبل بان يتصفحها في الوقت الذي يرغب فيه.

• ايجابيات الاسلوب الإلكتروني :

_ تسمح بتداول المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين و مصالح المؤسسة.

_ خفض تكلفة توزيع المعلومات.

_ إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية من خلال عقد الاجتماعات.
_ تتيح على الموظفين الاطلاع على القرارات، الخطط، الاستفسارات، و طلب المعلومات الخاصة بمهامهم.¹

5_ شبكات و طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة:

5-1- شبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

أ/ شبكة الاتصال الداخلي:

يستعمل الموظفون في المؤسسات أنواع عدة من شبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعي بها ويقصدونها، وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي لبيني أنواع من الشبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق وقد تم استخلاص هذه الشبكات من الملاحظات الميدانية أولاً ومن مختلف

¹-نسبية باهي : مرجع سبق ذكره ،ص ص:32،33.

التجارب التطبيقية التي يقوم بها المسيرون والباحثون في ان واحد، ومن هنا نذكر أنواع الشبكات الاتصال الداخلي:

1- الشبكة التسلسلية:

و هي التي تنظم على أساس بسيطو هذا الاتصال يكون بطريقة الية بحيث أي شخص في أي مركز لا يتصل الا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة و عادة ما يكون له ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فرئيس المصلحة لا يستطيع الاتصال بالرئيس مباشرة، انما عن طريق نائب الرئيس و بذلك يكون لكل اتصال واحد جانبي و لا يوفر اتصالات جانبية كثيرة، و كلما كانت درجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة، بحيث أن المصنف في الدرجة الأولى لا يستطيع الاتصال بالمصنف في اخرها الا اذا مر على درجات الوسطى أي الموجودة بينهما .

2- الشبكة الدائرية:

هي اتصال بشكل دائري، و هي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معين، فتمر على مجموعة من الموظفين بشكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين اخرين، و يكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة¹.

في هذه الشبكة يكون كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ، و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا .

3-شبكة العجلة أو الاتصال المركزي:

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا تتبعه مجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء، بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم الا عن طريق قناتهم، ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك و تنشيط العملية الاتصالية و بالتالي تنسيق و متابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه².

هذه الشبكة تتيح لعضو واحد وهو المحور "الرئيس المشرف" أن يتصل بأعضاء المجموعة ولا يستطيع أعضاء المجموعة الاتصال المباشر، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط.

¹-ناصر قاسمي : مرجع سبق ذكره ، ص:23
²-المرجع نفسه، ص:25.

4- شبكة الاتصال الكلي "الشمولي":

ولها عدة أشكال منها الشكل النجمي الشكل الحر بحيث يتصل العاملون جميعهم بطريقة حرة وفي كل الاتجاهات، وعادة ما تنتشر هذه الشبكة في التنظيمات الرسمية التي أنشأت حديثا أو التي لا تضم عددا كبيرا من العاملين وكذا الجماعات التي تكون فيها القيادة جماعية أو لا يبرز فيها القائد أو في حالة القيادة الديمقراطية.

في هذه الشبكة يحتاج كل فرد من أفراد المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى أن الاتصال هنا يتجه الى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النوع يؤدي الى التأخر في توصيل المعلومات الى إمكانية زيادة التعريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول الى قرارات سليمة و فعالة¹.

ب/ وظائف شبكات الاتصال الداخلي :

لا يمكن لأي مؤسسة أو تنظيم أن تستغني عن شبكة الاتصال سواء في مرحلة انشاء المؤسسة أو في مرحلة أدائه لمهامه، اذ يعد الاتصال بمثابة الدماغ في جسم الانسان وفشل العملية الاتصالية يعني الفشل الحتمي لوظائف المؤسسة.

فالالاتصال وسيلة أساسية لنقل المعلومات و توضيحها و لإعطاء الأوامر و توجيهات الضرورية لعملية التسيير و هو الأداة التي تبني علاقة مشتركة بين مختلف المصالح داخل المؤسسة و بين مختلف أعضائها، حتى انه يتعدى الاتصال الرسمي الذي يعد القاعدة الأولى لأي علاقة ليتعداها الى بناء شبكة الاتصال الغير الرسمي، و من الرسمي الى الغير الرسمي ستوجه الاتصال نحو الاهتمام بين العلاقات الإنسانية و الاجتماعية و بين أعضاء المؤسسة خاصة لما يتم وجها لوجه اذ تسمح الاتصالات الرسمية اليومية و التي تتم وجها لوجه بفتح مجالات أخرى لعلاقات اجتماعية بين الأعضاء.

و للاتصال وظائف داخل التنظيم الرسمي و وظائف أخرى داخل التنظيم الغير الرسمي بحيث كلتا الشبكتين تعملان بنفس الأعضاء مع الاختلاف في توزيع الأدوار و بطريقة تحافظ على توازن المؤسسة، نظرا لتكامل عملية الاشباع لدى الأفراد في الاتصاليين الرسمي و الغير الرسمي ، فاذا كان الفرد في الاتصال الرسمي يعتمد الجدية و الانضباط في العمل و يعيش تحت الرقابة و عوامل الضغط الأخرى فانه في الاتصال الغير الرسمي تجده متفلسا لهذه الضغوط و المخاوف التي يفرضها الاتصال الرسمي و يجد الحرية الكاملة للتعبير عن مشاعره و مواقفه.

¹ - المرجع نفسه، ص:34

يصعب تحديد عدد شبكات الاتصال داخل المؤسسة فهي متعددة و متنوعة ، و كلما كبر حجم جماعة العمل الرسمية كبرت شبكة الاتصال ، و كلما كانت المهام معقدة كبر حجم شبكات الاتصال، و كلما تعددت الفئات السوسيو مهنية كبر حجم شبكات الاتصال، و كلما كبر جماعة العمل الرسمية أو الغير الرسمية كان هناك احتمال كبر حجم شبكات الاتصال الغير الرسمية ، خاصة في حالة إساءة الإدارة التعامل مع العاملين فشبكات الاتصال يصعب حصرها سواء كانت رسمية أو غير رسمية، اذ يمكن للفرد الواحد و الجماعة الواحدة أن ينتميا الى شبكات الاتصال متعددة في نفس الوقت، فمن الناحية الغير الرسمية يمكنه أن ينتمي الى جماعات المصالح المختلفة و جماعات الصداقة و غيرها من الجماعات، التي لا يمكن حتى التعرف عليها من طرف العاملين الذين لا ينتمون اليها رغم وجودهم في نفس المؤسسة¹

5-2- طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة:

ان طبيعة العلاقات الإنسانية هو أساس نجاح أي إدارة أو أي منظمة لأنه نظام ينمو عن طريق العمل مع الأفراد بطريقة تعاونية، والمؤسسة الخدمانية الى رسائلها السامية وتعدد العلاقات التنظيمية فيها سواء كانت داخلية أو خارجية فهي تعني تنوع هذه العلاقات من خلال تنظيمها في إطار محدود و وضع أسس لها داخل المؤسسة حيث يلعب المدير الدور الأساسي في ازدهارها و سهولة تكوينها.

و نشرح ذلك من خلال طبيعة الاتصال:

1-الاتصال بالرئيس:

- السعي لتوضيح الأهداف.
- توضيح الأدوار و المسؤوليات.
- تحديد الأمور (من سيقوم بالعمل، ماذا؟ متى؟).
- السؤال عن رأيه.
- الاستماع بانتباه.

2-الاتصال بالمرؤوسين:

- إيجاد سبل رسمية وغير رسمية لتبادل المعلومات.
- التأكيد من وضوح الأهداف والموضوعات.

¹ - ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره ، ص ص:28،28.

- اشراكهم في تحديد المهام.
- السماح بالتعبير عن رأيهم المؤثرة في عملهم.
- الانتباهو الاستماع و الاستجابة بلطف.
- بيان التقويم المستمر.

3-الاتصال بالزملاء:

- توضيح المسؤوليات وتحديد نقاط التعارض.
- تحديد المصادر التي تحتاجها للقيام بعملك.
- المناقشة بهدوء حين الاختلاف.
- تقديم المساعدة حين الحاجة.¹

-طبيعة النظام الاتصالي داخل المؤسسة:

ان هذا الجمهور ليس عبارة عن الات مبرمجة موجهة لتأدية وظائف ومهام محددة من طرف الإدارة العليا فقط، بل أن هذا الجهاز المستخدم (الجمهور) عبارة عن أفراد ذوي احتياجات و جوانب مختلفة لا بد من مراعاتها داخل التنظيم (جوانب نفسية خاصة) فأغفال أي منها سينعكس سلبا على العامل و بالتالي سيؤدي ذلك بصفة طردية الى الانقاص من قدراته و عطائه داخل المؤسسة ، اذ أن العامل الذي يمكن أن ينظر اليه من زاوية هيئة، في غالب الأحيان يتميز بالعديد من الخصوصيات و الميزات الحساسة التي تبرز منها سلوكيات اتصالية قد تكون في صالح المؤسسة أو العكس تماما و هذا يتوقف على مدى العناية و الاهتمام الذين يوليها المسيرون و القائمون على الاتصال داخل المنظمة، لمثل هذه الأمور فهمها بشكل جيد بالتالي توظيفها خدمة لأكثر سيولة اتصالية داخل المؤسسة و تحريك وتيرة العمل و الإنتاج نحو الأحسن.²

5-معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

أشارت احدى الدراسات بأن حوالي 80% من المدراء ذكروا بأن صعوبة الاتصال هي احدى المشاكل الرئيسية التي تواجههم في أعمالهم، و هذا يدل على أنه في حالة تعثر نظام الاتصال نتيجة الصعوبات المختلفة التي تواجهه ، فانه سيترتب على ذلك نتائج سيئة تلحق بالمؤسسة، و نظام الاتصال كأى نظام من الأنظمة الادارية يواجه صعوبات و مشاكل باستمرار ،و عدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال لذا يجب أن يكون المسؤول في وضع أفضل لاتخاذ الاجراءات

¹ - علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان: مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي للنشر، د.م.، د.س.، ص: 149.

² - محمد قادري: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010، تلمسان، ص: 103.

المناسبة للتغلب على هذه الصعوبات ، و بشكل عام يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه العملية الاتصالية و تؤثر على فاعليتها بما يلي:

❖ **معوقات شخصية:**

تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الانسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية و البيئية، و التي تجعل امكانية ادراك المفاهيم و المعاني مختلفة بينهم، و من أهم هذه المعوقات:

- تباين الادراك: و هي التباين في ادراكهم للمواقف المختلفة.
- الادراك الانتقائي: عادة ما يميل الفرد الى الاستماع لما يتناسب مع قيمة واتجاهاته وآرائه فيعمل على انتقائها بينما يعمل على اعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاه وأفكار.
- الانطواء: تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم.
- حبس المعلومات: اخفاء المعلومات وعدم الادلاء بها.
- المبالغة في الاتصال: عكس حبس المعلومات، حيث يتم في ذلك الافراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير، والادلاء بالمعلومات وعقد اجتماعات.
- الاختلافات في المركز بين المرسل والمستقبل: و يكون ذلك من حيث المركز و الوظيفة و الراتب و المزايا مما يعيق عملية الاتصال، فقد يميل المرؤوس الى تشويه الحقائق و عدم الصراحة مع رئيسه.
- مصداقية المرسل: و تعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل ، و أعماله و أقواله و يؤثر ذلك على نظرة المستقبل و ردة فعله لأقوال المرسل و أفكاره.
- ضيق الوقت: حيث لا يكون هناك وقت كاف للرئيس ، أو المدير للاتصال مع كل شخص مما يجعل المدير، أو الرئيس يختصر الوقت بتجاوز مستوى اداري معين، فيؤدي ذلك لسوء الفهم.

❖ **معوقات نفسية :**

- و من أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر .
- عدم الرغبة في الاتصال و غياب الدافعية عند أحد الأطراف.
- التعصب و الأنانية و الرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.
- مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر.¹

¹- ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره ،ص:272.

❖ معوقات بيئية:

- الموقع الجغرافي من حيث القرب و البعد عن مركز اتخاذ القرار.
- القصور التكنولوجي و عدم توفر أدوات الاتصال المتطورة.
- العوائق السياسية و الاقتصادية.
- العوائق الثقافية و تتمثل في اختلاف الثقافة بين المجتمعات.
- مدى تقبل الآخرين و تفشي روح العنصرية.¹

❖ معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات و الصلاحيات و مراكز الاتصال، و خطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يجعل الادارات العليا تعتمد على الاتصالات غير الرسمية، و التي لا تتفق في الكثير من الأحيان في أهدافها التنظيمية.
- قد يكون التخصص من المعوقات الاتصال الداخلي، و ذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون و الاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة ، و اهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين و الاختصاصيين.
- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات و المسؤوليات ، و تمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية و تعبر عن نوايا الادارة العليا اتجاه الاتصال أو قصور هذه الأخيرة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات و المعلومات ، و عدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا الى عدم استقرار نظام الاتصال بالمؤسسة²

¹ - عبد الباري محفوظ جودة: الأساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2011، ص:210.
² - شعبان فرح : الاتصالات الادارية ، دار أسامة للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص: 177.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي .

- 01 مفهوم ،أهمية و محددات الأداء الوظيفي .
- 02 أبعاد و أنواع الأداء الوظيفي.
- 03 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 04 طرق تقييم و المعايير المستخدمة في الأداء الوظيفي.
- 05 خطوات تقييم الأداء الوظيفي.
- 06 مداخل تحسين الأداء الوظيفي.
- 07 إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

ان نجاح المؤسسات مرتبطا أساسا بأداء الموظفين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد ، و المؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما للارتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تدريبهم و تحفيزهم باستمرار للوصول الى أهدافها، و ذلك حسب معايير الأداء المحددة لكل مؤسسة، فالموظف بما يملكه من مهارات و قدرات ، و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في طريق تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

1- مفهوم، أهمية و محددات الأداء الوظيفي:

7- مفهوم الأداء الوظيفي :

يمكن تعريفه بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من الموظفين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أداءه و تنفيذ العملية لتحديد فيما اذا كان الأداء جيدا أم لا و في أي مجال ، و هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المستتدة للفرد (جهوده و سلوكه) و بالتالي تتعلق عملية التقييم بتحليل سلوك الموظفين و أدائهم و اصدار حكم يمد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء الموظفين.

تعتبر عملية تقييم أداء الموظفين من السياسات الادارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم ، و لإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته و التحقق من سلوكه أثناء العمل و ادراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه.¹

كما يعرف أيضا أنه أداة ادارية تستخدم لتقدير جهود و سلوك الموظف (كميا و نوعيا) خلال مدة محددة مسبقا، لتقييم دوره في تحقيق المؤسسة أهدافها خلال فترة التقييم.

● أهمية الأداء الوظيفي:

لقد حظي موضوع تقييم الأداء الوظيفي بأهمية واسعة في إيطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة، اذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الادرية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة، والتحقق من مدى الالتزام الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها التقييم من خلال:

¹ - محفوظ أحمد المعاينة : صلاح سليم الحموري، ادارة الموارد البشرية ، كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2013،ص:116.

أ/ تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التنظيم و أسس نجاحه تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية ، سيما و أن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم دوريا و سنويا لتحديد مدى الحاجة للقوى البشرية في السوق، و هذا من شأنه لأن يرتبط بتقرير و تحديد السياسات التنظيمية بدء باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة و اختبارها وتدريبها و تطويرها ، و استثمار قدراتها بكل فاعلية لذا فان تخطيط السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد.

ب/ تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين الأداء و تطويره في المؤسسة، اذ أن الاحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا و انما يركز على النشاطات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين.

ج/ وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت:

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف، و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و وجبات العمل بدقة لذا فان الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم و لذا فان المكافآت المعطاة تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء و هذا ما يعزز لدى الموظفين عدالة التوزيع للحوافز المكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة و ان وضع السياسات العادلة للحوافز من شأنها أن تعمق الولاء و الانتماء للمؤسسة ، و تشعر الفرد بأن الإدارة العلمية تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم ، و عدالتهما بالتقييم، و إعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز و المكافآت ، أما الأفراد ذوي المكافآت العلمية المتدنية قد تؤخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات¹.

د/ انجاز عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا لمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات، اذ يساهم بمعرفة الفائض، أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، و يمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع و مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء، و هذا ما جعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية، و النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

¹ - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط.2، دار الميسرة للنشر، عمان، 2009، ص:152.

● **محددات الأداء الوظيفي :**

على اعتبار الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، و ان ذلك يعتبر سلوكا فان هذا السلوك عرضة للتأثير السلبي او الإيجابي ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء و يطلق على مثل هذه العناصر محددات الأداء:

1-1 - محددات الأداء الداخلية:

أ/ **الجهد:**

هو الجهد الناتج من حصول الموظف على الدعم و الحافز الذي يترجم الى الطاقات الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته، حيث تتدخل هذه الطاقات ببعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب ، و ان هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء.

ب/ **القدرات:**

تلك الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل وسرعته البديهية أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، و هي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء لذا فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ج/ **ادراك الدور:**

يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الموظف فيه أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، أي توجيه جهد الموظف ، بمعنى أداء الموظف يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به و ممارسته من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

1-2 - محددات الأداء الخارجية:

يشير الواقع الى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف و تؤثر في أدائه.

أ/ **متطلبات العمل :**

تتعلق بكل من الواجبات و المسؤوليات المأمولة من الموظف إضافة الى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسة مهامه و أعماله¹.

ب/ البيئة التنظيمية :

تشير البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها و تشمل عادة كل من مناخ العمل، الاشراف، الأنظمة الادارية، السلطة...و جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز و تمشيط دافعية الموظف و بالتالي جودة أدائه².

ج/ معرفة معوقات و مشاكل العمل:

يساهم تقييم الأداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات التعليمية المطبقة في العمل من ناحية، ومعرفة الضعف في المعدات و الأجهزة و الآلات أي أن التقييم يكشف عن أماكن القوة و الضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية، و بالتالي يمكن المؤسسة من تحسين و تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال الإجراءات والموازنات و غيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز الموظفين بفاعلية و كفاءة.

د/ تحسين الأداء و تطويره:

ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في عملية تحسين الأداء و تطويره، اذ أن عملية تقييم الأداء تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد و الموظفين لديها، كذلك لا بد من معرفة التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، و هذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين و يدعو كل منهم الى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي و تطويره بالشكل الأفضل ، أما الأفراد ذوي القدرات و المهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري، فان الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة³.

2- أبعاد و أنواع الأداء الوظيفي:

2-1- أبعاد الأداء الوظيفي:

¹- إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار النشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2013، ص:113.

²- إبراهيم محمد المحاسنة : مرجع سبق ذكره ، ص: 144.

³- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: مرجع سبق ذكره ، ص: 153.

أ/ البعد التنظيمي:

يقصد بالبعد التنظيمي ، الإجراءات و الأليات التنظيمية التي تعتمدھا المؤسسة في مجال التنظيمي لتحقيق أهدافھا، و من ثم يكون لدى الإدارة المؤسسة معايير يتم قياس بها فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرھا على الأداء مع الإشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكله التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية هذا يعني بإمكان المؤسسة أن تصل الى مستوى الفاعلية.

ب/ البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي الى مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم، لأن رضا الموظفين يعتبر مؤشرا على وفاء الفرد للمؤسسة خاصة اذا اوفت بحاجات الموظفين فيها ، فهناك بعض المؤسسات تولي الاهتمام بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، فقد أشارت دراسات في الإدارة أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفاعلية الاقتصادية و الاجتماعية¹.

2-2 أنواع الأداء الوظيفي:

تقسيم الأداء الوظيفي الى أنواع حسب معيار المصدر أو معيار الشمولية.

أ- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين:

1-الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب انجازها الى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية و الشمولية و الربح و النمو، كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

¹- مدحت أبو النصر : الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة ، 2012، ص:108

2- الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، و ينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم سب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

ب - حسب معيار المصدر:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم هذا الأداء الى نوعين:

الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

• الأداء الداخلي:

• و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري : و هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- الأداء التقني: و يكمن في فعالية الوسائل المالية المتاحة.

• الأداء الخارجي :

و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي. فالمؤسسة لا تتسبب في احداث و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجديدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع أسعار البيع و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء و فيما يلي الاشارة الى عدد منها :

1-التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح

و تم تعميمها على الجميع ؟

2-الدوافع: هل هناك دوافع محببة و جذابة لدى العاملين تشجع الأداء و تدعم الوصول الى

الأداء بشكل واضح و تم تعميمها على الجميع؟

3-المصادر: هل يمتلك العاملون الأدوات و المصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

¹ - حدة بوغراب: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة مسيلة، 2014 صص:36،37

					العلاقة مع المراجعين
					تحمل المسؤولية
					المحافظة على الدوام الرسمي
					الدقة في انجز العمل
					السرعة في انجاز العمل
					القدرة على اتخاذ القرارات
					الانضباط في العمل
					المهارة الفنية
					روح المبادرة و الابداع
					المقترحات و المساهمات التطويرية

اعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الادارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز، جيد جدا، جيد،...

ب/ قوائم الاختبار:

تتضمن قوائم الاختبار قوائم تحتوي على المسائل السلوكية المختلفة التي يتميز بها الموظف و يقوم المتابع (عادة هو المشرف) بوضع الاشارات المناسبة أمام تلك الوسائل السلوكية (نعم) (لا) ثم تقوم ادارة الأفراد بتقسيمها و تحليلها ، و وضع الدرجات المناسبة ، و تحديد الأوزان التي توضع أمام سلوكيات كل موظف التي وردت في القائمة حسب أهميتها لكي تتم مناقشتها مع المشرف وصولا الى على درجة الموظف التي يستحقها.

ج/ أسلوب التقرير التحريري :

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب البسيطة التي لا تتطلب جهدا من المدير ، و ذلك بإعداد تقرير تحريري عن الموظف يحدد فيه نقاط القوة و الضعف في عمله و ما يتصف به من قدرات و امكانيات و مهارات و مدى تطويره لها في المستقبل و في ضوء ذلك يقرر امكانية ترقية أو امكانية مكافئته و نقله الى موقع أعلى¹.

¹ - محمد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 128، 130

د/طريقة الترتيب:

بموجب هذا الأسلوب يزود المقيم بقائمة أسماء الموظفين المطلوب تقييمهم بحيث يتم وضع هذه القائمة في الجهة اليسرى من النموذج ، و يطلب من المقيم البدء باختيار أفضل الموظفين أداء و ذكر اسمه في أعلى القائمة الجديدة من الجهة اليمنى ، ثم اختيار الموظفين حسب أدائهم بنفس الطريقة، ليضم سائر الموظفين المذكورين في القائمة على الجهة اليسرى ، و بذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للموظفين حسب أهميتهم من أعلى الى أسفل ، و يتطلب ذلك الأسلوب اعتماد خصائص معينة في تقييم الموظفين ، و يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات صغيرة الحجم¹.

ه/أسلوب المقارنة:

استنادا لهذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع كل فرد آخر، و من ثم ترتيب الموظفين حسب مستوى أدائهم الى: من هم الأفضل أداء من هم أدائهم متوسط، من هم الأسوأ (الأدنى) أداء .

و/ طريقة التوزيع المباشر:

أين يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المؤسسة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين ، و تأخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

4-2 الطرق الحديثة:

ظهرت هذه الأساليب و الطرق نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المؤسسة هذا بالإضافة الى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية و تطوير قدرات و طاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ، و من أبرز تلك الأساليب ما يلي:

أ/ الإدارة بالأهداف:

حيث تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرض أساس هو ميل الموظفين الى معرفة و ادراك الأمور التي ينبغي ، او المطلوب منهم القيام بها و الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ

¹ - حنا نصر الله: م. س. د.، ص: 185.

القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة الى رغبة الموظفين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم.

ب/ قوائم السلوك المتدرجة:

تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة، الفاعلية، و مثال ذلك تقييم أداء الفرد لسلسلة من الأداءات و بالشكل التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء ممتاز .

ج/ الملاحظة السلوكية:

حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء الموظفين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الوقت؟ وبالتالي التعرف على الأساليب التي أدت الى ظهور مثل هذه السلوكيات.¹

د/ طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس الذي تركز عليه عملية التقييم هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من حيث نجاحه و اخفاقه و تحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.²

5- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

- تحديد معايير الأداء:

و يقصد بها الأساس الذي ينسب اليه الفرد و بالتالي يقارن به الحكم عليه ، أو هي المستويات التي تعبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا.

و بصورة عامة فان هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسين هما:

1- موضوعي : يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الانتاج، النوعية، السرعة و تحقيق الأهداف.

2- ذاتي سلوكي :يكشف عن صفات الفرد من خلال الشخصية كالقابلية و السرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب و امكانية الاعتماد عليها و علاقة الرؤساء و المديرين.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي : مرجع سبق ذكره ،ص ص:208،209.

² - مهدي حسن زليف : إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع للنشر، عمان ، 2010،ص:210.

و يشترط في المعيار و مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه. و يكون المعيار هكذا اذا تميز بالخصائص الآتية:

- **صدق المقياس** : ان العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة و نقصان.
- **ثبات المقياس** : يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس الثابت عندما يكون أدائه ثابتا، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه.
- **التميز** : و نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فتميز بين أداء الفرد و مجموعة من الأفراد .
- **سهولة استخدام المقياس**: و نعني به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.
- **القبول**: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد .
- **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين**: يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا وما يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير للمرؤوسين ومناقشتها معه والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لهم.
- **قياس الأداء**: هذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي و هناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:
 - * ملاحظة الأفراد العاملين .
 - * التقارير الإحصائية.
 - * التقارير الشفوية.
 - * التقارير المكتوبة.
- **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري**: تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقة و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد و قناعة الفرد بهذه النتيجة.

- الإجراءات التصحيحية :

تكون مباشرة و سريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت الى هذه الانحرافات و انها محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني و قد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول انحرافات و تحديد السبب الرئيسي لذلك و هذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية و له فوائد أكثر في المستقبل.

6- مداخل تحسين الأداء الوظيفي:

يعتمد تحسين الأداء أولاً على التغيير، أي الانتقال من وضع الى وضع اخر، و ذلك باعتماد نمط جديد و مناسب لتنظيم السلوك، و ثانياً على التطوير التنظيمي، و ذلك بإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة بما يجعلها أكثر قوة على مواجهة المشاكل، و تحقيق كفاءة إنتاجية عالية، و ثالثاً الوصول الى تحسين الأداء بالتعرف على جوانب القدرة و الضعف في أداء الأفراد، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء و بالتالي تحسين الأداء.

6-1- القيادة الناجحة:

و هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه ، و هي ظاهرة اجتماعية عرفها الانسان منذ بدء الخليقة و أصبحت ضرورية لا يمكن الاستغناء عليها لأية جماعة ، أو مؤسسة أو مجتمع و تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل و تساعد على حل الكثير من المشاكل و تعقيدات العمل.

ان مهمة القيادة في المؤسسة الكبرى هي إشارة و تنشيط الأفراد والجماعات، وهو الذي يجعل للقيادة معناها فالقائد الإداري مسؤول و محاسب عن المؤسسة بكل أجزائها وعن النتائج التي تحققها، و فوق هذا فهو مسؤول عن تنمية الأفراد فنجاحه أو فشله كقائد في إدارة الجماعات لا يعيقه من المسؤولية.

6-2- تمكين الموظفين:

هو أحد المبادرات الفاعلة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه الموظفين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم لأداء أعمالهم مع تعهد و التزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، و بما يؤدي الى تحقيق نتائج أفضل لكل من الموظفين و المؤسسة.

6-3- التدريب والتطوير :

هو عملية مخططة ومستمرة تهدف الى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه و تدعيم اتجاهاته و تحسين مهاراته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل و زيادة الإنتاجية في المؤسسة، و هو أحد الطرق الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و تعدادا و قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب و بابتكار، فالفرد المدرب و المؤهل هو القادر دائما على انجاز عمله¹.

6-4- التحفيز الفعال:

يقصد بالتحفيز هو تشجيع الأفراد لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و يتكون من ثلاث عناصر أساسية تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

أ/القدرة:

فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير مؤهل.

ب/الجهد:

يشير الى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي.

ج/الرغبة:

اذ لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول الى النجاح في أداء الأعمال تقل.

و لكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها و تؤدي الى زيادة الإنتاج و رفع مستواه لا بد أن يكون الموظف راضيا عن الأجر الذي يتقاضاه عن عمله ، و أن تعترف الإدارة بمجهوده ، أن ترتبط الحوافز بأهداف الموظفين و الإدارة معا²

6-5- تحسين مناخ و ظروف بيئة الانتاج:

و يتم ذلك باتباع أسلوبين:

أ/تلطيف جو العمل أو الإنتاج:

كان من نتيجة المبالغة الشديدة في تقييم العمل و التخصص الذي دعت اليه "حركة الإدارة العلمية للأعمال " أن تميز العمل بالروتينية و التكرار فكانت الدعوة الى إعادة تصميم العمل، و تلطيف

¹ - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر، ص: 204، 201.

² - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد : مرجع سبق ذكره ، ص: 204، 201.

الجو ليصبح أكثر قبولا لدى الموظفين و تعزيز دوافعهم للعمل و الحد من الظواهر السلبية ومن الوسائل ذلك، التناوب في العمل و توسيع مجال العمل لإثراء الموظفين.

ب/تحسين ظروف العمل:

تشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع الموظفين على المزيد من الإنتاجية، و قد أنشأت كثير من المؤسسات أقساما و إدارات لأمن و سلامة الموظفين و الاهتمام بتحسين ظروف العمل و توفير الأمن و السلامة في بيئة العمل .

6-6- تنمية قدرات الابتكار:

الابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الانسان أن ينتج فكرة، وسيلة ، أداة أو طريقة لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي بها دون تقليد ، بما يحقق نفعاً للمجتمع، فالابتكار ليس حكرا على المؤسسات دون غيرها فكل مؤسسة يمكن أن تكون مبتكرة اذا أرادت ذلك من خلال إحساس الموظفين بالأمان الوظيفي و إمكانية قيامهم بالتجربة من الأخطاء المسموحة دون المحاسبة عليه لتبني مواهب الموظفين في المؤسسة.

7- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء و إدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري اذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل موظف و لكل إدارة، فالادارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، و فيما اذا كانت العملية قد تمت بموضوعية ، و هل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما و أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء ، و من هذه الأسباب الدوافع و القابليات في بيئة المؤسسة و العمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات لما يتمتع بها الموظفون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور و الحوافز إضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) و الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية الموارد المستخدمة و نوعية الاشراف و نوعية التدريب و طرق العمل...الخ.

ان رغبات واحد من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء¹.

- تطوير خطة العمل للوصول الى الحلول:

تعتبر خطة العمل من العوامل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء و وضع الحلول لها بالتعاون بيت الإدارة و العاملين من جهة ومن جهة أخرى الاستشاريين المختصين في مجال تطوير و تحسين الأداء ، فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة الحقائق و المعلومات حول الأداء المباشر الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

- الاتصالات المباشرة:

ان الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء و لا بد من تحديد أسلوب الاتصال و أناطه المناسبة، و عن غيرها من الاتصالات المناسبة و من الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء الى عبارات أو سلوكيات غير واضحة ، و كذلك لا بد من استشاراتهم حول كيفية الوصول الى تحسين الأداء دون سوء الفهم مثل هل فكرتم ماذا تعملون لتقليل الأخطاء إضافة الى عدم جرح مشاعر العاملين و تقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله "حصل نفس الشيء لي في الماضي انني أعرف شعورك لأن أتذكر كيفية انجاز العمل بدون أخطاء".²

¹ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط.2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص:156

² - مرجع نفسه، ص.158.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي .

1-تقديم كلية الهندسة المعمارية.

أ- لمحة تاريخية عن كلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري .

ب- الهيكل التنظيمي لكلية هندسة البناء.

2-عرض و تحليل و مناقشة الجداول.

3-النتائج العامة.

- خاتمة.

- قائمة المراجع.

- قائمة الأشكال و الجداول.

- فهرس المحتويات.

- الملاحق.

- الملخص.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي .

1- تقديم كلية الهندسة المعمارية:

أ- لمحة تاريخية عن كلية هندسة البناء:

أنشأت كلية هندسة البناء على المرسوم التنفيذي رقم 1-267 بتاريخ 18 سبتمبر 2001 و هذا تعديلا للمرسوم التنفيذي السابق 89-139 تامؤرخ بتاريخ 10 أوت 1989 و هذا راجع للضغط في جامعة مولود معمري بتيزي وزو ، وكذا بعد تفكك كلية علوم الهندسة و نتجت عن ذلك كلية هندسة البناء و كلية الهندسة الكهربائية و الاعلام الالي .

و يتم تعيين عميد الكلية بقرار وزاري تحت رعاية رئاسة الجامعة و يجب أن يكون رئيس الكلية متحصل على دراسات عليا(بروفيسور ، دكتوراه و ماجستير)، بالإضافة الى:

*نائب عميد الكلية مكلف بعد التدرج.

*نائب عميد كلية مكلف بالنظام البيداغوجي.

*الأمين العام.

*رؤساء الأقسام المتمثلة في :

أ/ رئيس قسم الهندسة المدنية .

ب /رئيس قسم الهندسة الميكانيكية .

ت/ رئيس قسم الهندسة المعمارية.

و تتوزع مهام الرؤساء على الأقسام المذكورة سابقا:

- قسم الهندسة المدنية المتواجد حاليا بحسناوة 2 (باستوس)

- قسم الهندسة الميكانيكية المتواجد حاليا بحسناوة 2 (باستوس) بالإضافة الى المخابر المتواجدة

بالقطب الجامعي واد عيسي و هندسة البناء سابقا(L'habitat).

قسم الهندسة المعمارية المتواجد حاليا بقطب تامدة وهندسة البناء سابقا(L'habitat).

ب - الهيكل التنظيمي لكلية هندسة البناء:

ت- التعريف بالاتصال الداخلي للكلية:

هي تلك التبادلات في المعلومات التي تحدث في محيط الكلية والتي تساهم في سير نظام العمل فيها وكغيرها من المؤسسات نجد في الكلية نوعين من (الاتصال الرسمي و الغير الرسمي) كما أنها تتعامل مبدئياً بشتى أنواع الاتصال نازل افقي و حتى تصاعدي.

ث- عناصر الاتصال في كلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري تيز وزو:

الإدارة و هي تشكل الطاقم العاملين على تسيير الكلية من عميد، نائب العميد رؤساء الأقسام، الأساتذة، الموظفين العمال و النقابة و الطلبة و المنظمات الطلابية.

ج- دور الاتصال الداخلي في الكلية: تتخذ الكلية الاتصال الداخلي:

- **للاعلام:** كما ذكرنا في الايطار النظري فان العاملين بحاجة الى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي و نجد أن نوعية الأداء تتأثر بقدر تدفق المعلومات المرتبطة به، الى جانب أن العاملين بحاجة الى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسة المنظمة و التغيير المستمر و بالتالي فان المهمة الإعلامية ضرورية في الكلية و العاملين أنفسهم نفس الطلبة الذين هم بحاجة الى معرفة الكثير من المعلومات حول كليتهم و التغييرات الحاصلة فيها لتفادي تلاشي الاشاعات بين الطلبة و الأساتذة و موظفي الادارة.
- **للتحفيز:** يعمل الاتصال الداخلي في الكلية على حث الطلبة و الأساتذة و موظفي الادارة و تحفيزهم من خلال :

- شرح نظام سير الكلية.

- تبرير القرارات الاجتماعية التي تتبعها.

- اعلام الجمهور الداخلي للكلية بنتائج التي حققتها الكلية وطمأنينتهم بشأن مستقبلهم فيها.

- تسيير و محاولة حل المشاكل الموجودة في الكلية و ذلك بتحسين الطرق و المناهج المستخدمة.
- ضمان الترابط و الانسجام بين جميع الأقسام و المصالح المكونة للكلية.
- تمثيل الكلية و تأكيد هويتها لدى جمهورها الداخلي .
- تنظيم طرق جمع و معالجة المعلومات في الكلية.

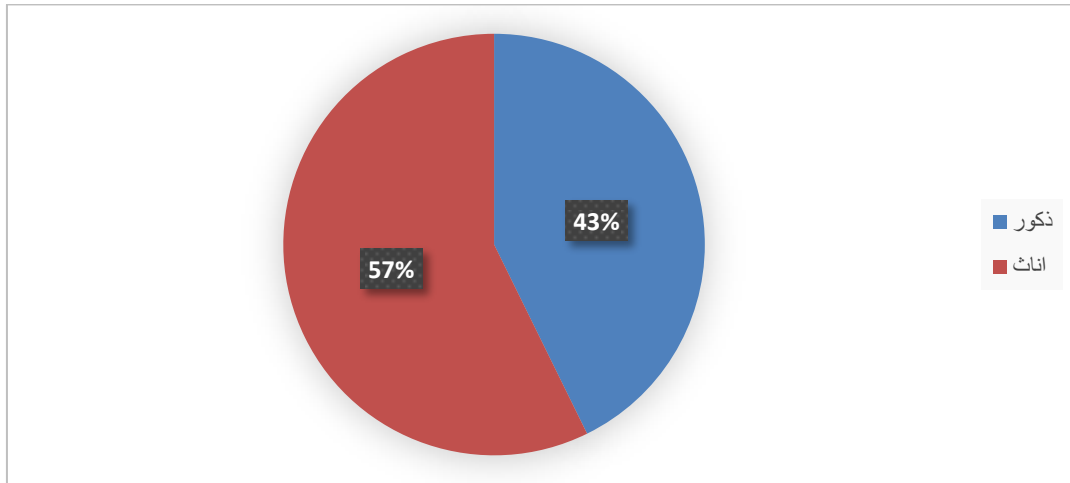
- **وظيفة التوجيه:** توجيه الطلبة سواءا من الناحية البحثية أو التعليمية و العمل على خلق جو من التواصل و التفاعل و تذليل كل الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال كما أنها تعمل على تعديل بعض سلوكيات الطلبة.
- **الوظيفة الاقناعية :** فتح قنوات الاتصال امام كل أطراف العملية الاتصالية سواءا كانوا طلبة أساتذة أو عمال للتعبير عن وجهات نظرهم بكل حرية .
- تحسين العلاقات بين الأطراف حسب بعض المبحوثين يسود في الكلية نوع من عدم الثقة بين الفئات الثلاثة (الادارة، الأساتذة و الطلبة).
- تجنب الإضرابات و الاضطرابات و المشاكل .
- تحسين الأداء البيداغوجي فاذا كانت العلاقات حسنة فهذا يشجع الطلبة و الأساتذة على الأداء الجيد.

2- عرض و تحليل و مناقشة الجداول:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم(1): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	47	42.72%
اناث	63	57.27%
المجموع	110	100%

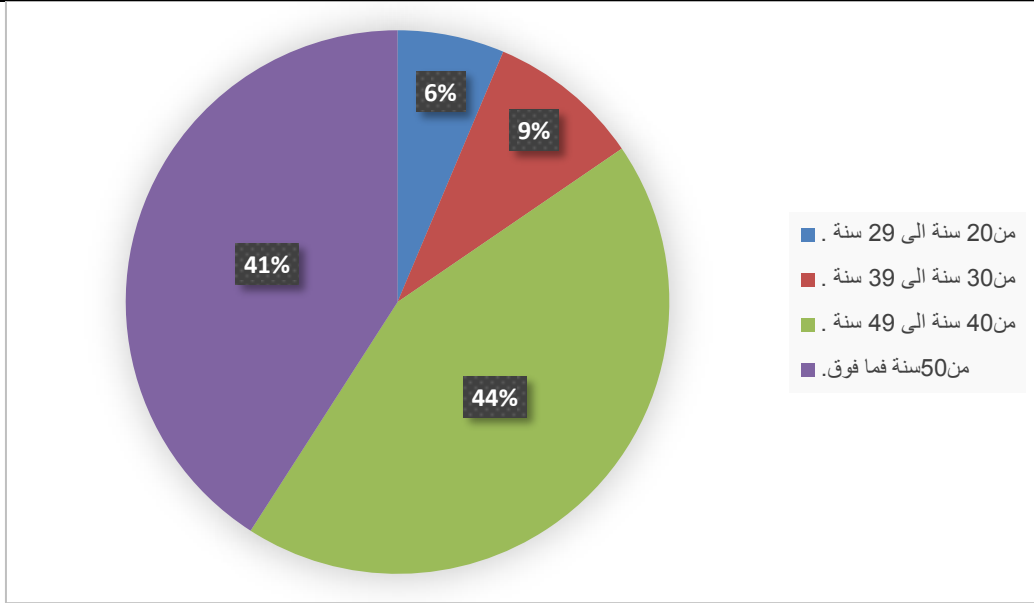


الشكل (2) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الجنس .

يبين الجدول رقم (1) و الشكل رقم (2) جنس أفراد العينة حيث نجد 42.72% من فئة أفراد العينة ذكور و 57.27% من فئة أفراد العينة اناث.

الجدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 سنة الى 29 سنة	7	6.36%
من 30 سنة الى 39 سنة	10	9.09%
من 40 سنة الى 49 سنة	48	43.63%
من 50 سنة فما فوق	45	40.90%
المجموع	110	100%

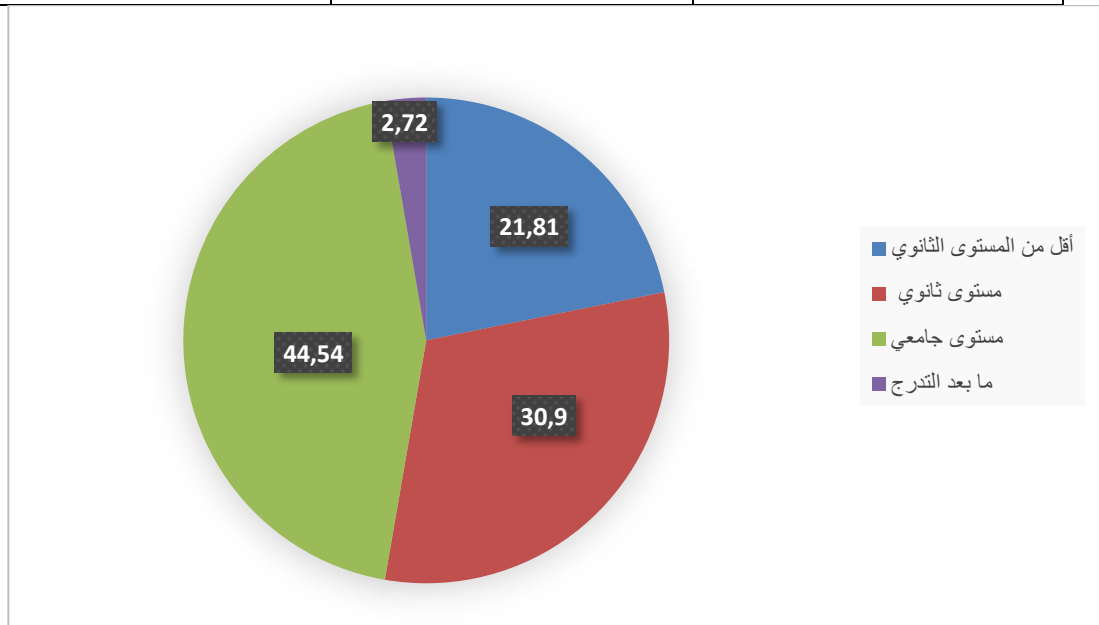


الشكل (3) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير السن

يبين الجدول رقم (2) و الشكل رقم (3) سن أفراد العينة حيث نجد أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 40-49 سنة و بنسبة 43.63% و هذا راجع الى أن قطب تامدة أفتتح في سنة 2008 و كانت نسبة التوظيف عالية بالنسبة للسنوات الأخرى . تليها الفئة الثانية من 50 سنة فما فوق بنسبة 40.90% أما الفئة الثالثة من أفراد العينة فهي من 30 سنة الى 39 سنة بنسبة 9.09%. أما الفئة الأقل نسبة فهي من 20 سنة الى 29 سنة بنسبة 6.36%.

الجدول رقم(3): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
21.81%	24	أقل من المستوى الثانوي
30.90%	34	مستوى ثانوي
44.54%	49	مستوى جامعي
2.72%	3	ما بعد التدرج
100%	110	المجموع

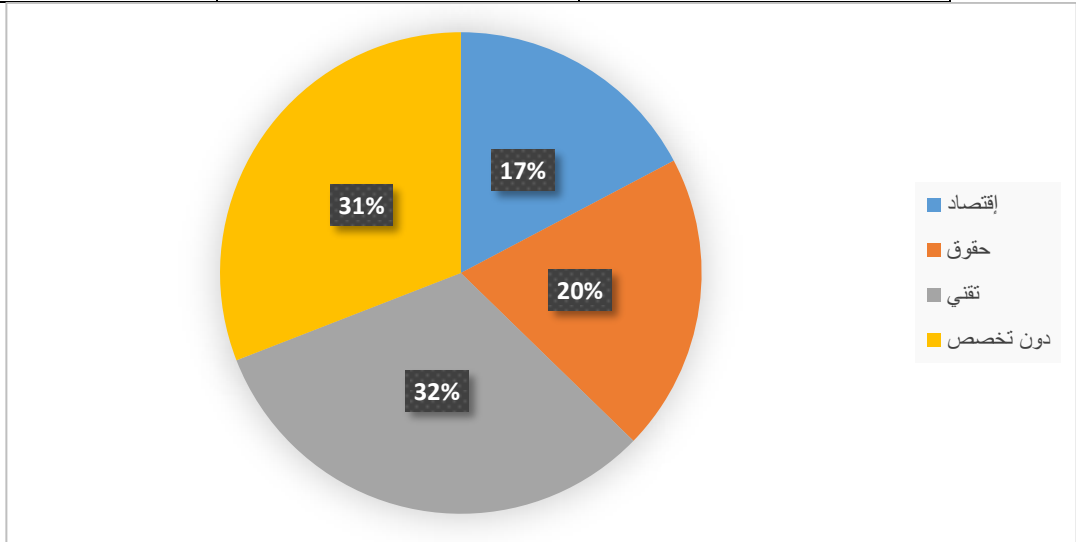


الشكل (4) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (3) و الشكل رقم (4) المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث نجد أن أغلب الموظفين ذو مستوى جامعي ويمثلون نسبة معتبر تقدر بـ 44.54% و يأتي بعدهم ذو المستوى الثانوي بنسبة 30.90% ، اما الموظفون الأقل من المستوى من الثانوي فيقدرون بنسبة 21.81% و هم فئة الأكبر سنا كونهم توظفوا في السنوات الأولى من افتتاح الجامعة . الفئة الأقل نسبة هي فئة ما بعد التدرج بنسبة 2.72% تتمثل في عميد الكلية و نائبيه و رؤساء الأقسام.

الجدول رقم(4): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير التخصص الدراسي:

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
اقتصاد	19	17.27%
حقوق	22	20%
تقني	35	31.81%
دون تخصص	34	30.90%
المجموع	110	100%



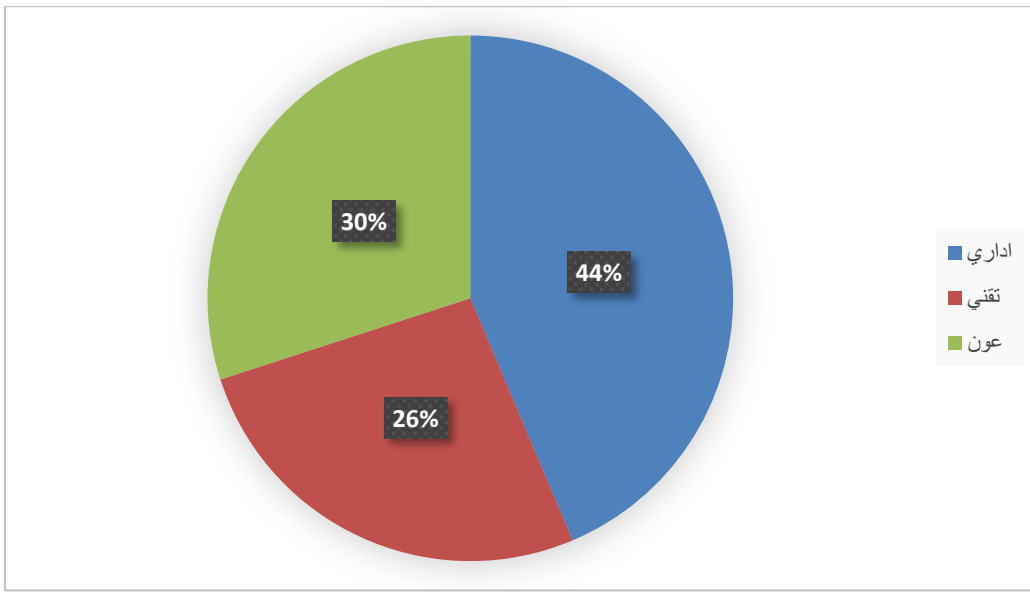
الشكل (5) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير التخصص الدراسي.

يبين الجدول رقم (4) والشكل رقم (5) التخصص الدراسي لأفراد العينة حيث نجد أن أغلب الموظفين و بنسبة 31.81% لهم تخصص تقني و هذا راجع لطبيعة التخصص للكلية التي تضم مجموعة من التقنيين في الهندسة الميكانيكية ، الهندسة المدنية و الهندسة البناء بالإضافة الى الموظفين في مصلحة الإعلام الآلي، المخابر و غيرها.

أما الفئة التي تليها فليس لديها أي تخصص جامعي و ذلك بنسبة 30.90% و أكثرتهم الموظفين الأكثر من 50 سنة بالإضافة إلى الذين يعملون في الموارد العامة المكلفين بالطباعة مثلا و كذا جميع التصليحات بصفة عامة. بعدها الفئة التي تخصصت في الحقوق بنسبة 20% و هي الفئة التي تعمل في الإدارة من الإداريين و الإداريين الرؤساء و غيرهم. أما الفئة المختصة في الإقتصاد فهي بنسبة 17.27% و هي المكلفة بالمالية و المحاسبة و الجانب الاقتصادي للكلية من مشتريات ، الرواتب و غيرها.

الجدول رقم(5): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الرتبة في الوظيفة

الرتبة في الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
اداري	48	43.63%
تقني	29	26.36%
عون	33	30%
المجموع	110	100%

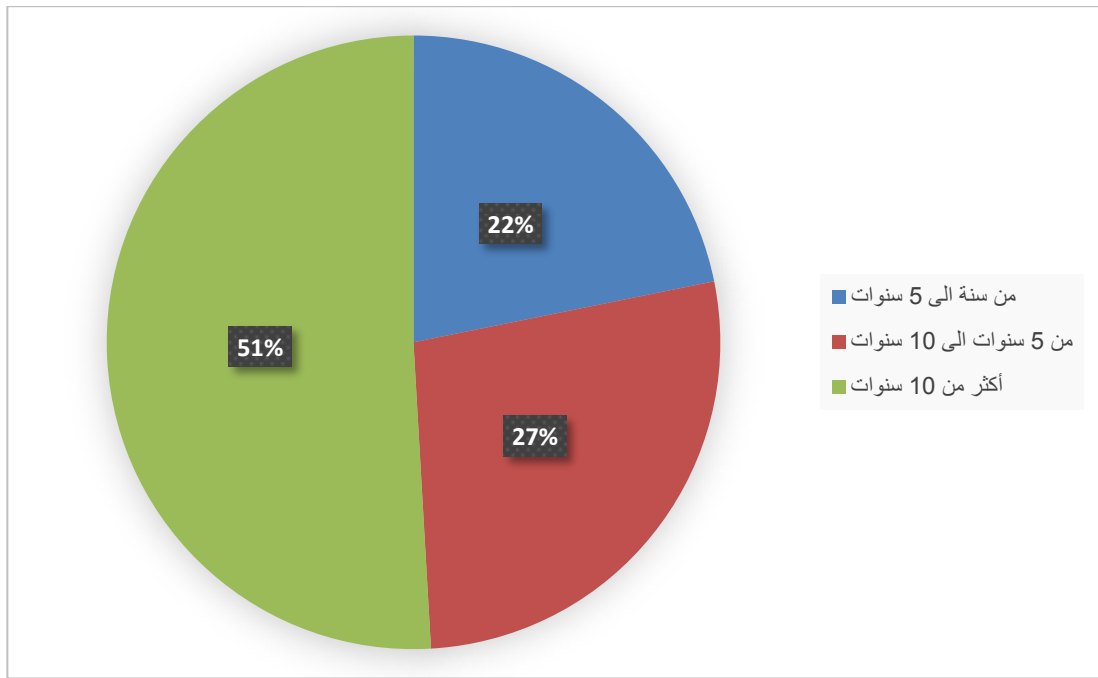


الشكل (6) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الرتبة في الوظيفة

من خلال الجدول رقم(5)و الشكل رقم (6) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة اتضح لنا أن النسبة الطاغية في الكلية تتمثل في الإداريين بنسبة 43.63% و هذا أمر طبيعي لما وجدت له هذه المؤسسة و هي نسبة لا يستهان بها من أجل الكفاءة و القدرة في تسيير الكلية و إيصال المعلومات بطريقة فعالة و سريعة بما يخدم مصالحها و بالتالي فعالية الاتصال الداخلي للكلية ، تليها نسبة الأعوان بنسبة 30%، أما نسبة التقنيين فهي 26.36% و هي نسبة قليلة نوعا ما لما تحتاجه الكلية علما أنها تكون التقنيين فلها الحاجة الى التقنيين خاصة في المخابر(مخبر الهندسة المدنية و مخبر الهندسة الميكانيكية و مخبر مواد البناء).

الجدول رقم (6): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الأقدمية (سنوات الخبرة)

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
من سنة الى 05 سنة	24	21.81%
من 05 سنة الى 10 سنة	30	27.27%
أكثر من 10 سنة	56	50.90%
المجموع	110	100%



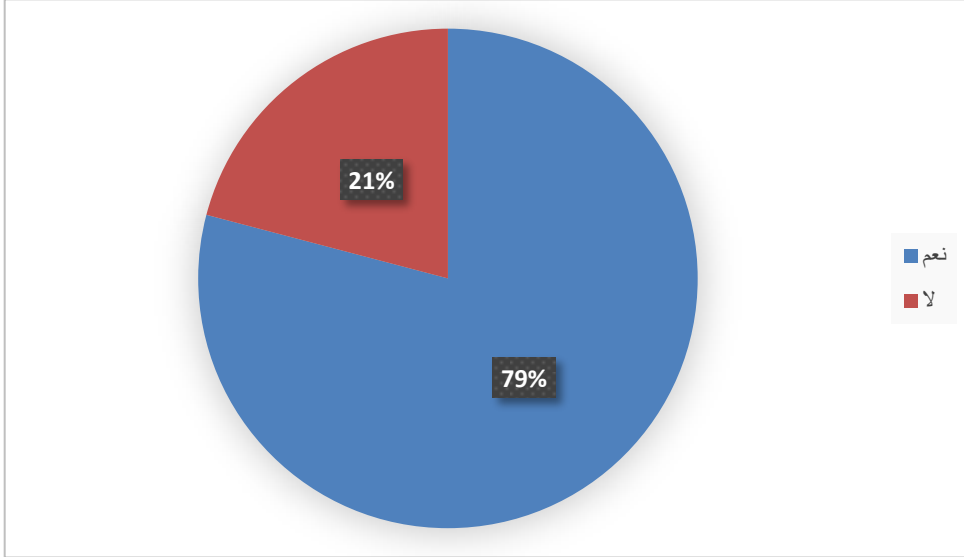
الشكل (7) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (7) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية، اتضح لنا أن أعلى نسبة من الأقدمية في العمل كانت أكثر من 10 سنوات و هذا راجع - كما سلف الذكر- الى فتح مناصب كثيرة عند افتتاح قطب تامدة سنة 2008 و ذلك بنسبة 50.90%. أما النسبة التي تليها في الترتيب هي الموظفين ما بين 5 الى 10 سنوات و ذلك بنسبة 27.27%. و أخيرا نسبة الموظفين الأقل من 5 سنوات بنسبة 21.81% و هذا راجع لاكتفاء الكلية بالموظفين في السنوات الأخيرة بسبب تراجع عدد المناصب المقترحة.

المحور الثاني: الاتصال الداخلي.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير إمكانية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	87	79.09%
لا	23	20.90%
المجموع	110	100%

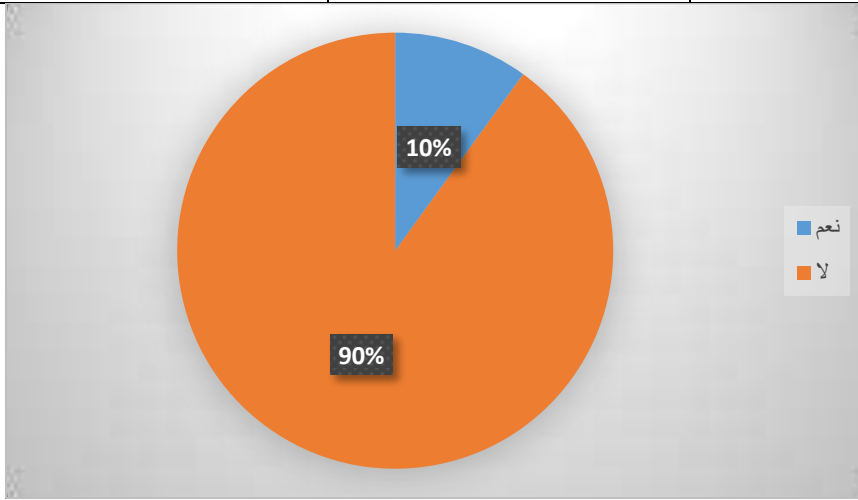


الشكل (8) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير إمكانية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب .

يبين الجدول رقم (7) والشكل رقم (8) بأن أغلب الموظفين يمكنهم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب نظرا لوجود نظام اتصالي يعمل على توزيع المعلومة بشكل جيد و سريع و كذا تواجد أغلب الموظفين بالقرب من مصادر المعلومات، كما يدل أيضا بأن المسؤولين يسعون جاهدين في إعطاء المعلومة في وقتها المطلوب و عدم حجبها عن من هم في السلم الهرمي و كذا سعيها منهم على إتمام العمل في وقته من جهة و محاولة اطلاع الموظفين على كل المستجدات التي تساهم في عملهم من جهة أخرى. أما الفئة التي أجابت ب "لا" فهي ترجع الأسباب الى أنها لا تجيد العمل بوسائل الاتصال الحديثة وهي اغلبها الفئة الأكبر من 50 سنة.

الجدول رقم(8): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير صعوبات وعراقيل الاتصال الداخلي للكلية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	%10
لا	99	%90
المجموع	110	%100



الشكل (9) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير صعوبات وعراقيل الاتصال الداخلي للكلية.

يبين الجدول رقم (8) والشكل رقم (9) أن معظم الموظفين لم يجدوا صعوبة و عراقيل في الاتصال داخل الكلية حيث قدرت نسبتهم ب90% أي أنهم لا يجدون أي صعوبة في عملية الاتصال داخل المؤسسة في مختلف الاتجاهات و هذا يعكس مدى اسهام الإدارة في تذليل الصعوبات في مسألة العملية الاتصالية في كل الاتجاهات بتوفير المعلومة سواء النازلة ، الصاعدة أو الأفقية ، أما الذين جاوبوا بنعم و لديهم عوائق أثناء الاتصال قدرت نسبتهم ب 10% و تتمثل هذه العراقيل فيما يلي :

- بما أن الكلية لديها عدة أقطاب(تامدة - واد عيسى و حسناوة 2) يصعب وصول المعلومة في الوقت المناسب.

- و لنفس الأسباب البريد الكتابي(الورقي) يستغرق وقتا للوصول الى المستقبل .

- و سبب اخر هو عدم امتلاك الأنترنت لدى بعض الموظفين خاصة فئة الأكثر من 50 سنة .

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الأقدمية و وجود الصعوبات الإتصالية أثناء القيام بعملهم.

		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 21.81	24	%12.5	03	%87.5	21	أقل من سنة الى 5 سنوات
% 27.27	30	%93.33	28	% 6.66	02	من 5 سنوات الى 10 سنوات
% 50.90	56	%100	56	%00	00	أكثر من 10 سنوات
% 100	110	%74.7	87	%25.3	23	

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن أغلب الموظفين الذين لديهم صعوبات اتصالية أثناء القيام بعملهم هم فئة الأقل من 5 سنوات ، و هذا راجع لاندماجهم الحديث في العمل و صعوبة التدخل و إبداء الرأي كونهم جدد و لم يتحصلوا على الخبرة الكافية التي تسمح لهم بالإقتراح، فهم في طور الملاحظة و اكتساب الخبرة.

أما الفئة التي تليها فهي فئة من 5 الى 10 سنوات خبرة فهم يجدون القليل من الصعوبات الاتصالية خاصة عند الاتصال مع الأكثر أقدمية منها بعض السخرية عند التعلم و فارق الخبرة معهم.

الفئة أكثر من 50 سنة ليس لديها أي صعوبات إتصالية كونها اندمجت في الاطار العملي و اكتسبت خبرة التغلب على الصعوبات الاتصالية الموجودة في كلية البناء .

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلاقة الموجودة بين السن و الصعوبات و العراقيل للاتصال الداخلي للكلية.

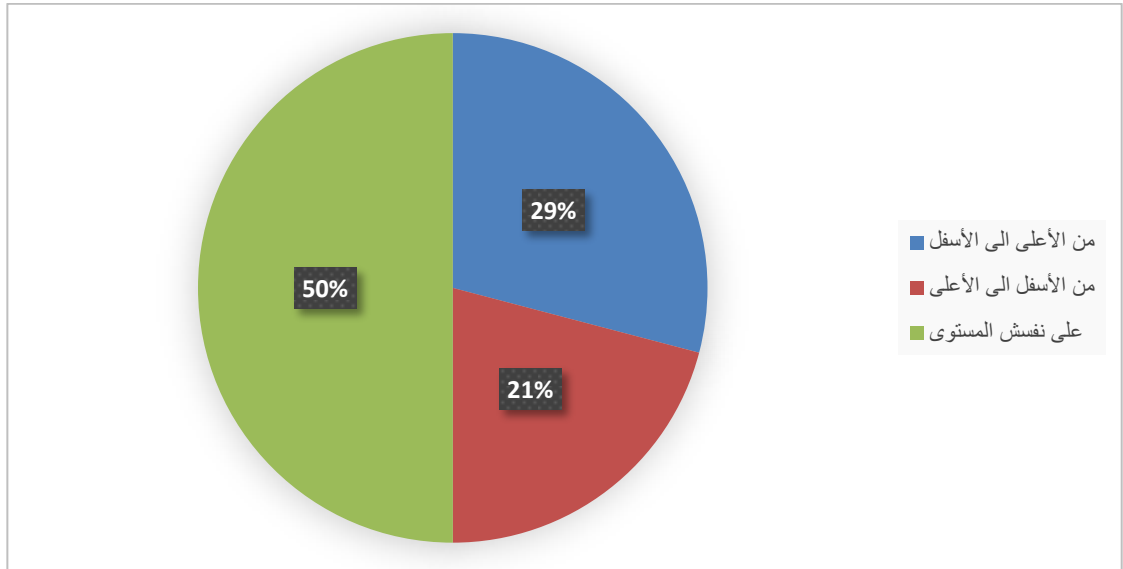
		لا		نعم		وجود عراقيل السن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%6.36	07	%00	00	%100	07	من 20 ال 29 سنة
%9.09	10	%100	10	% 00	00	من 30 الى 39 سنة
%43.63	48	%95.83	46	%4.16	02	من 40 الى 49 سنة
%40.90	45	%95.55	43	%4.44	02	أكثر من 50 سنة
%100	110	%90	99	%10	11	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلب الموظفين الذين لديهم صعوبات اتصالية أثناء القيام بعملهم هم فئة من 20 الى 29 سنة ، و هذا راجع الى أنهم حديثي التوظيف في الكلية و لم يكتسبوا الخبرة بعد في العملية الاتصال داخل كلية البناء بجامعة مولود معمري تيزي وزو . أما الفئتين اللتين تليين هما الفئة من 40 الى 49 سنة و الفئة الأكثر من 50 سنة، تتمثل هذه الصعوبات في الاتصال بالفئة الأولى التي لم تكتسب الخبرة كما سبق الذكر في العملية الاتصالية.

ما نلاحظه هنا أن الفئة من 30 سنة الى 39 سنة ليس لديها أي صعوبات إتصال مع كل الفئات كونها تتوسط الفئات المذكورة.

الجدول رقم(11): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير نمط الاتصال المعتمد داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من الأعلى الى الأدنى	32	29.09%
من الأدنى الى الأعلى	23	20.90%
في نفس المستوى	55	50%
المجموع	110	100%

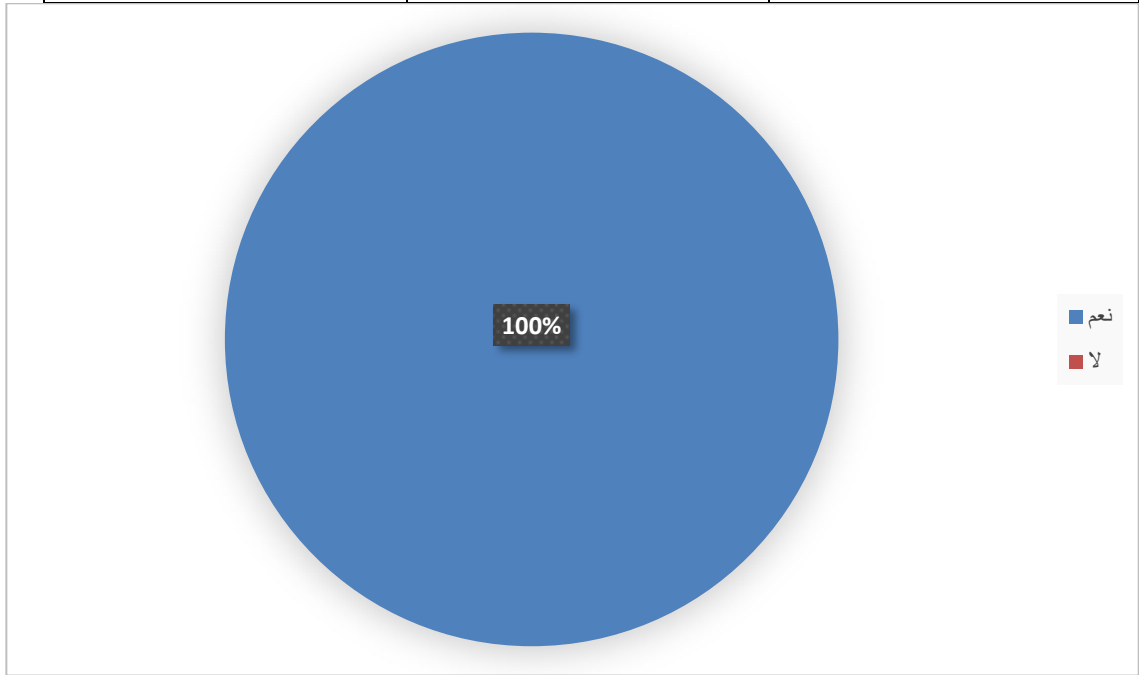


الشكل (10) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير نمط الاتصال المعتمد داخل المؤسسة.

يبين الجدول رقم (11) والشكل رقم (10) نمط الاتصال المعتمد داخل المؤسسة حيث يمثل السؤال ممن تتلقى المعلومات و القرارات الخاصة بمهامك؟ نجد أن نسبة 29.09% يتلقون المعلومات و القرارات من مستوى أعلى رتبة و هذا أمر طبيعي يتم في كل المؤسسات و ذلك لسيرورة العمل و أداء المهام الموكلة لهم. أما نسبة 20.90% فهي فتمثل تنقل المعلومات من الأدنى الى الأعلى و هذا ما يوضح فتح المجال للاقتراحات و المناقشات لكل الموظفين. أما نسبة 50% في تنقل المعلومات بين نفس المستوى أي المصالح وهذا ما يفسر وجود تفاهم كبير بين الموظفين و عدم احتكار للمعلومات.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير إمكانية الاتصال مع الرئيس مباشرة.

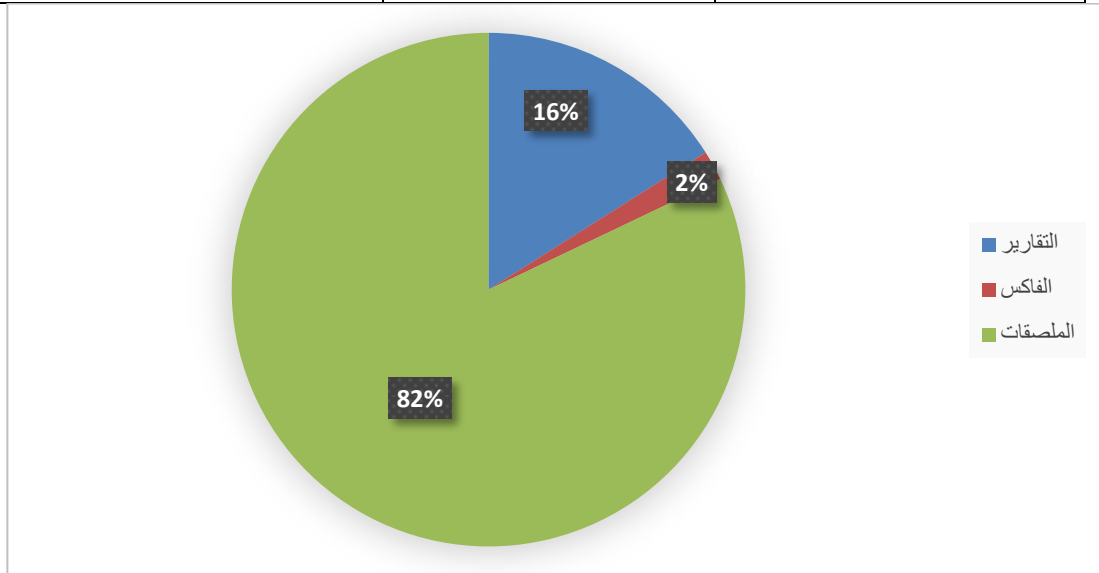
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	110	100%
لا	00	00%
المجموع	110	100%



الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير إمكانية الاتصال مع الرئيس مباشرة بين الجدول رقم (12) و الشكل رقم (11) إمكانية الاتصال مع الرئيس مباشرة و بالتالي إمكانية الإقتراح و ذلك بنسبة 100% و هذا راجع لفتح المجال لكل الموظفين للمساهمة في تحسين نوعية الخدمات في الكلية.

الجدول رقم(13): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الوسائل المعتمدة من طرف الكلية.
أ/وسائل كتابية:

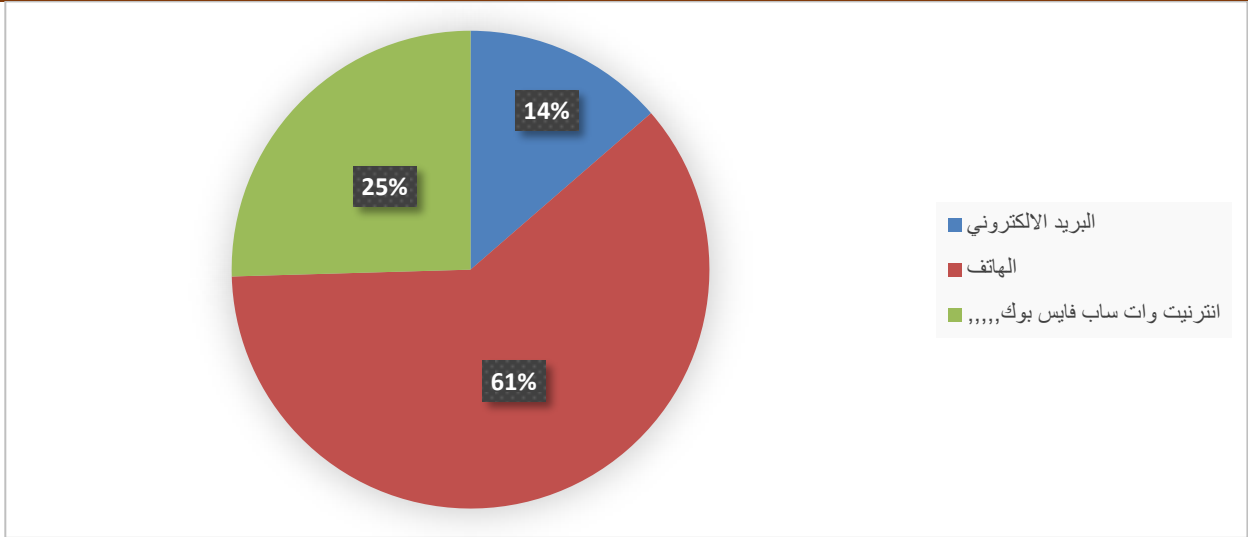
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تقارير	17	%15.45
فاكس	2	%01.81
ملصقات	87	%79.09
اخرى	4	%03.63
المجموع	110	%100



الشكل رقم(12) يوضح الوسائل الكتابية المعتمدة من طرف الكلية

ب/وسائل سمعية بصرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
بريد الكتروني	15	%13.63
هاتف	67	%60.90
انترنيت(وات ساب-فايس بوك-مسنجر-تلغرام....)	28	%25.45
المجموع	110	%100



الشكل رقم (13) يوضح الوسائل السمعية البصرية المعتمدة من طرف الكلية

يبين الجدول رقم (13) و الشكل رقم(12) و الشكل رقم (13) أن الوسائل المعتمدة من طرف الكلية تمثلت في الوسائل الكتابية و الوسائل السمعية البصرية على حد سواء . فبالنسبة للوسائل الكتابية تبين لنا أن معظم المبحوثين أجابوا بأنهم يعتمدون على الوسائل الكتابية خاصة التقارير و الملصقات كوسيلة اتصال داخلية فمن شأنها أن تزودهم بالمعلومات أما فيما يخص الاتصال بالفاكس فهو بنسبة 01.81% و هذا دليل على غياب ثقافة الاتصال و تبادل المعلومات بين الموظفين عن طريق الفاكس . من هنا نستنتج أن الوسائل الكتابية لا تقل أهمية كون المعلومات المتداولة كتابيا تكون ذات طبيعة رسمية وذات مصداقية أكثر .

• بالنسبة للوسائل السمعية البصرية فقد أكد معظم الباحثين على الهاتف الذي حاز على أكبر نسبة ب60.90% كوسيلة جد مهمة من شأنه تشجيع و تحفيز الاتصال بطريقة مرغوب فيها لدى المؤسسة و كونها متاحة للجميع دون استثناء. في حين نجد نسبة الأفراد الذين يعتمدون على البريد الإلكتروني 13.63% و هي نسبة قليلة نظرا للمشاكل التي تعاني منها الأنترنت و هذا حسب وجهة نظر بعض المبحوثين. أخيرا فيما يخص انترنت(وات ساب-فايس بوك-مسنجر-تلغرام....) فهي بنسبة 25.45% و هذا نظرا لوجود مزايا تميزها عن غيرها و هي أنها تمنح السرعة في نقل المعلومات أي أنها تختصر الوقت بالإضافة الى أنها سهلة و غير مكلفة.

الجدول رقم(14): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب العلاقة بين المستوى الدراسي و استعمال الوسائل السمعية البصرية.

المجموع	وات ساب-مسنجر تلغرام-فايس بوك...	الهاتف النقال	الرسائل الالكترونية	الوسائل السمعية البصرية المستوى الدراسي
24	06	18	00	أقل من الثانوي
34	07	22	05	ثانوي
49	15	25	09	جامعي
02	00	01	01	بعد التدرج
110	28	67	15	المجموع

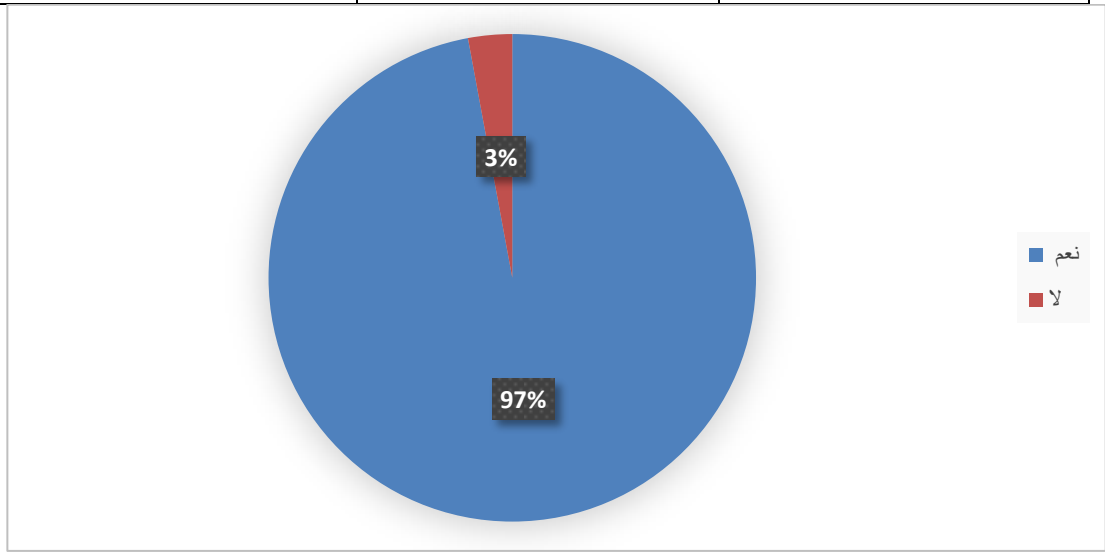
يبين الجدول رقم (14) العلاقة الموجودة بين المستوى الدراسي و استعمال الوسائل السمعية

البصرية فنلاحظ أن الفئة الجامعية تستعمل كل الوسائل المتاحة بجميع أنواعها و بنسب متفاوتة، و كذا فئة الثانوي أما فئة الأقل من الثانوي فهي لا تستعمل الرسائل الالكترونية في تواصلها و انما تركز في استعمالها على الهاتف النقال و المسنجر فقط.

أما فئة ما بعد التدرج و التي تتمثل في عميد الكلية و رؤساء الأقسام فهم يستعملون الرسائل الالكترونية و الهاتف النقال فقط و لا يعطون أي اهتمام لوسائل الاتصال السمعية البصرية .

الجدول رقم (15): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير يوضح الاكتفاء بالوسائل الموجودة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	107	97.27%
لا	3	2.92%
المجموع	110	100%



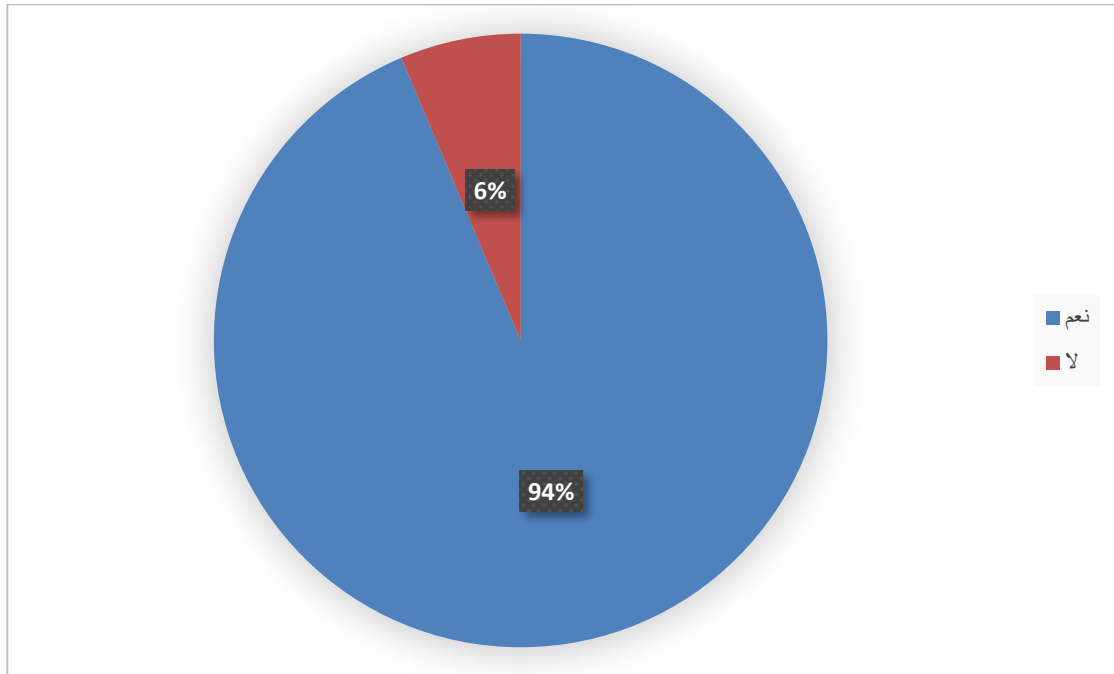
الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير يوضح الاكتفاء بالوسائل الموجودة نلاحظ من خلال الشكل (14) و الجدول رقم (15) أن معظم المبحوثين أجابوا بأن الوسائل المستخدمة للاتصال الداخلي في المؤسسة كافية و ذلك بنسبة 97.27% حيث أن هذه الوسائل سمحت لهم بتسهيل الاتصال بين مختلف الأقسام في الكلية و تضمن تجميع المعلومات. كما أضاف المبحوثين أن الأنترنت والتي تعد الألية الأكثر شيوعا في هذا الوقت الذي يتسم بوقت التكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية في الكلية.

أما الأقلية و هي بنسبة 2.92% فتري أن الوسائل المستخدمة في الاتصال داخل الكلية ليست كافية بحيث ذكروا بعض المشاكل منها نقص بعض الوسائل الأكثر حداثة مثل اللوحات الالكترونية للإعلان داخل المؤسسة.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي .

الجدول رقم(16): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير مدى الاستفادة من المكتسبات و الخبرات لتحقيق الابداع في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	103	%93.63
لا	7	%6.36
المجموع	110	%100

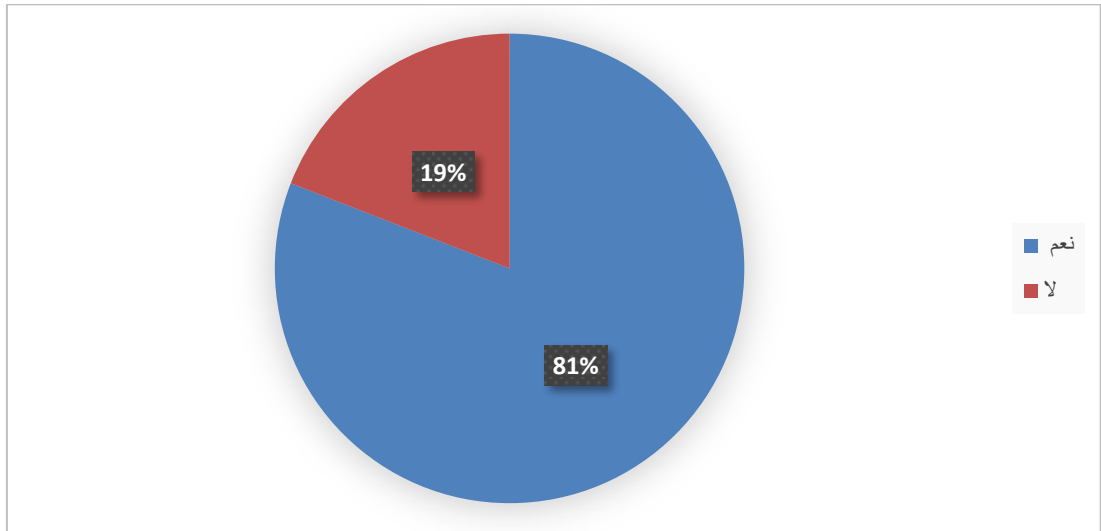


الشكل رقم(15) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير مدى الاستفادة من المكتسبات و الخبرات لتحقيق الابداع في العمل

يبين الجدول رقم (16) والشكل رقم (15) أن أغلبية المبحوثين و بنسبة %93.63 قد أجابوا بأنهم يستفيدون من المكتسبات والخبرات لتحقيق الابداع في العمل وهذا راجع الى تعزيز الابداع الإداري لدى الأفراد العاملين و هذا مؤشر يدفع الفرد لتوظيف خبرته و الابداع في العمل. أما الأقلية وبنسبة %6.36 فهم يرون أن أغلب المكتسبات والخبرات التي اكتسبوها لم يستفيدوا منها في عملهم فهم يرون أن النظري لا يطبق دائما في الواقع.

الجدول رقم(17): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير مساهمة القرارات النازلة في الأداء الوظيفي الجيد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	89	%80.90
لا	21	%19.09
المجموع	110	%100

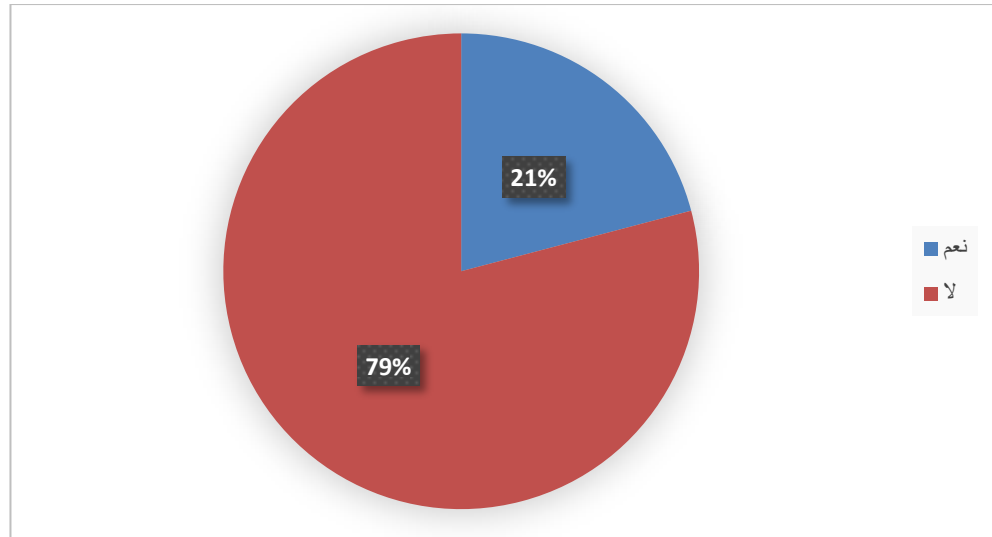


الشكل رقم (16) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير مساهمة القرارات النازلة في الأداء الوظيفي الجيد.

يبين الجدول رقم(17) والشكل رقم (16) أن القرارات النازلة من الهيئة العليا تساعد في الأداء الجيد لأن الإدارة تتصل بهم في فترات منتظمة وتقدم لهم النصائح والارشادات والنصائح لصالح العمل أما نسبة 19.09% من المبحوثين فهم يرون أن القرارات النازلة من الهيئة العليا هي مجرد أوامر و مطالب مطالبين بتنفيذها و لا تزيد شيئاً في الأداء الوظيفي .

الجدول رقم(18): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير وجود صعوبات اتصالية أثناء القيام بالعمل و التي تخفض من الأداء الوظيفي .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	20.90%
لا	87	79.09%
المجموع	110	100%

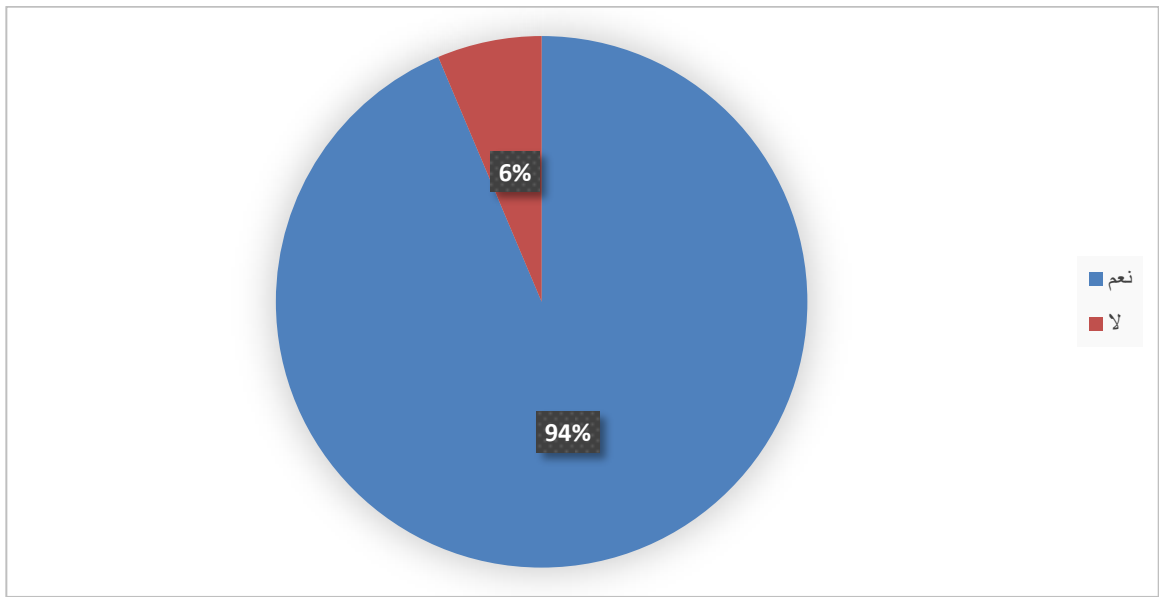


الشكل رقم(17) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير وجود صعوبات اتصالية أثناء القيام بالعمل و التي تخفض من الأداء الوظيفي .

يبين الجدول رقم (18) و الشكل رقم (19) ان معظم المبحوثين و الذين تقدر نسبتهم ب 79.09% نفوا وجود صعوبات اتصالية أثناء القيام بالعمل و هذا راجع الى إمكانية الحصول على المعلومة بطرق شتى و أن غياب الوسيلة لا تعني بالضرورة الغاء القيام بالمهام . أما نسبة 20.90% و هي نسبة لا يستهان بها يرون أنه هناك صعوبات اتصالية أثناء القيام بعملهم و التي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي منها ما يتعلق بالمستويات و التقسيمات.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير مساهمة الدورات التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	103	%93.63
لا	7	%6.36
المجموع	110	%100



الشكل رقم (18) يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير مساهمة الدورات التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي.

يبين الجدول رقم (19) والشكل رقم (18) أن نسبة 93.63% من المبحوثين يرون أن الدورات التكوينية للموظفين مساهمة بشكل كبير وواضح في تحسين الأداء الوظيفي لأن الدورات التكوينية تساعد في تحسين مهاراتهم في الاتصال و في استخدام الوسائل المتطورة و انها ذات مردود جيد في تطوير الذات، و هذا ما يحقق الأهداف المؤطرة من طرف الكلية، لأن هذه الدورات تساهم في زيادة الخبرة و معرفة أفكار جديدة بالإضافة الى تحسين الأداء و الاتصال و أنها تمنح للعمال كيفية الحوار في المجالات و تنمية أسلوب المناقشة عن طريق تبادل الآراء بالنسبة لعدد المجيبين ب "لا"

فقد كانت نسبتهم قليلة بنسبة 6.36% لأن هناك فرق بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي فالنظري مجرد حبر على ورق و لا يمكن تطبيقه في الواقع.

الجدول رقم(20): يوضح العلاقة بين متغير المستوى الدراسي واستغلال الدورات التكوينية في المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي و الابداع فيه.

		لا		نعم		المستوى التعليمي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%21.81	24	%25	06	%75	18	أقل من المستوى الثانوي
%30.90	34	%2.94	01	%97.05	33	مستوى ثانوي
%44.54	49	%00	00	%100	49	مستوى جامعي
%2.72	03	%00	00	%100	03	ما بعد التدرج
%100	110	6.36	07	93.63	103	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن فئة الأقل من المستوى الثانوي لا تستغل جيدا الدورات التكوينية في الابداع الوظيفي بدليل أن ثلثها يرى أن الدورات التكوينية لا تساهم في الابداع الوظيفي لأن هذه الفئة تطبق مباشرة المكتسبات و لا تحاول حتى التغيير و الابداع. عكس الفئة الجامعية و فئة ما بعد التدرج فهي تستغل الدورات التكوينية إستغلالا كاملا في زيادة الابداع الوظيفي بالإضافة الى ما تعرفه من قبل من أجل التجديد و التغيير الذي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للكلية .

3- النتائج العامة:

- 1- تواصل المبحوثين مع الإدارة متمحور حول العمل و مستجداته بالدرجة الأولى.
- 2-الاتصال الداخلي في الكلية يساهم في تسهيل مهام الموظفين من خلال تبادل الخبرات و المعلومات.
- 3-الكلية تفتح المجال أمام الموظفين للعمل بكل حرية كما تسمح لهم بإبداء آرائهم و أخذها بعين الاعتبار و هذا ما أدى الى تحسين العمل و جعلهم أكثر أريحية و رضا في العمل و بالتالي تحفيزهم على الالتزام بالعمل و العمل بجدية.
- 4-علاقة الموظفين مع الرؤساء هي علاقة جيدة يسودها الاحترام و التقدير.
- 5-أكثر وسائل الإتصال استخداما في المؤسسة هو الاتصال الشفوي المباشر ، كما نجد أن الاتصال بنوعيه الرسمي و الغير الرسمي يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين ، حيث يتيح الفرصة لابداء آرائهم و رفع انشغالاتهم و بالتالي مناقشة الأخطاء مما يخلق نوع من الثقة بين الموظفين و الرؤساء.
- 6- للاتصال علاقة وطيدة بالعملية الإدارية من حيث التخطيط و اصدار القرارات و أيضا على مستوى الرقابة.
- 7- تأثر الاتصال الداخلي في كلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري وجود أقسام الكلية في أماكن متعددة و هذا ما يؤخر أحيانا وصول المعلومات الى كل الموظفين خاصة الذين لا يجيدون استعمال وسائل التواصل الحديثة.
- 8-بالنسبة للعلاقات بين الموظفين فالاتصال ساعد الأفراد على تبادل المعلومات و المشاركة في القرارات و التعبير عما يجول بخاطرهم، و بالتالي نستنتج فعالية الاتصال الداخلي في الكلية في الاتجاهين الصاعد و النازل و حتى الأفقي.

- 9- سوء التفاهم الذي يحدث بين الموظفين أحيانا يعود الى المستوى التعليمي لهم و الفارق الثقافي بينهم ، ما يؤثر سلبا على سير المعلومات بشكل دقيق و تام، لكن كل هذه المعوقات عادة ما تحل بشكل ودي بينهم حسب الأفراد المبحوثين.
- 10- العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي هي علاقة تأثير وتأثر أي كل ما كان الاتصال فعالا يؤدي دورا حيويا ومؤثر في أداء العاملين كلما كان الأداء حسنا ومستوى الإنتاجية مرتفع.
- 11- في الأخير يؤكد أفراد العينة المدروسة أن الاتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي لديهم .

4- إقتراحات الدراسة :

- 1- أول اقتراح نود أن نطرحه هو جمع كل أقسام الكلية في قطب واحد.
- 2- تشجيع العاملين على العمل الجماعي أكثر و خلق روح الفريق المتكامل و بالتالي توزيع المعلومات بشكل أوسع و أسرع.
- 3- تقوية ثقافة الاتصال الرسمي وتفعيله في مواجهة عيوب الاتصال الغير الرسمي.
- 4- تدعيم الثقافة الاتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الاتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الإتصال لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في الإتصال .
- 5- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الإتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات .
- 6- الإهتمام بالإتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع الكلية وقد يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات.
- 7- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي: (مهارات التحدث، مهارات الكتابة، مهارات القراءة، مهارات الانصات، مهارات التفكير).

خاتمة

يؤدي الاتصال الداخلي دورا جديا مهم داخل المؤسسات الخدمائية من خلال نشر ثقافة الترابط و التماسك بين الموظفين، مما يؤدي الى تحسين أدائهم الوظيفي من أجل المصلحة العامة و من أجل تحقيق نجاح المؤسسة، فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة الخدمائية مهما كان نوعه ضمانا لتقديم الأداء الجيد من طرف موظفيها. مما يساهم في اشراكهم وتحسيسهم بالانتماء لها هذا ما يمنحهم الاستقرار والوصول الى الأهداف المسطرة.

بعد الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا أن الاتصال هو أحد العناصر الهامة التي يمكن لها أن تساعد في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة و العمل على توثيق الروابط الإنسانية، لما يتم نقله من معلومات و أحاسيس و اتجاهات فهو ضروري في عملية تغيير الاتجاه و لكنه غير كاف بمفرده. كما اتضح أنه كل مؤسسة مهما كان نوعها فإنها تركز بالدرجة الأولى على المورد البشري لذلك فإنه يعتبر السبيل الأنجح نحو تحقيق الميزة التنافسية الأساسية للمؤسسة. والاتصال الداخلي بطبيعة الحال يحتاج الى مجموعة من الوسائل التي يجب أن تتوفر والتي يعتمد عليها في نقل و تبادل المعلومات بين الموظفين سواء كانت وسائل شفوية، كتابية أو الكترونية.

لقد أصبح الاتصال في الوقت الراهن رئة المؤسسة التي لا يمكن أن تتجح بدونها هذا ما يجعل أي المؤسسة تبني خطة مركزية لتنظيم العملية الاتصالية التي تضمن لها التنفس في ظل اكتظاظ وزخم تنظيمي هائل ، وفي السياق نفسه يقول ("Libaert Thierry) لا يوجد اتصال المؤسسة بدون خطة الاتصال فمادام الاتصال موجود وتم الالتفاف به فهناك وظيفة كاملة، ويرى الباحثون أن مجال تنظيم ودورة الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة وموقعه في الاتصال التنظيمي ذلك مرتبط بجملته من العوامل، نذكر منها ما يلي:

- درجة اهتمام المؤسسة بالاتصال.

- درجة اقتناع المؤسسة بأهمية آراء الموظفين.

- مستوى إدراكها لأهمية توفر المعلومات لجميع أطرافها الداخلية

وقد جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للوقوف على ظاهرة الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بكلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري تيزي وزو وقد تم التوصل إلى نتائج لها عديد الدلالات بشأن دور الاتصال في تحسين أداء الموظفين أهمها :

- تعد العملية الاتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة ذات أهمية من حيث الفعالية، وذلك لإهتمام الكلية بتطوير العملية الاتصالية.
 - يقوم الاتصال الداخلي في كلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري تيزي وزو على الاتصال الرسمي، وذلك بمختلف اتجاهاته الاتصال النازل حيث يتضمن تعليمات وأوامر وقرارات، والأفقي الذي يسهل طريقة العمل، وكذلك
 - نجد الاتصال الصاعد الذي يكون على شكل مقترحات وبعض الشكاوى وهذا الاتصال يبدو جيدا في الكلية مما يزيد من الأداء الوظيفي كما يعمل على تحفيز العمال على العمل أكثر والمشاركة في القرارات، أما الاتصال غير الرسمي فهو موجود بحكم العلاقات التي تربط بين الموظفين.
 - تعتمد الكلية محل الدراسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة إلى الموظفين.
- تواجه كلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري تيزي وزو بعض من الصعوبات والعراقيل متعلقة بالاتصال الإداري وذلك لتشتت أقسامها وبعدها عن الإدارة الرئيسية.

قائمة المراجع:

1- الكتب:

- 1- الخطيب أحمد : الادارة الحديثة و استراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر ، الأردن، 2009.
- 2- الدعيانج ابراهيم عبد العزيز: الاتصال و الوسائط و التقنيات التعليمية، دار صفاء للنشر، الأردن، 2011.
- 3- شيخا إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، أو المعرفة، ط.2 ، القاهرة، 1993.
- 4- المحاسنة إبراهيم محمد : إدارة الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار النشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2013.
- 5- السكرانة بلال خلف : أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2009.
- 6- مكايي حسين عماد: الاتصال و نظريات المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2002.
- 7- نصر الله احنا: ادارة الموارد البشرية، زهران للنشر ، الأردن، 2001.
- 8- الهيتي خالد عبد الرحيم : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط.2، وائل للنشر، عمان، 2006.
- 9- كاظم حمود خيضر ، كاسب الخرشة ياسين: إدارة الموارد البشرية، ط. 2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000.
- 10- عليان ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر ، عمان، 2000.
- 11- عليان ربحي مصطفى : أسس الادارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر ، عمان، 2007.
- 12- عليان ربحي مصطفى و آخرون : وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم ،دار الصفاء النشر و التوزيع، ط2،(د.ن.)، (د.م.)، (د.ت.)
- 13- بالخيري رضوان ، جابري سارة : مدخل الاتصال و العلاقات العامة، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2013.
- 14- الدوري زكريا : مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 15- الصديق سلوي عثمان: الاتصال و الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 16- محمد عباس سهيلة: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ،ط.2، دار وائل للنشر، عمان ، 2006.
- 17- فرح شعبان: الاتصالات الادارية ، دار أسامة للنشر ، الأردن ، 2009.
- 18- جودة عبد الباربي محفوظ: الأساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2011.
- 19- دليو فضيل: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر ، القاهرة، 2003.
- 20- ديليو فضيل: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري ،ديوان المطبوعات الجامعة ، الجزائر، 1998 .
- 21- المعايطه محفوظ أحمد ، الحموري صلاح سليم: ادارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2013.

- 22- أبو سمرة محمد: الاتصال الإداري و الاعلامي ، دار اسامة للنشر و التوزيع، (د.م)، 2011.
- 23- الكرخي محمد: ادارة الموارد البشرية ، مدخل نظري و تطبيقي ، دار المناهج للنشر، عمان ، 2013 .
- 24- سلطان محمد صاحب: مبادئ الاتصال، الأسس و المفاهيم، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الاردن، 2014.
- 25- أبو النصر مدحت: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة ، 2012.
- 26- طرايبيشي مرفت : نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2006.
- 27- حجازي مصطفى: الاتصال و العلاقات الانسانية الادارية ، ط.2، دار الطليعة للنشر و التوزيع، بيروت، 1992
- 28- طلعت محمود منال: مدخل علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة، 2002 .
- 29- حسن زليف مهدي: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع للنشر، عمان ، 2010.
- 30- دادي عبدون ناصر ، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر.
- 31- قاسمي ناصر :الاتصال في المؤسسة ، دراسة و نظرية و تطبيقية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011.
- 32- طلعت محمود منال: مدخل الى علم الاتصال ،المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002.
- 33- د. مورسلي أحمد بن :مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال، ط.2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

الرسائل الجامعية:

1/الماجستير:

- 34- بن عزة إبراهيم الخليل: استخدام وسائل الاتصال الجديدة في المؤسسات السياحية و دوره في تنمية الثقافة السياحية، مذكرة الماجستير في علوم الاعلام الاتصال ، كلية العلوم الاجتماعية، مستغانم، 2015.
- 35- الضب زهرة ، العمري نجمة : تطبيق الطرق الحديثة لأداء العاملين في المؤسسات العمومية ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقلة، 2013.

2/الماستر:

- 36- موساوي حليلة : دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في ادارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة الماستر في العلوم السياسية، رسم السياسات العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، خميس مليانة، 2015.
- 37- بوغراب حدة: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة مسيلة، 2014 .
- 38- خنوف عيسى : دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الادارية، جامعة مسيلة، مذكرة الماستر، 2019.

قائمة الأشكال و الجداول:

أ/ الأشكال:

الشكل (1)	يوضح الهيكل التنظيمي لكلية هندسة البناء بجامعة مولود معمري .
الشكل (2)	يوضح الدائرة النسبية لتوزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الجنس
الشكل (3)	يوضح الدائرة النسبية لتوزيع نسب أفراد العينة حسب متغير السن
الشكل (4)	يوضح الدائرة النسبية لتوزيع نسب أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
الشكل (5)	يوضح الدائرة النسبية لتوزيع نسب أفراد العينة حسب تخصص الدراسة الجامعية.
الشكل (6)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الرتبة في الوظيفة.
الشكل (7)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الأقدمية
الشكل (8)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير إمكانية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب .
الشكل (9)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير صعوبات وعراقيل الاتصال الداخلي للكلية
الشكل (10)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير نمط الاتصال المعتمد داخل المؤسسة
الشكل (11)	إمكانية الاتصال مع الرئيس مباشرة
الشكل (12)	الوسائل المعتمدة من طرف الكلية.
الشكل (13)	الاكتفاء بالوسائل الموجودة.
الشكل (14)	مدى الاستفادة من المكتسبات و الخبرات لتحقيق الابداع في العمل.
الشكل (15)	مساهمة القرارات النازلة في الأداء الوظيفي الجيد.
الشكل (16)	وجود صعوبات اتصالية أثناء القيام بالعمل و التي تخفض من الأداء الوظيفي.
الشكل (17)	مساهمة الدورات التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي

ب/ الجداول :

الجدول (1)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الجنس
الجدول (2)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير السن.
الجدول (3)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
الجدول (4)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير التخصص الدراسي الجامعي
الجدول (5)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الرتبة في الوظيفة.
الجدول (6)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.
الجدول (7)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير إمكانية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب .
الجدول (8)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير صعوبات وعراقيل الاتصال الداخلي للكلية
الجدول (9)	يبين العلاقة الموجودة بين الأقدمية و الصعوبات و للاتصال الداخلي للكلية
الجدول (10)	يبين العلاقة الموجودة بين السن و الصعوبات و العراقيل للاتصال الداخلي للكلية
الجدول (11)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير نمط الاتصال المعتمد داخل المؤسسة.
الجدول (12)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير إمكانية الاتصال مع الرئيس مباشرة.
الجدول (13)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الوسائل المعتمدة من طرف الكلية.
الجدول (14)	العلاقة بين المستوى الدراسي و استعمال الوسائل السمعية البصرية
الجدول (15)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الاكتفاء بالوسائل الموجودة.
الجدول (16)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير مدى الاستفادة من المكتسبات و الخبرات لتحقيق الابداع في العمل.
الجدول (17)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير مساهمة القرارات النازلة في الأداء الوظيفي الجيد
الجدول (18)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير وجود صعوبات اتصالية أثناء القيام بالعمل و التي تخفض من الأداء الوظيفي
الجدول (19)	يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير مساهمة الدورات التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي
الجدول (20)	العلاقة المستوى الدراسي و المكتسبات و الخبرات لتحقيق الابداع في العمل

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

استمارة حول:

واقع الاتصال و دوره في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

دراسة ميدانية لكلية هندسة البناء بالجامعة.

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته...

نحن طالبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال تنظيمي في اطار انجاز بحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر علوم الاعلام و الاتصال تحت عنوان : " واقع الاتصال و دوره في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

دراسة ميدانية لكلية هندسة البناء بالجامعة" نرجوا من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق و موضوعية ، و نتعهد أن كامل البيانات المجمعّة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية و لا تستخدم الا لأغراض علمية بحثية.

ملاحظة : تكون الإجابة على هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة ، وشكرا على تعاونكم.

تحت اشراف الأستاذة تمساوت ف.

من اعداد الطالبة بوعاصم حياة

المحور الأول: بيانات شخصية.

1- الجنس :

- ذكر

- أنثى

2- السن :

- من 20 الى 29 سنة

- من 30 الى 39 سنة

- من 40 الى 49 سنة

- 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

- أقل من المستوى الثانوي.

- مستوى ثانوي.

- مستوى جامعي.

- ما بعد التدرج.

4- التخصص الدراسي:

5- الرتبة في الوظيفة:

.....

6- سنوات الخبرة:

..... سنة .

المحور الثاني: الاتصال الداخلي .

س7- هل يمكنك الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا في رأيك؟

.....
.....
س8- هل تجد صعوبة و عراقيل في الاتصال داخل الكلية؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم أذكر هذه العراقيل ؟

.....
.....
س9- ما هو نمط الاتصال المعتمد داخل مؤسستكم؟

من الأعلى الى الأدنى من الأدنى الى الأعلى في نفس المستوى

س10- هل تجد سهولة في الاتصال مع رئيسك مباشرة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا ما هي الأسباب؟

.....
.....
س11- ما هي وسائل الاتصال المعتمدة من طرف مؤسستكم؟

أ/ وسائل كتابية:

تقارير فاكس ملصقات اخرى

ب/ وسائل سمعية بصرية

هاتف بريد الكتروني انترنيت (الوات ساب- فايس بوك -مسنجر ..)

س12- هل هي كافية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا : ما هي الوسائل التي تقترحها ؟

.....
.....

المحور الثالث : الأداء الوظيفي

س13- هل تستفيد من رصيد ما تعلمته و ما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائك لعملك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا في رأيك؟

.....
.....

س14- هل تعتقد أن القرارات النازلة من الهيئة العليا نحو الموظفين تساعد في الأداء الوظيفي الجيد؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا ؟

.....
.....

س15- هل تعترضك صعوبات اتصالية أثناء القيام بعملك و التي تخفض من أدائك الوظيفي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ماهي هذه الصعوبات؟

.....
.....

س16- هل ترى أن الدورات التكوينية للعمال من شأنها الوصول الى تحسين الاتصال الداخلي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

.....

قائمة المحتويات

مقدمة

الإطار المنهجي .

03.....	إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
03.....	أسباب اختيار موضوع الدراسة
03.....	الأسباب الموضوعية.....
04.....	الأسباب الذاتية.....
04.....	أهمية الدراسة
04.....	أهداف الدراسة.....
05.....	منهج الدراسة و أدواته.....
06.....	مجتمع البحث و عينة الدراسة.....
06.....	تحديد المفاهيم و المصطلحات.....
10.....	الدراسات السابقة.....

الاطار النظري: الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

15.....	مفهوم المؤسسة، الاتصال الداخلي و الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
15.....	مفهوم المؤسسة.....
15	مفهوم الاتصال الداخلي و مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
17.....	أنواع ، أهمية و أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
17	أنواع الاتصال الداخلي.....
21.....	أهمية الاتصال الداخلي.....
22	أهداف الاتصال الداخلي.....
22.....	وسائل و عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة.....
22.....	وسائل العملية الاتصالية.....
24.....	عناصر العملية الاتصالية.....
26.....	مراحل و أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
26	مراحل الاتصال الداخلي للمؤسسة.....
30.....	شبكات، طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
30.....	شبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
33.....	طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
34.....	معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة.....

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي .

38.....	مفهوم ، أهمية و محددات الأداء الوظيفي.
38.....	مفهوم الأداء الوظيفي.
38.....	أهمية الأداء الوظيفي.
40.....	محددات الأداء الوظيفي.
42.....	أبعاد وأنواع الأداء الوظيفي .
42.....	أبعاد الأداء الوظيفي .
42.....	أنواع الأداء الوظيفي .
43.....	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
44.....	طرق تقييم و المعايير المستخدمة في الأداء الوظيفي.
48.....	خطوات تقييم الأداء الوظيفي.
49.....	مداخل تحسين الأداء الوظيفي.
52.....	إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

الاطار التطبيقي

55	تقديم كلية البناء لجامعة مولود معمري تيزي وزو.
57.....	الهيكل التنظيمي لكلية البناء.
58.....	الاتصال الداخلي لكلية البناء.
60.....	عرض و تحليل و مناقشة الجداول.
81.....	النتائج العامة.
83.....	اقتراحات الدراسة.

خاتمة

قائمة المراجع.

قائمة الأشكال و الجداول.

فهرس المحتويات.

الملاحق.